

**Pengaruh Pelatihan SDM dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan
dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening
(Studi kasus Kusuma Kencana *Wedding Organizer* Yogyakarta)**



Yant Akhlish F

14311449

Sumber Daya Manusia
Manajemen
Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku”

Yogyakarta, 10 Januari 2019

Penyusun



Yant Akhlish Fuad

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH PELATIHAN SDM DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(STUDI KASUS KUSUMA KENCANA WEDDING ORGANIZER YOGYAKARTA)**

Disusun Oleh : **YANT AKHLISH FUAD**


Nomor Mahasiswa : **14311449**

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

Pada hari Kamis, tanggal: 14 Februari 2019

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 PENGESAHAN SKRIPSI

**PENGARUH PELATIHAN SDM DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING**

(Studi kasus Kusuma Kencana *Wedding Organizer* Yogyakarta)

Nama : Yant Akhlish Fuad
NIM : 14311449
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber daya manusia

Yogyakarta, 10 Januari 2019

Telah disetujui oleh

Dosen Pembimbing,



Feresthi Nurdiana Dihan, SE., MM.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan Alhamdulillahirabbil'amin, dan dengan segala rasa syukur kepada Allah SWT, dengan kerendahan hati saya persembahkan Skripsi ini teruntuk:

- ❖ Allah SWT, Sang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang dan semoga selalu diridhoi Nya.
- ❖ Nabi Muhammad SAW, seseorang yang menjadi tauladan bagi seluruh umat.
- ❖ Bapak Herry Susilo, dan Ibu Sih Rahayu, kedua orangtua yang hebat, dengan segala do'anya yang tidak pernah putus disetiap saat, dan yang selalu ikut terlibat dalam memperjuangkan cita – cita anaknya dengan keringat, lelah, air mata dan doa yang selalu mengiringi setiap langkah perjuangan.
- ❖ Untuk adikku Miftahul Arifah yang selalu memberikan semangat.
- ❖ Untuk kekasihku tercinta, Dewi Nurica yang selalu memberikan dukungan, membuka pikiran memahami hidup sebenarnya, serta doa.

HALAMAN MOTTO

مَنْ خَرَجَ فِي طَلْبِ الْعِلْمِ فَهُوَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ

“Barang siapa keluar untuk mencari ilmu maka dia berada di jalan Allah”

(HR.Turmudzi)

لَيْسَ الشَّدِيدُ بِالصُّرِّ عَمَّا الشَّدِيدُ بِدُنَّ مِنْ يَمَلِكُ نَفْسَهُ عِنْدَ الْغَضَبِ

“Orang yang kuat bukanlah orang yang pandai berkelahi,tetapi orang yang mampu menguasai dirinya ketika marah”

“Ngluruk tanpa bala, menang tanpa ngasorake, sekti tanpa aji-aji, sugih tanpa bandha”

**Pengaruh Pelatihan SDM dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan
dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening**

(Studi kasus Kusuma Kencana *Wedding Organizer* Yogyakarta)

Yant Akhlish Fuad

Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

14311449@students.uii.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan SDM dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang di mediasi disiplin kerja di Kusuma Kencana *Wedding Organizer* Yogyakarta. Penelitian ini dilakukan kepada karyawan yang ada di Kusuma Kencana. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, data penelitian ini dikumpulkan dari 60 karyawan yang ada di perusahaan. Partial least square (PLS) digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini dengan menggunakan SmartPLS 3.0.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan dari pelatihan SDM terhadap kinerja karyawan, tidak terdapat pengaruh positif signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh positif signifikan dari pelatihan SDM terhadap disiplin kerja, terdapat pengaruh positif signifikan dari budaya organisasi terhadap disiplin kerja, kemudian terdapat pengaruh positif signifikan dari disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Selain itu, ditemukan pengaruh secara langsung pelatihan SDM terhadap kinerja karyawan akan tetapi pengaruh tidak langsung pelatihan SDM terhadap kinerja karyawan yang dimediasi disiplin kerja tidak ditemukan pengaruhnya dalam penelitian ini. Sebaliknya, pengaruh secara langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan tidak ditemukan pengaruhnya secara langsung, sedangkan

pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh disiplin kerja berpengaruh secara signifikan.

Kata Kunci: Pelatihan SDM, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, Disiplin Kerja

**Effect of Training in HR and Organizational Culture on Employee Performance
with Work Discipline as Intervening Variables
(Case study of Kusuma Kencana Yogyakarta Wedding Organizer)**

Yant Akhlis Fuad

Management, Economic Faculty, Islamic University of Indonesia

14311449@students.uii.ac.id

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of HR training and organizational culture on the performance of employees mediated by work discipline in Kusuma Kencana Yogyakarta Wedding Organizer. This research was conducted to employees at Kusuma Kencana. Using a quantitative approach, data from this study were collected from 60 employees in the company. Partial least square (PLS) is used to test the hypothesis in this study using SmartPLS 3.0.

The results of this study found that there is a significant positive effect of HR training on employee performance, there is no significant positive effect of organizational culture on employee performance, there is a significant positive effect of HR training on work discipline, there is a significant positive effect of organizational culture on work discipline, then there is a significant positive effect of work discipline on employee performance. In addition, the direct effect of HR training on employee performance was found, but the indirect effect of HR training on employee performance mediated by work discipline was not found in this study. In contrast, the direct influence of organizational culture on employee performance was not found directly, while the indirect influence of organizational culture on employee performance mediated by work discipline had a significant effect.

Keywords: *HR Training, Organizational Culture, Employee Performance, Work Discipline.*

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wa Barakatuh

Alhamdulillah segala puji bagi Allah SWT yang maha pengasih serta 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 Sdm Dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Disiplin Kerja sebagai variabel intervening. (Studi Kasus Kusuma Kencana *Wedding Organizer* Yogyakarta). Tak lupa sholawat serta salam penulis haturkan kepada Nabi Muhammad SAW, beserta keluarga dan para sahabatNya dengan segala keistimewannya menjadi suri tauladan bagi seluruh umat manusia dalam berperilaku, menjadi insan yang bermanfaat bagi orang lain dan sekitarnya.

Kedamaian adalah salah satu ciri khas Nabi Muhammad SAW dalam menyatukan umatnya. Cinta serta kasih sayang dalam membantu antar sesama itulah yang selalu ia terapkan. Semangat yang membara bagaikan api unggun yang menyala itulah yang ditularkan kepada kita semua untuk selalu bersemangat dalam menjalani kehidupan. Kehidupan di dunia tidak selamanya mulus, tetapi kehidupan itu penuh lika-liku, suka dan duka, serta penuh dengan perjuangan.

Skripsi ini disusun untuk memenuhi persyaratan guna memperoleh gelar kesarjanaan pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Indonesia. Dalam penyusunan skripsi ini tidak sedikit hambatan yang penulis hadapi, akan tetapi penulis menyadari bahwa kelancaran dalam penyusunan skripsi ini tidak lain berkat dukungan, doa, bantuan, dan bimbingan yang sangat besar dari berbagai pihak. Oleh karena itu, atas segala bentuk bantuan, dorongan dan bimbingan tersebut, penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, karunia, serta hidayahNya kepada penulis hingga saat ini.
2. Bapak tercinta, Herry Susilo (terima kasih bapak atas segala kesabaran dan perjuangan yang engkau berikan, engkau adalah sosok ayah yang begitu luar biasa, semua engkau lakukan demi anak dan istrimu tanpa mengeluh sedikitpun).
3. Ibu tersayang, Sih Rahayu (terima kasih atas semangat yang tultarkan nkepada anakmu ini, atas doa-doa yang engkau lafalkan untukku, engkau yang mengajarkan tentang Allah dan Agama diatas segalanya).
4. Adik kandungku, Miftahul Arifah (terima kasih telah mengajarkanku untuk menjadi seorang kakak yang lebih sabar dan bertanggungjawab).
5. Bapak Jaka Sriyana, SE., M.Si., Ph.D. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
6. Bapak Anjar Priyono, S.E.,M.Si., Ph.D. Selaku Kepala Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

7. Ibu Fereshti Nurdiana Dihan, S.E., M.M. Selaku dosen pembimbing yang telah banyak memberikan ilmu, motivasi, bimbingan serta dukungannya selama penyusunan skripsi.
8. Pihak Kusuma Kencana *Wedding Organizer* Yogyakarta yang telah bersedia memberi kesempatan, dan meluangkan waktunya untuk menjadi responden dalam penelitian.
9. Untuk partner setiaku Dewi Nurica yang selalu memberikan dukungan, membuka pikiran memahami hidup sebenarnya, serta doa.
10. Untuk Via Vallen idola saya yang sudah menemani skripsi dengan alunan lagu yang merdu yang dinyanyikan.
11. Keluarga Kontrakan tampan, Adhika, Imam, Alif, Khoirul, Afkar, Fatih, Mas urfan, Hani, Disti, Hani, Bornia yang telah menjadi keluarga baru selama masa perantauan ini.
12. Keluarga grup bukan siapa-siapa Adhika, Mega, Bornia, Didit, Paleo, Gita yang selalu saling mendukung dan memotivasi.
13. Keluarga UKM Bola, Alvian, Wasis, Nanda, Resta, Ikhwan dll yang telah menjadi keluarga suka dan duka bermain bola maupun nongkrong selama di kota ini.
14. Keluarga KKN Unit 40, Agus, Kinkin, Aleta, Rendy, Yudi, Zakiyah, Hendri yang dulu bersama 1 bulan berjuang dalam berkarya di desa Jogoboyo.
15. Keluarga Seamless FC yang sudah selalu memberikan keceriaan dalam olahraga futsal.

16. Keluarga Gondes Cumlaude yang selalu motivasi buat menyelesaikan tugas akhir ini.
17. Dan Sahabat-sahabatku yang kusayangi, Mahendra, Zuhair, Husen, Birri, Vincent, Mas Anandika, Mbak Nissa, Mas Adit, Mima, Mutiara, Rina, Jeri, Ikhwan, Nashir, Rifan, Farhan Noufaldi, Imam Syaiful mas Tiyo, dan mas Yayan.
18. Terimakasih untuk tempat fasilitas yang sudah disediakan untuk saya berskripsi, Kontrakan tamvan, Kos macan, Kontrakan Komiza, Cheesetea.inc, Kau Thaitea Condcats, Secangkir Jawa, Qiwqiw Drinks, berkat fotocopy dan Kobessah.
19. Teman-teman seperjuangan skripsi yang banyak memberi masukan, *sharing*, dan kerjasama dalam penyelesaian skripsi.
15. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu dan memperlancar proses penelitian dari awal sampai selesainya penyusunan skripsi.

Sebagai penutup, penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan laporan penelitian ini masih jauh dari kesempurnaan. Namun demikian, merupakan harapan bagi penulis jika karya tulis ini dapat memberikan sumbangan pengetahuan dan menjadi suatu karya yang bermanfaat.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wa Barakatuh

Yogyakarta, 10 Januari 2019

Penyusun

Yant Akhlish Fuad

DAFTAR ISI

Halaman Sampul Depan Skripsi	i
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme	ii
Halaman Berita Acara Ujian Skripsi	iii
Halaman Pengesahan	iv
Halaman Persembahan	v
Motto	vi
Abstrak	vii
<i>Abstract</i>	viii
Kata Pengantar	ix
Daftar Isi	xiii
Daftar Tabel	xvi
Daftar Gambar	xvii
Daftar Lampiran	xviii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	8
2.1 Landasan Teori	8
2.1.1 Manajemen SDM	8
2.1.2 Pelatihan Sumber Daya Manusia	12
2.1.3 Budaya Organisasi	21
2.1.4 Disiplin Kerja	29
2.1.5 Kinerja.....	35
2.2 Penelitian Terdahulu	44
2.2.1 Pengaruh Variabel Pelatihan SDM terhadap Kinerja karyawan ..	44
2.2.2 Pengaruh Variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	48

2.2.3 Pengaruh Variabel Pelatihan SDM terhadap Disiplin kerja.....	53
2.2.4 Pengaruh Variabel Budaya Organisasi terhadap Disiplin Kerja ..	56
2.2.5 Pengaruh Variabel Disiplin kerja terhadap Kinerja Karyawan	61
2.3 Hubungan Antar Variabel Penelitian dan Hipotesis	73
2.3.1 Pengaruh pelatihan SDM terhadap kinerja karyawan	73
2.3.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan	75
2.3.3 Pengaruh pelatihan SDM terhadap disiplin kerja.....	76
2.3.4 Pengaruh Budaya organisasi terhadap disiplin kerja.....	77
2.3.5 Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja	78
2.3.6 Pengaruh pelatihan SDM terhadap kinerja karyawan yang di mediasi disiplin kerja.....	79
2.3.7 Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi disiplin kerja.....	79
2.4 Kerangka Pikir Penelitian	81
2.5 Hipotesis Penelitian	82
BAB III METODE PENELITIAN	83
3.1 Pendekatan Penelitian	83
3.2 Lokasi Penelitian	83
3.3 Profil Organisasi	84
3.3.1 Visi dan Misi	84
3.3.2 Slogan Perusahaan	85
3.4 Identifikasi Variabel Penelitian	85
3.4.1 Variabel Bebas	85
3.4.2 Variabel Terikat	86
3.4.3 Variabel Mediasi	86
3.5 Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian	85
3.5.1 Pelatihan	85
3.5.2 Budaya Organisasi.....	87
3.5.3 Disiplin Kerja	88
3.5.4 Kinerja	89
3.6 Populasi.....	90
3.7 Sampel.....	90

3.8 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data	91
3.8.1 Jenis Data	91
3.8.2 Teknik Pengumpulan Data	91
3.9 Metode Analisis Data	92
3.9.1 Analisis Deskriptif	92
3.9.2 Analisa Structural Equation Modelling	93
3.9.3 Partial Least Square	93
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	99
4.1 Analisis Deskriptif	99
4.1.1 Karakteristik Deskriptif Responden Penelitian	99
4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	102
4.2 Evaluasi Model Pengukuran	110
4.2.1 Convergent Validity	110
4.2.2 Discriminat Validity	116
4.2.3 Composite Reliability	117
4.2.4 Second Order Confirmatory Analysis	118
4.3 Pengujian Model Struktural	119
4.3.1 R-Square	120
4.3.2 Uji Signifikansi.....	121
4.3.3 Analisis SEM hasil uji hipotesis.....	122
4.3.4 Rekapitulasi Hasil uji hipotesis	122
4.4 Pembahasan.....	123
4.4.1 Pengaruh dari pelatihan SDM terhadap kinerja karyawan.....	123
4.4.2 Pengaruh dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	124
4.4.3 Pengaruh dari pelatihan SDm terhadap disiplin kerja	125
4.4.4 Pengaruh dari budaya organisasi terhadap disiplin kerja	126
4.4.5 Pengaruh dari disiplin kerja terhadap kinerja karyawan	126
4.4.6 Pengaruh dari pelatihan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi disiplin kerja	127
4.4.7 Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang di mediasi disiplin kerja	129
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	130

5.1 Kesimpulan	130
5.2 Saran	131
DAFTAR PUSTAKA	133
LAMPIRAN	137
BIODATA PENELITI	178

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1: Fungsi Budaya Organisasi	24
Tabel 2.2: Rangkuman Teori	42
Tabel 2.3: Review Jurnal	64
Tabel 4.1: Hasil pengumpulan data dengan kuisisioner	99
Tabel 4.2 : Karakteristik responden berdasarakan jenis kelamin	100
Tabel 4.3 : Karakteristik responden berdasarkan usia	100
Tabel 4.4 : Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir	101
Tabel 4.5: Karakteristik responded berdasarkan bagian pekerjaan	101
Tabel 4.6: Bobot Penilaian.....	103
Tabel 4.7: Hasil Analisis Variabel Pelatihan	103
Tabel 4.8: Hasil analisis budaya organisasi	105
Tabel 4.9: Hasil Analisis Variabel Disiplin Kerja	107
Tabel 4.10: Hasil Analisis variabel kinerja karyawan	108
Tabel 4.11: Nilai Loading Factor Konstruk independen Pelatihan	111
Tabel 4.12: Nilai Loading Factor Kons Independen Budaya Organisasi	113
Tabel 4.13: Nilai Loading Factor konstruk Intervening disiplin kerja	114
Tabel 4.14: Nilai Loading Factor Konstruk dependen kinerja karyawan.....	113
Tabel 4.15: Nilai cross loading	116
Tabel 4.16: Composite realibity.....	117
Tabel 4.17: Path Coefficient pengkuruan signifikansi t-statistik.....	119
Tabel 4.18: R-Square	120
Tabel 4.19: Hasil t-statistik	122
Tabel 4.20: Hasil t-statistik dengan efek mediasi	122
Tabel 4.21: Hasil uji hipotesis	122

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1: Kerangka Pikir Penelitian	81
Gambar 4.1: Hasil uji Outer model.....	111
Gambar 4.2: Hasil analisis bootstrapping	118
Gambar 4.3: Hasil uji hipotesis.....	121

LAMPIRAN

Lampiran 1 : Kuisisioner Penelitian	138
Lampiran 2 : Tabulasi Data Mentah.....	144
Lampiran 3 : Analisis Deskriptif.....	152
Lampiran 4 : Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	154
Lampiran 5 : Hasil Uji Outer Model.....	159
Lampiran 6 : Hasil Uji Inner Model.....	166
Lampiran 7 : Transkrip wawancara.....	168
Lampiran 8: Surat Keterangan Izin Penelitian	177

BAB I

Pendahuluan

1.1 Latar Belakang

Tidak dapat dipungkiri, sebuah perusahaan pasti memiliki suatu target dan tujuan yang ingin dicapai. Untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan, maka perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang baik atau memadai. Hal ini dikarenakan 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. Kinerja karyawan sendiri menurut Schermerhorn dalam Rivai (2005) kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas- tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan. Dalam hal ini berarti terdapat hubungan erat antara kinerja perorangan dan organisasi.

Terkait dengan paragraf sebelumnya untuk meningkatkan kinerja karyawan dapat ditempuh dengan memberikan pelatihan pada karyawan. Pelatihan untuk karyawan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia untuk mendapatkan tenaga kerja atau karyawan yang bersumber daya manusia yang baik dan tepat. Hal ini sebagai upaya untuk mempersiapkan para karyawan untuk menghadapi tugas pekerjaan dan merupakan aktifitas untuk meningkatkan keahlian individu. Mangkunegara (2008) menegemukakan bahwa pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir di

mana pegawai non-managerial memepelajari pengetahuan dan ketrampilan teknis dalam tujuan terbatas. 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. 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 materi pelatihan yang sangat sesuai dengan tugas dan pekerjaan di lapangan. Menurut Siagian (2008) mendefinisikan 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. Tujuan tersebut yang nantinya akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di dalam organisasi tersebut. Menurut Robbins (2006), Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai/karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku.

Selain pelatihan, budaya organisasi yang tercipta pada suatu perusahaan atau organisasi akan mempengaruhi kinerja maupun kedisiplinan yang terdapat pada karyawan. Budaya organisasi merujuk kepada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota lainnya. Sistem

pengertian bersama ini, dalam pengamatan yang lebih seksama, merupakan serangkaian karakter penting yang menjadi nilai bagi suatu organisasi. Menurut Robbins (2006), budaya organisasi merupakan persepsi bersama atau sistem dari makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dengan organisasi lain. Sedangkan Sudarmanto (2009), budaya organisasi merupakan nilai, sikap-sikap yang telah diyakini pegawai, sehingga telah menjadi perilaku pegawai dalam keseharian. Dalam suatu organisasi, selalu diharapkan memiliki budaya organisasi yang baik, karena baik buruknya pertumbuhan budaya organisasi akan berhubungan dengan berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang akan dicapai. Budaya organisasi yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik. Hal ini berarti bahwa setiap adanya perbaikan pada budaya organisasi ke arah yang lebih kondusif, maka akan memberikan sumbangan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja pegawai.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Pawirosumarto et.al pada tahun 2017 dengan judul penelitian "*The Influence Of Organizational Culture On The Performance of employees at University of Mercu Buana*" menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Penelitian ini merupakan studi kasus pada karyawan yang terdapat di Universitas Mercu Buana (UMB) untuk mengukur seberapa siap karyawan dalam menghadapi situasi global. Fakta ini menyiratkan bahwa semakin tinggi tingkat keterlibatan dalam organisasi, semakin tinggi tingkat kinerja non-dosen

karyawan, terutama pada dimensi pemberdayaan yang memiliki hubungan kuat dengan efektivitas dibandingkan dengan dimensi lain. Ini terkait dengan budaya organisasi PT Keterlibatan di UMB di mana karyawan cenderung bekerja atau terlibat bersama untuk mencapai kesamaan tujuan organisasi. Jadi budaya organisasi merupakan elemen penting untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan tujuan untuk mencapai kesamaan tujuan yang ada. Penciptaan budaya organisasi yang baik dan nyaman tersebut dapat memberikan daya tarik bagi seseorang yang berada diluar lingkungan organisasi. Apabila seseorang sudah memiliki niat kemudian memutuskan untuk bergabung pada suatu organisasi, maka orang tersebut harus dapat menyelaraskan antara visi misi pribadi dengan visi misi yang sudah ditetapkan organisasi untuk mencapai tujuan. Sehingga dengan begitu individu tersebut akan bersungguh-sungguh dan mencurahkan segala upaya untuk pekerjaannya, sehingga kehadirannya akan memberikan dampak yang positif terhadap organisasi tersebut. Secara tidak langsung, hal tersebut juga akan berdampak pada peningkatan kinerja karena peran aktif atau berkontribusi mereka dalam usaha pencapaian tujuan organisasi. Penelitian yang selanjutnya dilakukan oleh Pribadi dan Herlena, pada tahun 2016, dengan judul “Peran Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Direktorat Produksi Pt Krakatau Steel (Persero) Tbk Cilegon”. Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh budaya organisasi pada disiplin kerja para karyawan PT Krakatau Steel (Persero) Tbk Cilegon. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan kedisiplinan kerja pada karyawan di direktorat

produksi PT Krakatau Steel (Persero) Tbk Cilegon. Berdasarkan penjelasan mengenai penerapan budaya organisasi PT Krakatau Steel (Persero) Tbk yang ditinjau maupun diperkuat dari penelitian-penelitian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki peran dalam terbentuknya disiplin kerja. Hal tersebut dapat dijelaskan bahwa dimensi budaya organisasi terdiri dari sistem nilai (*values*) yang membentuk keyakinan dalam diri seseorang. Adapun budaya organisasi PT Krakatau Steel (Persero) Tbk berpedoman pada *corporate values* perusahaan sebagai sistem nilai budaya organisasi. *Corporate values* merupakan pedoman implementasi budaya organisasi yang berperan dalam memunculkan sikap dan perilaku disiplin kerja, dimana *corporate values* perusahaan menjadi acuan karyawan untuk bersikap dan berperilaku disiplin. Selain itu, *corporate values* berfungsi sebagai mekanisme kontrol sikap dan perilaku anggota organisasi sehingga penerapan budaya organisasi yang dilakukan perusahaan memiliki peran dalam mengarahkan anggotanya untuk bersikap dan berperilaku disiplin.

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. Sedangkan menurut Rivai (2004) disiplin kerja adalah 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 mentaati semua peraturan perusahaan dan norma- norma sosial yang berlaku. 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.

Berdasarkan uraian diatas, tidak dapat dipungkiri bahwa pelatihan dan budaya organisasi merupakan elemen yang penting dalam sebuah organisasi dalam upayanya meningkatkan kinerja karyawan. Kemudian dibutuhkan disiplin kerja karyawan sebagai pengontrol kesesuaian mekanisme yang telah ditetapkan organisasi dengan implementasi karyawan. Dengan adanya hal tersebut, penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pelatihan sumber daya manusia dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Adapun judul penelitian ini adalah “**Pengaruh Pelatihan SDM dan Budaya Organisasi terhadap kinerja dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening**”.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah Pelatihan SDM berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah Pelatihan SDM berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan?

4. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan?
5. Apakah Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah Pelatihan SDM berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh Disiplin Kerja?
7. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh Disiplin Kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah tersebut maka tujuan penelitian disusun sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis Pengaruh Pelatihan SDM terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk menganalisis Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk menganalisis Pengaruh Pelatihan SDM Disiplin kerja karyawan.
4. Untuk menganalisis Pengaruh Budaya Organisasi terhadap disiplin kerja karyawan.
5. Untuk menganalisis Pengaruh Disiplin Kerja terhadap kinerja karyawan.
6. Untuk menganalisis Pengaruh Pelatihan SDM terhadap kinerja karyawan yang dimediasi Disiplin kerja.
7. Untuk menganalisis Pengaruh Budaya Organisasi kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi Disiplin kerja.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan pemikiran lagi bagi pihak-pihak terkait, seperti:

1. Bagi akademik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi pembelajaran dalam menerapkan teori sumber daya manusia (SDM) dan dapat menjadikan penelitian ini sebagai pertimbangan dan sumber informasi agar perusahaan dapat mendapatkan karyawan yang berkualitas serta sesuai dengan yang dibutuhkan.

2. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu Kusuma Kencana Wedding Organizer menjadi sarana dalam menambah pengetahuan dan wawasan mengenai peningkatan kinerja dan disiplin kerja yang ada organisasi/perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan jasa serta memberikan pengalaman untuk melaksanakan observasi ke lapangan secara langsung. Selain itu penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan, evaluasi, sumbangan pemikiran dan bahan pengambilan keputusan.

3. Bagi Penulis

Dengan adanya penelitian yang dilakukan, dapat memberikan manfaat secara langsung di lapangan dan memberikan pengalaman sekaligus ilmu yang berharga terkait penelitian tentang peningkatan kinerja dan disiplin kerja suatu perusahaan. Selain itu, untuk meningkatkan kemampuan penulis dalam melakukan penelitian.

BAB II

Kajian pustaka

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Bohlander (2013) 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.

Dessler (2015) mendefinisikan 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.

Sedangkan 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.

Menurut Hasibuan (2010) 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) manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan. Dari kedua definisi di atas 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.

Maka dari penjelasan mengenai sumber daya manusia yang telah diutarakan oleh para ahli dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan bagaimana cara organisasi mengelola sumber daya manusia yang ada di dalamnya maupun lingkungan yang mempengaruhinya agar kontribusi terhadap pencapaian dapat diberikan dengan maksimal.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Pada umumnya fungsi-fungsi menurut Alwi (2008) itu menyangkut pada sasaran yang memiliki cakupan luas dan strategik khususnya pada perusahaan besar, dalam organisasi bisnis terutama bagi perusahaan kecil biasanya belum tentu memiliki departemen sumber daya manusia, kecuali biro personalia yang

menjalankan fungsi manajemen personalia yang sederhana dan kurang terkait dengan tujuan strategi organisasi.

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Snell & Bohlander (2013) meliputi:

a. *Planning*

Program yang dibentuk organisasi dalam rangka membantu mencapai tujuan organisasi agar sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.

b. *Recruitment*

Seseorang yang dibutuhkan oleh perusahaan dalam menjalankan kegiatan perusahaan adalah seorang karyawan. Pihak perusahaan akan melakukan suatu proses yaitu pencarian karyawan, sebelum perusahaan beroperasi. Didalam melakukan proses pencarian karyawan harus dilakukan berdasarkan standar yang telah ditetapkan organisasi. Misalnya seorang karyawan harus mempunyai kemampuan yang baik, kemampuan intelektual yang cekatan atau cakap, efisiensi dan efektif dalam bekerja, mempunyai karakter yang baik serta dapat membantu perusahaan didalam menjalankan tugasnya.

c. *Staffing*

Penyusunan personalia yang didapat disusun sejak dari merekrut tenaga kerja. Pengembangannya sampai dengan usaha agar setiap personil yang didalam organisasi memiliki daya guna yang maksimal pada organisasi.

d. *Job Design*

Pengelolaan sumber daya manusia untuk mengurangi ketidakpuasan yang dirasakan para pekerja dan keluhan dari pekerja yang dikarenakan pengelolaan pekerjaan yang kurang baik sehingga dilakukan pelebaran maupun pemfokusan pada deskripsi pekerjaan agar produktivitas menjadi lebih meningkat.

e. *Training and Development*

Tahapan selanjutnya adalah proses pelatihan dan pengembangan dimana pada tahap ini karyawan yang telah diterima oleh organisasi harus melakukan beberapa pelatihan dan pengembangan supaya karyawan terbiasa dengan pekerjaan yang diembannya. Dalam proses tersebut karyawan akan diberikan materi dan praktek lapangan agar dapat bekerja sesuai dengan tujuan organisasi.

f. *Performance Appraisal*

Proses ini haruslah didukung dan dibantu dengan kemampuan dan keahlian karyawan dikarenakan untuk mengembangkan dan membuat suatu inovasi terhadap pekerjaannya. Apabila karyawan dapat bekerja sesuai target bahkan melebihi target maka karyawan berhak mendapatkan suatu penghargaan berdasarkan kinerja atau *performance appraisal*.

g. *Communications*

Melakukan penyampaian informasi baik itu pesan, ide, maupun gagasan terhadap personil yang terlibat didalam pengoperasian organisasi.

h. *Compensation*

Pemberian kompensasi berorientasi pada setiap karyawan yang bekerja atas keinginan pencapaian akan suatu materi, sedangkan di lain pihak perusahaan sangatlah membutuhkan karyawan yang menggunakan kemampuan maupun keahliannya semaksimal mungkin agar perusahaan dapat beroperasi dengan baik.

i. *Benefits*

Perusahaan mempergunakan karyawan semaksimal mungkin yang berguna untuk mencapai tujuan perusahaan yaitu mendapatkan keuntungan.

j. *Labor Relations*

Mempelajari hubungan antar personil yang ada di organisasi dengan pekerjaan yang dikerjakan, yang kemudian dibentuk aturan aturan mengenai jenis pekerjaan, jenis dan jumlah remunerasi, jam kerja, tingkat ketengan fisik maupun psikologis serta tingkat kebebasan dan otonomi yang terkait dengan pekerjaan.

Dengan menerapkan berbagai fungsi yang dianggap strategis dalam manajemen sumber daya manusia diharapkan perusahaan akan lebih siap dalam menghadapi prospek dan tantangan dalam bidang SDM di masa yang akan datang.

2.1.2. Pelatihan Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Pelatihan Sumber Daya Manusia

Sims (2002) menekankan bahwa pelatihan berfokus pada saat pekerjaan. Simamora (2006) berpendapat bahwa pelatihan (*training*) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan karyawan. Menurut Rivai (2004) mengatakan bahwa, pelatihan sebagai bagian

pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan metode yang lebih mengutamakan dari pada praktik daripada teori.

Berkenaan dengan pengertian pelatihan, Mathis (2002) mengemukakan bahwa pelatihan adalah suatu proses di mana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Selain itu Siagian (2008) 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. Sedangkan Mangkunegara (2008) mengemukakan 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.

2.1.2.2. Tujuan Pelatihan

Menurut Dessler (2015) terdapat beberapa tujuan diadakannya pelatihan, yaitu:

1. Mengembangkan keahlian sehingga dapat terciptanya penyelesaian pekerjaan.
2. Mengembangkan pengetahuan agar pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional.
3. Mengembangkan sikap sehingga terciptanya kerjasama dengan rekan kerja maupun dengan pihak manajemen.

2.1.2.3. Metode Pelatihan Sumber Daya Manusia

Pelatihan bisa dilakukan dengan banyak cara, berikut beberapa metode pelatihan menurut Subekhi & Jauhar (2012), yaitu:

1. *On the job training*

Para peserta latihan bekerja di tempat untuk belajar atau meniru suatu pekerjaan di bawah bimbingan seorang pengawas. Metode tersebut dibedakan dalam dua cara. Cara informal yaitu pelatih menyuruh peserta latihan untuk memperhatikan orang lain yang sedang melakukan pekerjaan, kemudian ia diperintahkan untuk mempraktekkannya. Cara formal yaitu supervisor menunjuk seorang karyawan untuk memperhatikan pekerjaan tersebut, selanjutnya para peserta latihan melakukan pekerjaan sesuai dengan cara-cara yang dilakukan karyawan senior.

2. *Vestibule*

Metode latihan yang dilakukan dalam kelas atau bengkel yang biasanya diselenggarakan kepada karyawan baru dan melatih mereka mengerjakan pekerjaan tersebut.

3. *Demonstration and example*

Metode latihan yang dilakukan dengan cara peragaan. Cara-cara mengerjakan sesuatu pekerjaan melalui contoh atau percobaan yang didemonstrasikan, di mana metode ini sangat efektif serta melihat sendiri teknik pengerjaannya, bahkan jika perlu boleh dipraktekkan.

4. *Simulation*

Merupakan situasi atau pekerjaan ditampilkan semirip mungkin dengan situasi sebenarnya tapi hanya merupakan tiruan saja.

5. *Apprenticeship*

Suatu cara mengembangkan untuk mengembangkan keahlian pertukaran sehingga para karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya.

6. *Classroom methods*

Metode pertemuan dalam kelas meliputi pengajaran, rapat, *programmed instruction*, metode studi kasus, role playing, metode diskusi, dan metode seminar. Metode studi kasus yaitu pelatih memberikan suatu kasus kepada peserta pengembangan. *Role playing* yaitu beberapa peserta ditunjuk untuk memainkan suatu peran dalam sebuah organisasi tiruan. Metode diskusi yaitu dilakukan dengan melatih peserta untuk berani berpendapat dan meyakinkan orang lain akan pendapatnya. Metode seminar yaitu bertujuan melatih peserta mempersepsi, mengevaluasi, dan memberikan saran-saran serta menerima atau menolak pendapat atau usul orang lain.

7. *Lecture* (ceramah atau kuliah)

Metode yang diberikan peserta yang banyak di dalam kelas. Pelatih mengajarkan teori-teori yang di perlukan, sedangkan yang dilatih mencatat serta mempresentasikan.

8. *Conference* (rapat)

Pelatih memberikan suatu makalah tertentu dan peserta ikut berpartisipasi dengan mengemukakan ide dan sarannya untuk memecahkan masalah tersebut.

9. *Programmed instruction*

Peserta dapat belajar sendiri karena langkah-langkah pengerjaan sudah deprogram. Program ini meliputi pemecahan informasi dalam beberapa bagian

kecil sedemikian rupa sehingga dapat dibentuk program pengajaran yang mudah dipahami dan saling berhubungan.

Sedangkan metode pelatihan menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2006), 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.

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 dukungan kursus berbasis internet. *Blackboard* dan *webCT*, dua dari beberapa paket pendukung yang populer telah digunakan oleh ribuan dosen perguruan tinggi untuk menyediakan bahan kuliah mereka untuk para siswa, memungkinkan bincang-bincang secara virtual, dan pertukaran *file* diantara para peserta kursus. Jadi Media tersebut memungkinkan para karyawan dapat mengikuti kursus dari tempat manapun di dunia.

4. Pelatihan dan Teknologi

Persebaran 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 luas-cukup 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.

2.1.2.4. Indikator Pelatihan

Indikator- indikator pelatihan menurut Mangkunegara (2006), diantaranya:

1. Instruktur

Mengingat pelatih umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, personal dan kompeten, selain itu pendidikan instruktur pun harus benar-benar baik untuk melakukan pelatihan.

2. Peserta

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai, selain itu peserta pelatihan juga harus memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan.

3. Materi

Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan dan materi pelatihan pun harus *update* agar si peserta dapat dapat memahami masalah yang terjadi pada kondisi yang sekarang.

4. Metode

Metode pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan komponen peserta pelatihan.

5. Tujuan

Pelatihan merupakan tujuan yang ditentukan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (*action play*) dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan, selain itu tujuan pelatihan pula harus disosialisasikan sebelumnya pada para peserta agar peserta dapat memahami pelatihan tersebut.

6. Sasaran

Sasaran pelatihan harus ditentukan dengan kriteria yang terinci dan terukur (*measurable*).

Selain itu menurut Bohlander dan Snell (2013) tentang indikator pelatihan yaitu:

1. Kebutuhan Penilaian : dapat dianalisis dengan 3 analisa, yaitu :
 - a. *Organiation Analysis*: Pemeriksaan strategi, sumberdaya organisasi yang digunakan sebagai penekanan pada pelatihan yang tepat sebagai dasar penelitian.
 - b. *Task Analysis*: Proses penentuan isi program pelatihan berdasarkan tugas yang terlibat dalam pekerjaan.
 - c. *Perosn Analysis*: Menentukan individu yang perlu mengikuti program pelatihan.

2. Desain program pelatihan: Pada saat mendesain program pelatihan harus mengarah kepada empat hal, meliputi :
 - a. *Instructional Objectives*: Hasil yang diinginkan dari program pelatihan.
 - b. *Trainee readiness and motivation*: *Trainee readiness* mengarah pada kesiapan pengalaman peserta pelatihan didalam menerima pelatihan yang diberikan. Sedangkan *Trainee motivation* adalah individu yang selalu belajar, disiplin, fokus pada tujuan pelatihan sehingga dapat terciptanya hubungan antara pelatihan dan pekerjaan yang diemban.
 - c. *Principles of Learning*: Memberikan pelajaran atau ilmu pengetahuan sesuai dengan karakteristik program pelatihan sehingga dapat membantu karyawan memahami materi baru dan memahami serta diaplikasikan pada kehidupan pribadi yang kemudian dapat mentransfer kembali ke pekerjaan.
 - d. *Characteristic of Instructors*: Kebutuhan instruktur yang tepat agar program pelatihan yang diberikan dapat terselenggara secara efektif.
3. Implementasi pelatihan dapat dibagi menjadi beberapa metode, yaitu :
 - a. *On theJob Training*: Metode dimana karyawan diberikan pengalaman langsung dengan instruksi yang diberikan oleh pelatih.
 - b. *Apprenticeship Training*: Pelatihan dalam bentuk magang yang bertujuan untuk memberikan instruksi maupun pengalaman baik didalam pekerjaan maupun diluar pekerjaan dalam aspek praktis dan teoritis dari pekerjaan.
 - c. *Cooperative Training*: Program pelatihan menggabungkan pengalaman kerja dengan kelas pendidikan formal.

- d. *Classroom Instruction*: Metode pembelajaran di kelas sangat cocok dengan beberapa metode pelatihan untuk mencapai pembelajaran optimal pada peserta pelatihan.
- e. *Programmed Instruction*: Pelatihan dalam bentuk manual , buku atau dengan komputer untuk membentuk program pelatihan lebih terorganisir.
- f. *Audiovisual Method*: untuk melakukan pembelajaran mengenai kemampuan dan prosedur didalam melakukan beberapa produksi pekerjaan dengan menggunakan perangkat audiovisual.
- g. *Simulation Method*: Mempelajari menggunakan alat alat yang dipakai dalam melakukan pekerjaan yang digunakan secara bijak.
- h. *E-Learning*: Mempelajari penggunaan via media elektronik.
- i. *Learning Management Systems*: Pelatihan dengan menggunakan penggabungan pada e-learning, alat penilaian karyawan dan fungsi pelatihan lainnya ke dalam sistem manajemen pembelajaran elektronik (LMS).
- j. *On the Job Experiences*: keterampilan dan pengetahuan yang didapatkan melalui mendengarkan dan mengamati dengan cara membaca, tetapi juga diikuti dengan praktik lapangan dan pengalaman.
- k. *Seminars and conferences*: seminar dan konferensi dapat digunakan untuk mengkomunikasikan ide, gagasan maupun prosedur lainnya atau dapat dijadikan tempat untuk berdiskusi.
- l. *Case Study*: Program pelatihan dengan menggunakan sebuah kasus yang diharapkan dapat mengetahui informasi yang ada pada pada kasus tersebut sehingga digunakan untuk pengambilan keputusan.

- m. *Managements gamens and Simulations*: secara umum para trainee dihadapkan pada permainan untuk membuat serangkaian keputusan manajemen atau pengambilan keputusan.
 - n. *Role Paying*: sebuah metode pelatihan dimana para trainee atau partisipan memerankan posisi yang lain untuk menyelesaikan masalah pada pekerjaan yang diterimanya.
 - o. *Behaviour Modelling*: Metode pembelajaran dengan cara menirukan perilaku orang lain untuk menunjukkan kepada manajer bagaimana menangani situasi yang beranekaragam.
4. Evaluasi: terdapat empat kriteria dasar yang digunakan dalam evaluasi program pelatihan:
- a. *Reaction*: melakukan penilaian pada partisipan.
 - b. *Learning*: Memberikan tes pengetahuan dan keterampilan kepada partisipan untuk mengukur tingkat pemahaman partisipan.
 - c. *Behavior*: Memastikan perubahan perilaku yang ada pada partisipan.
 - d. *Results*: Mengukur pelatihan yang dilakukan dengan pengembalian atas investasi (ROI) yang telah dilakukan. Pengukuran pengembalian investasi terkadang diukur dengan sejumlah uang yang didapat atas program pelatihan yang diselenggarakan.

2.1.3 Budaya Organisasi

2.1.3.1. Pengertian Budaya Organisasi

Pada dasarnya ada banyak ahli yang mendefinisikan mengenai budaya organisasi, disesuaikan dari sudut pandang mana mereka mengasumsikannya. Menurut Robbins (2006), budaya organisasi merupakan persepsi bersama atau

sistem dari makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dengan organisasi lain. Sedangkan Sudarmanto (2009), budaya organisasi merupakan nilai, sikap-sikap yang telah diyakini pegawai, sehingga telah menjadi perilaku pegawai dalam keseharian.

Menurut Sutrisno (2011) budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar tiap-tiap orang di dalam suatu organisasi mempelajari budaya yang berlaku di dalam organisasinya.

Pendapat lain menurut Schein dalam Sobirin (2007), budaya merupakan pola asumsi dasar yang di *shared* oleh sekelompok orang setelah sebelumnya mereka mempelajari dan menyakini kebenaran pola asumsi tersebut sebagai cara untuk menyelesaikan berbagai persoalan yang berkaitan berbagai persoalan yang berkaitan dengan adaptasi eksternal dan integrasi internal, sehingga pola asumsi dasar tersebut perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir, dan mengungkapkan perasaannya dalam kaitannya dengan persoalan-persoalan organisasi. Selanjutnya menurut Gibson dkk (1998), menyebutkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu nilai yang unik, keyakinan, dan norma-norma yang dimiliki secara bersama oleh anggota suatu organisasi.

2.1.3.2. Fungsi Budaya Organisasi

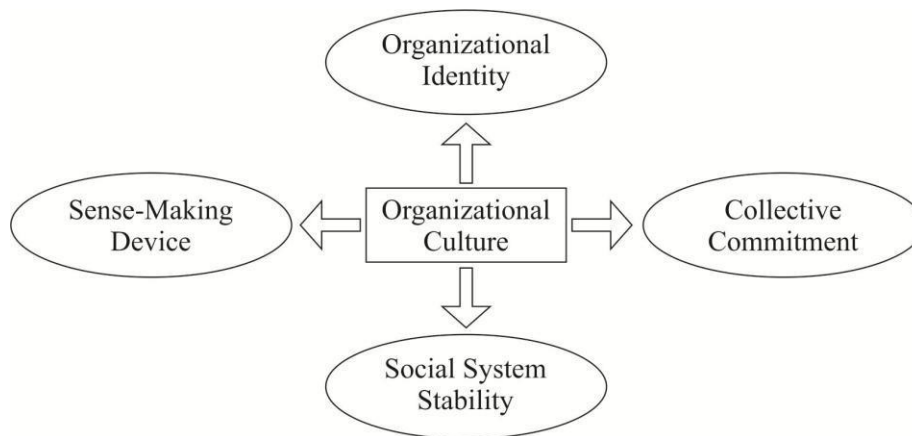
Menurut Robbins dan Judge (2015), budaya memiliki beberapa fungsi diantaranya:

- a. Penentu batas-batas, maksudnya budaya menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.

- b. Memuat rasa identitas anggota organisasi.
- c. Memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar dari pada kepentingan individu.
- d. Meningkatkan kestabilan sistem sosial, kultur adalah perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi dengan cara menyediakan standar mengenai apa yang sebaiknya dikatakan dan dilakukan oleh karyawan.
- e. Kultur mendefinisikan aturan main, yang maksudnya beberapa aturan yang tidak terlihat tercermin dalam budaya yang dipegang.

Sedangkan fungsi budaya organisasi menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2013) adalah:

- a. Memberikan identitas kepada anggota organisasi.
- b. Memudahkan komitmen kolektif.
- c. Meningkatkan stabilitas sistem sosial. Stabilitas sistem sosial mencerminkan sejauh mana lingkungan kerja dipersepsikan sebagai positif dan memperkuat, dan sejauh mana konflik perubahan dikelola secara efektif.
- d. Membentuk perilaku dengan membantu anggota organisasi memahami lingkungan mereka. Fungsi budaya organisasi ini membantu memahami mengapa organisasi melakukan apa yang dilakukan untuk mencapai tujuan jangka panjangnya.



Gambar 2.1
Fungsi Budaya Organisasi

Pada hakikatnya, budaya organisasi memiliki nilai yang baik bagi kemajuan suatu organisasi. Budaya organisasi merupakan merupakan salah satu alat manajemen dan sebuah konsep kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan visi dan misinya. Budaya organisasi mampu menjadi karakter dari suatu organisasi, karakter tersebutlah yang menuntun karyawan bekerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

2.1.3.3. Karakteristik budaya organisasi

Budaya organisasi sebagai nilai bersama, menurut Robbins, (2006) memiliki karakteristik budaya sebagai berikut:

- a. Inovasi dan keberanian mengambil resiko yaitu sejauh mana karyawan diharapkan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
- b. Perhatian terhadap detail yaitu sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detil.
- c. Berorientasi pada hasil yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang teknik atau proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

- d. Berorientasi kepada manusia yaitu sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada di dalam organisasi.
- e. Berorientasi pada tim yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang individu-individu.
- f. Agresivitas yaitu sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.
- g. Stabilitas yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

2.1.3.4. Membangun budaya organisasi

Menciptakan budaya seperti pada proses tradisional, pendiri organisasi memiliki pengaruh besar terhadap budaya awal organisasi tersebut. Pendiri organisasi tidak memiliki kendala karena kebiasaan atau ideologi sebelumnya. Ukuran kecil yang biasanya mencirikan organisasi baru lebih jauh memudahkan pendiri memaksakan visi mereka pada seluruh anggota organisasi. Proses menciptakan budaya terjadi dalam tiga cara (Robbins, 2006). *Pertama*, pendiri hanya merekrut dan mempertahankan karyawan yang sepikiran dan seperasaan dengan mereka. *Kedua*, pendiri melakukan indoktrinasi dan menyosialisasikan cara pikir dan berperilakunya kepada karyawan. *Ketiga*, perilaku pendiri sendiri bertindak sebagai model peran yang mendorong karyawan untuk mengidentifikasi diri dan, dengan demikian, menginternalisasi keyakinan, nilai, dan asumsi pendiri tersebut.

Ketika suatu budaya terbentuk, kegiatan dalam organisasi bertindak mempertahankan dengan memberikan kepada karyawan seperangkat pengalaman yang serupa. Dalam mempertahankan suatu budaya terdapat tiga kekuatan penting yakni;

praktik seleksi, tindakan manajemen puncak, dan metode sosialisasi (Robbins, 2006). Proses seleksi sebagai cara untuk mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan melakukan pekerjaan dengan sukses dalam organisasi. Tindakan manajemen puncak ditujukan untuk mengatakan dan mengarahkan bagaimana seharusnya berperilaku, manajemen puncak menegakkan norma-norma yang mengalir kebawah sepanjang organisasi. Sedangkan sosialisasi merupakan proses adaptasi karyawan dengan budaya organisasi.

2.1.3.5. Manfaat budaya organisasi

Budaya organisasi juga dapat dijadikan sebagai rantai pengikat untuk menyamakan persepsi atau arah pandang anggota organisasi terhadap suatu permasalahan sehingga akan menjadi satu kesatuan untuk mencapai suatu tujuan. Beberapa manfaat budaya organisasi dikemukakan oleh Robbins (1993, dalam Sutrisno, 2011), antara lain sebagai berikut:

1. Membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain.
2. Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi para anggota organisasi. Dengan budaya organisasi yang kuat, anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.
3. Mementingkan tujuan bersama dari pada mengutamakan kepentingan individu.
4. Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relatif stabil.

2.1.3.6. Indikator Budaya Organisasi

Budaya organisasi juga dapat diukur melalui karakteristik-karakteristik yang nampak dalam sebuah organisasi. Robbins (2006) memberikan karakteristik-karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

1. Inovasi (*Inovation*), adalah sejauh mana organisasi mendorong para pegawai bersikap inovatif.
2. Perhatian terhadap detail (*Attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan pegawai memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.
3. Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*), adalah sejauh mana organisasi lebih memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan pada proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Berorientasi kepada manusia (*People orientation*), adalah sejauh mana pimpinan dalam memperhatikan hasil kerja individu di dalam organisasi.
5. Berorientasi Tim (*Team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.
6. Kemantapan (*Stability*), adalah dimana organisasi menekankan untuk dipertahankannya budaya organisasi yang sudah baik.

Sedangkan menurut Edison (2016) Suatu indikator tidak selalu menjelaskan keadaan secara keseluruhan tetapi kerap kali hanya memberikan petunjuk atau indikasi tentang keadaan keseluruhan tersebut sebagai suatu pendugaan. indikator budaya Organisasi adalah:

1. Kesadaran diri

Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati aturan, serta menawarkan produk-produk berkualitas dan layanan tinggi.

- a. Anggota mendapatkan kepuasan atas pekerjaannya.
- b. Anggota berusaha untuk mengembangkan diri dan kemampuannya.
- c. Anggota menaati peraturan-peraturan yang ada.

2. Keagresifan

Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta mengejarnya dengan antusias.

- a. Anggota penuh inisiatif dan tidak selalu tergantung pada petunjuk pimpinan.
- b. Anggota menetapkan rencana dan berusaha untuk menyelesaikan dengan baik.

3. Kepribadian

Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok serta sangat memperhatikan aspek-aspek kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.

- a. Setiap anggota saling menghormati dan memberikan salam pada saat pertemuan.
- b. Anggota kelompok saling membantu.
- c. Masing-masing anggota saling menghargai perbedaan pendapat.

4. Performa

Anggota organisasi memiliki nilai kreatifitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien :

- a. Anggota selalu mengutamakan kualitas dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- b. Anggota selalu berinovasi untuk menemukan hal-hal baru dan berguna.
- c. Setiap anggota selalu berusaha untuk bekerja dengan efektif dan efisien.

5. Orientasi tim

Anggota organisasi melakukan kerjasama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota, yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama.

- a. Setiap tugas-tugas tim dilakukan dengan diskusi dan disinergikan.
- b. Setiap ada permasalahan dalam tim kerja selalu diselesaikan dengan baik.

2.1.4. Disiplin Kerja

2.1.4.1. Pengertian Disiplin Kerja

Keith Davis dalam Mangkunegara (2009) mengemukakan bahwa “*Dicipline is management action to enforce organization standards*”. Berdasarkan pendapat Keith Davis, disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman organisasi. Siagian (2006) memberikan pengertian bahwa: Disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi 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. Menurut Simamora (2006) Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri karyawan dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja didalam sebuah organisasi.

Sedangkan menurut Rivai (2004) disiplin kerja adalah 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 mentaati semua peraturan perusahaan dan norma- norma sosial yang berlaku. Lain halnya menurut Hasibuan (2002) kedisiplinan merupakan fungsi operatif Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal. karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya semaksimal mungkin demi terwujudnya tujuan organisasi. Pembagian disiplin ada 2 jenis (Moekizat, 2002) yaitu:

1. *Self imposed discipline* yaitu disiplin yang dipaksakan diri sendiri. Disiplin yang berasal dari diri seseorang yang ada pada hakikatnya merupakan suatu tanggapan spontan terhadap pimpinan yang cakap dan merupakan semacam dorongan pada dirinya sendiri artinya suatu keinginan dan kemauan untuk mengerjakan apa yang sesuai dengan keinginan kelompok.
2. *Command discipline* yaitu disiplin yang diperintahkan. Disiplin yang berasal dari suatu kekuasaan yang diakui dan menggunakan cara menakutkan untuk memperoleh pelaksanaan dengan tindakan yang diinginkan yang dinyatakan melalui kebiasaan, peraturan - peraturan tertentu. Dalam bentuknya yang ekstrim

“*command discipline*” memperoleh pelaksanaannya dengan menggunakan hukum.

Disiplin itu sangat diperlukan. Karena dalam aplikasinya, kedisiplinan sangat berguna sebagai tolak ukur mampu atau tidaknya seseorang dalam mentaati aturan yang sangat penting bagi stabilitas kegiatan. Selain itu sikap disiplin sangat diperlukan untuk pengembangan watak dan pribadi seseorang, sehingga menjadi tangguh dan dapat diandalkan bagi seluruh pihak.

2.1.4.2. Bentuk-bentuk disiplin kerja

Bentuk-bentuk disiplin kerja menurut (Rivai, 2004) yaitu:

- a. Disiplin Retributif (*Retributive Discipline*), yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
- b. Disiplin Korektif (*Corrective Discipline*), yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
- c. Perspektif hak-hak individu (*Individual Rights Perspective*), yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
- d. Perspektif Utilitarian (*Utilitarian Perspective*), yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

2.1.4.3. Pendekatan Disiplin Kerja

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

a. 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.

b. 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.

c. 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.

2.1.4.4. Tipe Kegiatan Pendisiplinan

Tipe kegiatan pendisiplinan kerja dibagi menjadi 3, diantaranya yaitu (Handoko, 2001):

a. Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Sasaran pokoknya adalah untuk mendorong disiplin diri di antara para karyawan. Dengan cara ini para karyawan menjaga disiplin diri mereka bukan semata-mata karena dipaksa manajemen.

Manajemen mempunyai tanggung jawab untuk menciptakan suatu iklim disiplin preventif di mana berbagai standar diketahui dan dipahami. Bila para karyawan tidak mengetahui standar-standar apa yang harus dicapai, mereka cenderung menjadi salah arah.

b. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif sering berupa suatu bentuk hukuman dan disebut tindakan pendisiplinan (*disciplinary action*). Sasaran-sasaran tindakan pendisiplinan hendaknya positif, bersifat mendidik dan mengoreksi, bukan tindakan negatif yang menjatuhkan karyawan yang berbuat salah. Maksud pendisiplinan adalah untuk memperbaiki kegiatan di waktu yang akan datang bukan menghukum kegiatan di masa lalu. Pendekatan negatif yang bersifat menghukum biasanya mempunyai berbagai pengaruh sampingan yang merugikan, seperti hubungan emosional terganggu, absensi meningkat, apati atau kelesuan, dan ketakutan pada penyelia. Berbagai sasaran tindakan pendisiplinan secara ringkas, adalah sebagai berikut :

- 1) Untuk memperbaiki pelanggar.
- 2) Untuk menghalangi para karyawan yang lain melakukan kegiatan-kegiatan yang serupa.
- 3) Untuk menjaga berbagai standar kelompok tetap konsisten dan efektif.

c. Disiplin Progresif

Disiplin Progresif adalah suatu kebijaksanaan disiplin progresif, yang berarti memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang. Tujuannya adalah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan korektif sebelum hukuman yang lebih serius dilaksanakan. Disiplin progresif juga memungkinkan manajemen untuk membantu karyawan memperbaiki kesalahan. Contoh sistem disiplin progresif secara ringkas dapat ditunjukkan sebagai berikut :

- 1) Teguran secara lisan oleh penyelia.
- 2) Teguran tertulis, dengan catatan dalam file personalia.
- 3) Skorsing satu minggu atau lebih lama.
- 4) Diturunkan pangkatnya (demosi).
- 5) Dipecat.

2.1.4.5. Indikator disiplin kerja

Menurut Rivai dan Basri (2005) disiplin kerja memiliki beberapa komponen indikator seperti :

a. Kehadiran.

Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.

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.

- c. Ketaatan pada standar kerja.

Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.

- d. Tingkat kewaspadaan tinggi.

Karyawan memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.

- e. Bekerja etis.

Beberapa karyawan mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan ke 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.

2.1.5. Kinerja

2.1.5.1. Pengertian Kinerja

Menurut Rivai dan Basri (2005) kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau criteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas- tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan (Scermerhorn, Hunt, dan Osborn dalam Rivai dan Basri, 2005). kinerja organisasi merupakan pencapaian hasil (*outcome*) pada level atau unit analisis organisasi.

Kinerja pada level organisasi ini terkait dengan tujuan organisasi, rancangan organisasi, dan manajemen organisasi. (Rummler dan Brache dalam Sudarmanto,

2009). Sedangkan menurut Robbins (2006), Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai/karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku.

Menurut Mangkunegara (2006) istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang di capai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi) adalah hasil kinerja secara kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.1.5.2. Tujuan dan sasaran Kinerja

Tujuan Evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja SDM organisasi, dalam penilaian kinerja tidak hanya semata-mata menilai hasil fisik tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal - hal khusus sesuai dengan bidang dan tugasnya semua layak untuk dinilai. Tujuan penilaian kinerja karyawan menurut Rivai (2011), Pada dasarnya meliputi:

1. Manfaat bagi pegawai yang dinilai, antara lain :
 - a. Meningkatkan motivasi.
 - b. Meningkatkan kepuasan kerja.
 - c. Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan.
 - d. Adanya kesempatan berkomunikasi ke atas.
 - e. Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi.

2. Manfaat bagi penilai
 - a. Meningkatkan kepuasan kerja.
 - b. Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja pegawai.
 - c. Meningkatkan kepuasan kerja baik para manajer maupun pegawai.
 - d. Sebagai sarana meningkatkan motivasi pegawai.
 - e. Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi pegawai.
3. Manfaat bagi perusahaan
 - a. Perbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan.
 - b. Meningkatkan kualitas komunikasi.
 - c. Meningkatkan motivasi pegawai secara keseluruhan.
 - d. Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan untuk masing - masing pegawai.

2.1.5.3. Karakteristik Kinerja Karyawan

Suatu perusahaan/organisasi pasti menginginkan kinerja karyawan yang sesuai harapan. Kinerja karyawan yang tinggi akan menguntungkan bagi suatu organisasi. Akan tetapi kita perlu mengerti definisi mengenai kinerja karyawan. Berikut definisi menurut Mangkunegara (2009) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Kirkman dan Rosen (2000), diperoleh masukan tentang karakteristik apa saja dalam rasa berdaya tim yang mendasari tingginya kinerja suatu tim. Di antaranya adalah:

- a. *Potency*, yaitu anggota tim percaya bahwa saling berbagi kinerja (*shared performance*) akan mengiringi pada hasil yang efektif.
- b. *Meaningfulness*, yaitu anggota tim secara bersama-sama membangun dan berbagi arti dari pentingnya tugas mereka.
- c. *Autonomy*, yaitu kesepakatan bahwa anggota tim mempunyai kebebasan dan pertimbangan saat mereka bekerja.
- d. *Impact*, yaitu hasil kerja yang ditampilkannya akan berpengaruh penting bagi organisasi.

Selain itu menurut Gomes (2003) Setiap organisasi tentu memiliki cara yang berbeda dalam mengukur kinerja karyawan. Ukuran-ukuran kinerja karyawan yang dikemukakan oleh Gomes (2003) adalah sebagai berikut:

- a. *Quantity of Work*: jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
- b. *Quality of Work*: kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dengan kesiapannya.
- c. *Job Knowledge*: luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- d. *Creativeness*: keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- e. *Cooperation*: kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
- f. *Dependability*: kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.

- g. *Initiative*: semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya.
- h. *Personal Qualities*: menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan, dan integritas diri.

2.1.5.4. Indikator Kinerja

Miner dalam Sudarmanto (2009), mengemukakan 4 dimensi yang dapat dijadikan tolak ukur dalam menilai kinerja, yaitu:

1. Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
2. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
3. Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif.
4. Kerjasama dengan orang lain dalam bekerja.

Sedangkan menurut Mathis (2006), kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Menurut Mathis indikator kinerja atau (*performance indicator*) terdiri dari:

1. Kualitas kerja merupakan hasil kerja yang ideal berupa layanan dan produk berkualitas sebanding dengan tuntutan dari organisasi maupun persaingan.
2. Kuantitas kerja dilihat dari organisasi dapat memenuhi target yang telah ditetapkan. Hal ini menunjukkan kemampuan perusahaan tersebut dalam mengelola sumber daya yang dimiliki dalam mencapai tujuannya.
3. Waktu kerja bisa ditinjau dari kemampuan organisasi untuk menetapkan waktu kerja yang dianggap paling efisien dan efektif pada semua level dalam manajemen. Waktu kerja merupakan dasar bagi seorang karyawan dalam

menyelesaikan suatu pekerjaan atau layanan yang menjadi tanggung jawabnya.

4. Kerja sama dengan rekan kerja merupakan tuntutan bagi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan, sebab dengan adanya kerja sama yang baik akan memberikan kepercayaan (*trust*) pada berbagai pihak yang berkepentingan, baik secara langsung maupun tidak langsung dengan perusahaan.
5. Kehadiran karyawan menunjukkan semangat kerja seorang karyawan. Hal ini menjadi ciri seorang karyawan yang memiliki etos kerja yang tinggi.

2.1.5.5. Faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan

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

a. Kemampuan

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

b. 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.

c. 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.

d. Wewenang (Otoritas)

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

e. Disiplin

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

f. Inisiatif

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

Selain itu ada enam indikator menurut Robbins (2006) yaitu:

a. Kualitas kerja

Diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

b. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c. Ketepatan waktu

Tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d. Efektivitas

Tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e. Kemandirian

Tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya

f. Komitmen kerja

Suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Peningkatan kinerja karyawan menjadi perhatian utama setiap perusahaan/organisasi dalam menjalankan kegiatan usahanya. Karyawan dengan kinerja yang memuaskan merupakan asset perusahaan yang sangat berharga. Karyawan merupakan sumber daya manusia perusahaan yang sangat bernilai, serta dapat membantu dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan.

Tabel 2.2 rangkuman teori

Variabel	Tokoh	Teori	Teori Penelitian Selanjutnya
Pelatihan	Bohlander & Snell (2013)	Kebutuhan penilaian, desain program pelatihan, implementasi pelatihan, evaluasi.	Mangkunegara (2006)
	Dessler (2015)	Mengembangkan keahlian, pengetahuan, dan sikap.	
	Subekhi & Jauhar (2012)	<i>On the job training, vestibule, demonstration and example, simulation, apprenticeship, classroom methods, lecture, conference, programmed instruction.</i>	
	Mathis & Jackson (2006)	Pelatihan Kooperatif, instruktur, jarak jauh, teknologi.	

	Mangkunegara (2006)	Instruktur, peserta, materi, metode, tujuan, sasaran.	
Budaya Organisasi	Robbins & Judge (2015)	Perbedaan, identitas, komitmen, system sosial, kultur aturan main.	Robbins (2006)
	Kreitner & Kinicki (2013)	Memberikan identitas, komitmen kolektif, sistem sosial, perilaku.	
	Robbins (2006)	Inovasi, berani mengambi resiko, detail, orientasi hasil, manusia, tim, agresivitas, stabilitas.	
	Robbins (1993) dalam sutrisno (2011)	Batasan peran, rasa memiliki identitas, kepentingan tujuan, stabilitas organisasi.	
	Edison (2016)	Kesadaran diri, keagresifan, kepribadian, performa, orientasi tim.	
	Gibson dkk (1998)	Nilai unik, keyakinan dan norma-norma di dalam anggota.	
	Schein dalam Sobirin (2007)	Adaptasi eksternal dan integrasi internal.	
Kinerja	Robbins (2006)	Kualitas kerja, Kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, komitmen kerja.	Minner dalam Sudarmanto (2009)
	Kirkman dan Rosen (1999)	<i>Potency, meaningfulness, autonomy, dan impact.</i>	
	Gomes (2003)	<i>Quality of work, quantity, Job knowledge, creativeness, cooperation, dependability, initiative, personal qualities.</i>	
	Minner dalam Sudarmanto (2009)	Kualitas, kuantitas, waktu kerja, kehadiran dan kerja sama dengan teman kerja.	
	Mathis (2006)	Kualitas kerja, kuantitas kerja, waktu kerja, kerja sama, kehadiran.	
	Mangkunegara (2000)	Kemampuan, motivasi, efektifitas dan efisiensi, wewenang, disiplin, inisiatif.	
Disiplin Kerja	Moekizat (2002)	<i>Self imposed discipline & Command discipline.</i>	Rivai dan Basri (2005)
	Rivai (2004)	Disiplin retributive, korektif, perspektif hak-hak individu, utilitarian.	
	Mangkunegara (2009)	Disiplin Modern, disiplin dengan tradisi, disiplin bertujuan.	
	Handoko (2001)	Disiplin preventif, korektif, progresif.	
	Rivai dan Basri (2005)	Kehadiran, ketaatan pada peraturan kerja, ketaatan pada standar kerja, tingkat kewaspadaan tinggi, bekerja etis.	

2.2 Penelitian Terdahulu

Telah dilakukan beberapa penelitian sebelumnya mengenai pelatihan, budaya organisasi, kinerja dan disiplin kerja serta implikasinya terhadap karyawan yang ada di sebuah organisasi. Penelitian mengenai variabel tersebut sudah beberapa kali dilakukan oleh beberapa peneliti baik peneliti lokal maupun internasional. Berikut beberapa penelitian yang relevan dengan judul penelitian :

2.2.1 Pengaruh Pelatihan SDM terhadap Kinerja karyawan

1. Rowland et.al (2017)

Penelitian yang pertama dilakukan oleh Rowland et.al pada tahun 2017 dengan judul penelitian "*Training and development: Challenges of strategy and managing performance in Jordanian banking*". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi hubungan antara strategi organisasi, manajemen kinerja dan pelatihan serta pengembangan dalam konteks sektor perbankan Yordania.

Model manajemen sumber daya manusia strategis dikembangkan di Eropa dianggap untuk relevansi mereka di Yordania. Pendekatan metode digabungkan yang dikemudian diadopsi menggunakan wawancara dengan manajer senior dan manajer pelatihan dan pengembangan, lalu digabungkan dengan kuesioner yang dibagikan kepada karyawan dan dokumenter analisis. Ini menguji semua bank di Yordania termasuk bank asing dan bank syariah.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan tidak didorong oleh sumber daya manusia strategi dan lebih reaktif daripada proaktif. Pelatihan dan pengembangan memang meningkatkan keterampilan, pengetahuan, sikap dan perilaku tetapi ada sedikit bukti bahwa hal itu meningkatkan komitmen dan kepuasan atau bahwa itu memberikan kontribusi

untuk mencapai tujuan strategis dengan cara yang signifikan. Keterkaitan antara strategi dan pelatihan dan pengembangan tidak eksplisit dan strategi tidak ditafsirkan melalui sistem manajemen kinerja. Akibatnya kurangnya integrasi dalam sistem SDM diorganisasi dan kontribusi pelatihan yang dapat diukur serta pengembangan untuk keunggulan kompetitif sangat minim. Sedangkan persamaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian ini adalah menggunakan variabel independen pelatihan dan dependen kinerja, dan yang membedakan dengan penelitian ini adalah alat analisis serta variabel intervening.

2. Park et.al (2018)

Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Park et.al pada tahun 2018 mengenai pengaruh pelatihan terhadap kinerja dengan judul penelitian "*The Role Of Supervisor Support On Employees' Training And Job Performance: An Empirical Study*". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji hubungan antara dukungan pengawas, kesadaran akan kebutuhan pengembangan karyawan, motivasi untuk belajar, kesiapan pelatihan, motivasi untuk ditransfer ke departemen lain dan kinerja pekerjaan.

Sebanyak 216 tanggapan dari organisasi pendidikan di AS dianalisis menggunakan metode pemodelan persamaan struktural. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan pengawas untuk pelatihan secara langsung memengaruhi motivasi untuk belajar, dan motivasi untuk belajar memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap kesiapan pelatihan, motivasi untuk transfer dan kinerja pekerjaan. Sehingga dapat disimpulkan pelatihan dapat mempengaruhi kinerja karyawan di organisasi tersebut. Persamaan penelitian ini

dengan penelitian yang akan dilakukan adalah menggunakan variabel independen pelatihan dan variabel dependen kinerja. Sedangkan perbedaannya terletak pada alat analisis dan variabel intervening. Pada penelitian ini tidak menggunakan variabel intervening.

3. Taibu et.al (2018)

Penelitian yang dilakukan Taibu et.al pada tahun 2018 dengan judul penelitian *“Does Training, Job Autonomy and Career Planning Predict Employees’ Adaptive Performance?”* digunakan untuk menguji pengaruh pelatihan, perencanaan karir dan otonomi kerja pada kinerja adaptif karyawan. Penelitian ini menggunakan metode survei yang digabungkan dengan teknik stratified sampling di antara 265 pegawai pemerintah lokal di Nigeria. Parsial least square structural equation modelling (PLS-SEM) dilakukan.

Studi ini mengungkapkan pelatihan, perencanaan karir dan otonomi kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja adaptif karyawan. Hasil menyatakan bahwa semakin besar perhatian yang diberikan kepada pelatihan karyawan, perencanaan karier dan otonomi kerja dalam organisasi, lebih tinggi akan kinerja adaptif mereka. Itu diidentifikasi bahwa praktek HRM adalah prediktor penting dari kinerja adaptif karyawan yang dibutuhkan oleh para manajer dan praktisi untuk mempertimbangkan mempromosikan perilaku adaptasi yang lebih tinggi dalam organisasi. Kemudian persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu menggunakan variabel independen pelatihan dan dependen kinerja. Sedangkan perbedaannya terdapat pada alat analisis dan variabel intervening.

4. Turang et.al (2015)

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 dua variabel yang sama, variabel disiplin kerja dan kinerja karyawan, sedangkan perbedaan terletak pada lokasi penelitian.

5. Juma & Mooronge (2015)

Penelitian yang berjudul “*Influence of Progressive Discipline on Employee Performance in Kenya: A Case of Mukurwe-ini Wakulima Dairy LTD*”. Diteliti oleh (Juma & Mooronge, 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 perbedaanya terletak pada lokasi penelitian.

2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan

1. Amiroso dan Mulyanto (2015)

Penelitian yang pertama dilakukan oleh Amiroso dan Mulyanto pada tahun 2015 dengan judul “*Influence of Discipline, Working Environment, Culture of Organization and Competence on Workers’ Performance through Motivation, Job Satisfaction (Study in Regional Development Planning Board of Sukoharjo Regency)*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh disiplin, lingkungan kerja, budaya organisasi dan kompetensi untuk kinerja karyawan melalui motivasi dan kepuasan kerja karyawan di Badan Pembangunan dan Perencanaan Daerah Sukoharjo. Teknik analisis yang digunakan adalah menggunakan uji validitas dan reliabilitas, uji linieritas, analisis regresi, analisis jalur, uji t, uji F, uji koefisien determinasi dan analisis korelasi.

Hasil pengujian hipotesis untuk analisis regresi adalah disiplin kerja dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Sedangkan untuk hasil analisis yang menggunakan *path analysis* menyatakan hubungan antara variabel intervening (motivasi dan kepuasan kerja karyawan) dengan variable baik independen (disiplin, lingkungan kerja, budaya organisasi dan kompetensi) maupun dependen (kinerja) menunjukkan hasil yang tidak efektif. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan menggunakan variable independen budaya organisasi dan dependen kinerja. Untuk perbedaannya sendiri terletak pada variabel intervening dan objek penelitian.

2. Habba et.al (2017)

Penelitian yang selanjutnya dilakukan oleh Habba et.al pada tahun 2017 dengan judul penelitian "*The Effect of Leadership, Organisational Culture and Work Motivation on Job Satisfaction and Job Performance among Civil Servants in Maros District Technical Working Unit*" ini menganalisis pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan di unit kerja teknis Maros.

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini 245 PNS. Hasil pengujian hipotesis dengan dukungan Analisis Moment Structures Ver.20 memberikan bukti bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi terbukti dengan baik untuk meningkatkan kepuasan kerja, tetapi tidak dapat mendorong terciptanya kinerja pegawai negeri. Kepuasan kerja tidak memiliki peran signifikan dalam menjelaskan pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai negeri. Motivasi kerja pegawai negeri pada tingkat tinggi terbukti meningkatkan kepuasan kerja dan menciptakan kinerja pegawai negeri yang lebih baik. Kepuasan kerja memiliki peran yang signifikan dalam menjelaskan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai negeri. Tingkat kepuasan kerja pegawai negeri yang tinggi adalah yang menentukan penciptaan kinerja pegawai negeri. Kemudian terdapat persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu digunakannya variabel independen budaya organisasi dan dependen kinerja. Sedangkan perbedaannya terdapat pada variabel intervening.

3. Pawirosumarto et.al (2017)

Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Pawirosumarto et.al pada tahun 2017 dengan judul penelitian "*The Influence Of Organizational Culture On The Performance of employees at University of Mercu Buana*" menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Penelitian ini merupakan studi kasus pada karyawan yang terdapat di Universitas Mercu Buana (UMB) untuk mengukur seberapa siap karyawan dalam menghadapi situasi global. Berdasarkan penelitian yang dilakukan, sebanyak 42% karyawan yang ada di UMB perlu dilakukan perbaikan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada variabel independen budaya organisasi. Sedangkan perbedaannya terletak pada alat analisis.

4. Pawirosumarto et.al (2017)

Masih dengan penelitian yang dilakukan oleh Pawirosumarto et.al pada tahun 2017 dengan judul "*The Effect Of Work Environment, Leadership Style, And Organizational Culture Towards Job Satisfaction And Its Implication Towards Employee Performance In Parador Hotels And Resorts Indonesia*". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi pada kepuasan kerja dan implikasinya terhadap kinerja para karyawan.

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan Parador Hotels and Resorts Indonesia yang berjumlah 642 karyawan. Jumlah sampel ditentukan dengan rumus Slovin dan pengambilan sampel menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) setara dengan 200 karyawan. Sebanyak 179 kuesioner dikembalikan dan dikirim untuk dilakukan analisis. Metode analisis yang

digunakan dalam penelitian ini adalah statistik deskriptif dan SEM-Partial Least Square dengan Paket Statistik IBM untuk Sosial Sciences (IBM SPSS) Statistik 22,0 perangkat lunak dan program WPLPLS 3.0.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi hanya gaya kepemimpinan yang positif dan signifikan berpengaruh pada kinerja karyawan. Penelitian ini memberikan hasil yang berbeda dengan penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya. Persamaan penelitian ini yaitu menggunakan variabel independen budaya organisasi dan dependen kinerja. Untuk perbedaannya penelitian ini tidak menggunakan variabel intervening.

5. Raharjo et.al (2018)

Penelitian terbaru dilakukan oleh Raharjo et.al pada tahun 2018 dengan judul penelitian "*The Influence Of Organizational Culture And Job Design On Job Commitment And Human Resource Performance*". Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis hubungan antara *job design*, *job commitment* dan budaya organisasi dengan kinerja sumber daya manusia studi tentang jasa konstruksi yang disediakan oleh konsultan nasional.

Populasi penelitian terdiri dari semua karyawan nasional perusahaan yang menawarkan layanan konsultasi, dari empat kontraktor besar Badan Usaha Milik Negara Indonesia (BUMN) diantaranya PT. Perusahaan Yodya Karya, PT. Utama Karya, PT. Adhy Karya, dan PT. Waskita Karya. Pendekatan pemodelan mengacu pada pendekatan SEM dengan populasi rata-rata 600 karyawan untuk setiap perusahaan, sampel yang akan digunakan sebagai

responden terdiri dari 100 karyawan untuk setiap perusahaan, dan total dari 4 perusahaan tersebut menjadi 400 sampel.

Hasil dari penelitian ini variabel budaya organisasi dan desain pekerjaan memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap komitmen. Demikian juga, pengaruh budaya organisasi dan komitmen kerja pada sumber daya manusia kinerja juga signifikan. Selain itu, efek mediasi dari variabel komitmen kerja ditemukan pada efek desain pekerjaan dan budaya organisasi tentang kinerja sumber daya manusia. Persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu menggunakan variabel independen budaya organisasi. Sedangkan untuk perbedaannya terletak pada alat analisis dan variabel intervening.

6. Maamari dan Shaebb (2018)

Penelitian yang terakhir dilakukan oleh Maamari dan Shaebb pada tahun 2018 dengan judul penelitian "*How Organizational Culture And Leadership Style Affect Employees' Performance Of Genders*". Penelitian ini mengikuti pendekatan deduktif yang bertujuan untuk mendalilkan hipotesis dan mengujinya untuk tujuan mengubah atau memodifikasi teori yang tersedia. Selain itu, penelitian ini menggunakan survei sebagai alat pengumpulan informasi. Kemudian menggunakan pendekatan kuantitatif untuk studi cross-sectional mereka. Hasil dari penelitian ini adalah budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu menggunakan variabel independen budaya organisasi dan dependen kinerja. Sedangkan untuk perbedaannya terdapat pada variabel intervening.

2.2.3 Pengaruh Pelatihan SDM terhadap Disiplin kerja

1. Sulaefi (2016)

Penelitian yang berkaitan tentang pengaruh dari pelatihan terhadap disiplin kerja pernah dilakukan oleh Sulaefi pada tahun 2016 dengan judul penelitian “Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Disiplin Kerja Dan Kinerja Karyawan”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia untuk disiplin kerja dan kinerja, pengaruh disiplin kerja pada kinerja, juga untuk menentukan pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja melalui disiplin kerja.

Responden dalam penelitian ini adalah 80 karyawan Sekolah Tinggi Pertanian (STPP) di Magelang. Alat analisis menggunakan statistik deskriptif, analisis regresi dan analisis jalur. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan dan pembangunan berdampak pada disiplin kerja dan kinerja. Latihan langsung mempengaruhi kinerja, sedangkan pengembangan tidak langsung mempengaruhi ke kinerja. Perkembangan mempengaruhi kinerja melalui disiplin kerja. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu menggunakan variabel independen pelatihan dan dependen kinerja serta intervening : disiplin kerja. Sedangkan untuk perbedaannya terletak pada obyek penelitian.

2. Bharata (2016)

Penelitian yang selanjutnya dilakukan oleh Bharata pada tahun yang sama dengan judul penelitian “*The Influence Of Compensation And Training Toward Work Discipline And Its Impact On The Employees’ Performance In The Research Center Of Science And Technology (PUSPIPTEK)*”. Penelitian ini

dilakukan dengan latar belakang permasalahan yang terjadi di PUSPIPTEK (Pusat Penelitian Sains dan Teknologi) yaitu adanya penurunan kinerja karyawan, disiplin rendah dalam bekerja seperti tidak mematuhi aturan, ketidakhadiran serta datang terlambat ke kantor.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan pelatihan pada disiplin kerja, pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan, pengaruh pelatihan tentang kinerja karyawan, pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, dan efek kompensasi dan pelatihan untuk disiplin kerja serta dampaknya terhadap kinerja karyawan PUSPIPTEK. Penelitian bersifat asosiatif dan skala pengukuran menggunakan skala likert.

Metode analisis yang digunakan adalah *path analisis* dan jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 116 responden. Berdasarkan hasilnya, penelitian ini menyimpulkan bahwa kompensasi dan pelatihan terhadap disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan empiris menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan di PUSPIPTEK perlu memperhatikan kompensasi, pelatihan, dan disiplin kerja. Persamaan yang terdapat dalam penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu menggunakan variabel independen pelatihan dan dependen kinerja dan intervening disiplin kerja, namun kedua penelitian ini memiliki obyek penelitian yang berbeda.

3. Martinez-Prathe et.al (2016)

Penelitian yang hampir serupa dilakukan oleh Martinez-Prathe et.al masih pada tahun 2016 dengan judul penelitian "*The Impact Of Training On Discipline Outcomes In School-Based Policing*". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk

memeriksa ketersediaan pelatihan untuk petugas polisi yang bekerja di lingkungan sekolah dan menilai hubungan antara pelatihan dan jenis-jenis disiplin petugas penegak hukum berbasis sekolah (SBLE) paling sering mengurus siswa.

Metode pengambilan data yang digunakan dengan melakukan wawancara semi terstruktur dan dilakukan dengan petugas SBLE di Texas selama periode enam bulan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa hampir 40 persen petugas SBLE belum menerima pelatihan apapun secara khusus dalam hal pemolisian sekolah dan lebih dari separuh responden mengusulkan perlunya pelatihan yang lebih khusus untuk meningkatkan kinerja pekerjaan. Hasil penelitian ini juga menunjukkan hubungan antara pelatihan dan jenis respon pendisiplinan petugas SBLE di sekolah. Persamaan yang terdapat dalam penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu menggunakan variable independen pelatihan dan dependen kinerja. Untuk perbedaannya sendiri berupa alat analisis dan variabel intervening.

4. Prather (2016)

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 berabada 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.

5. Sudja (2017)

Penelitian berjudul “*The Influences of Education and Training, Leadership, Wrok 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.

Persamaan dari penelitian ini yaitu memiliki dua variabel yang sama yaitu pelatihan dan disiplin kerja. Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian.

2.2.4 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Disiplin Kerja

1. Fadil et.al (2014)

Penelitian yang dilakukan oleh Fadil et.al, pada tahun 2014, dengan judul “Pengaruh Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada Hotel Mutiara Pekanbaru ” memiliki tujuan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan disiplin karyawan yang bekerja di Hotel Mutiara Pekanbaru. Sehingga dapat diketahui faktor mana yang paling dominan yang dapat mempengaruhi disiplin karyawan yang bekerja di Hotel Mutiara Pekanbaru.

Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 98 karyawan Hotel Mutiara Pekanbaru, sedangkan teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu Simple Random Sampling. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis statistik analitik dan analisis statistik inferensial.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Budaya organisasi dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan Hotel Mutiara Pekanbaru. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan. Tetapi motivasi menunjukkan pengaruh yang lebih dominan dalam menentukan perubahan yang terjadi dalam disiplin kerja karyawan Hotel Mutiara Pekanbaru bila dibandingkan dengan budaya organisasi. Kemudian persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu menggunakan variabel independen budaya organisasi. Perbedaannya terdapat pada alat analisis dan variabel intervening. Pada penelitian ini disiplin kerja dijadikan variabel dependen.

2. Rad dan Yaqobi (2015)

Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Rad dan Yaqobi, pada tahun 2015, dengan judul “*Role of organizational culture components on administrative discipline and work Conscience (Case Study: Governor Generalship Organization of Sistan and Baluchestan)*” menjelaskan bahwa penelitian ini telah mempelajari peran komponen budaya organisasi pada disiplin administratif dan *work conscience* di antara para karyawan *Governor Generalship Organization of Sistan and Baluchestan*.

Populasi penelitian ini terdiri dari semua staf organisasi dengan jumlah 350 orang, sedangkan jumlah sampel untuk populasi tersebut adalah 180 orang. Instrumen yang dipakai untuk mengumpulkan informasi menggunakan kuesioner yang dibuat oleh peneliti untuk dibagikan kepada responden setelah dilakukan uji validitas dan uji reabilitas. Setelah menyelesaikan dan mengumpulkan kuesioner, data tersebut dihitung dan dianalisis menggunakan SPSS19 dan koefisien statistik proporsional dengan jenis hipotesis (one-sample t-test, uji Friedman). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin dan *work conscience*. Terdapat persamaan dengan penelitian yang akan diteliti yaitu penggunaan variabel independen budaya organisasi. sedangkan perbedaannya adalah alat analisis dan variabel intervening.

3. Pribadi dan Herlena (2016)

Penelitian yang selanjutnya dilakukan oleh Pribadi dan Herlena, pada tahun 2016, dengan judul “Peran Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Direktorat Produksi Pt Krakatau Steel (Persero) Tbk Cilegon”.

Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh budaya organisasi pada disiplin kerja para karyawan PT Krakatau Steel (Persero) Tbk Cilegon.

Subjek penelitian adalah 115 karyawan dari berbagai divisi pada direktorat produksi. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik cluster sampling. Subjek penelitian mengisi skala budaya organisasi dan skala kedisiplinan kerja. Selanjutnya data dianalisa menggunakan uji regresi. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan kedisiplinan kerja pada karyawan di direktorat produksi PT Krakatau Steel (Persero) Tbk Cilegon. Persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu menggunakan variabel independen budaya organisasi. Sedangkan perbedaannya terletak pada alat analisis dan variabel intervening.

4. Damayanti et, al (2014)

Penelitian berjudul *“The Effect of Organizatin Culture on Work Discipline in PT Angkasa Pura II (Persero) Main Branch Office Soekarno-Hatta International Airport Division Personnel & General Affairs”* diteliti oleh (Damayanti et, al 2014) ..Penelitian ini dilakukan di PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Utama (KCU) Bandara Internasional Soekarno-Hatta Unit Personnel & General Affairs. Bertujuan untuk mengetahui adakah pengaruh budaya terhadap disiplin kerja. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survey dengan teknik analisis data deskriptif kausal. Teknik pengumpulan data dengan cara kuesioner, dan sample sebanyak 53 karyawan. Instrumen yang digunakan adalah kuesioner model skala likert yang dimodifikasi. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh

yang positif dan signifikan terhadap disiplin kerja di PT Angkasa Pura II (Persero) KCU Bandara Internasional Soekarno-Hatta Unit Personnel & General Affairs. Berdasarkan hasil yang di temukan Budaya Organisasi berpengaruh melalui disiplin kerja. Terdapat kesamaan penelitian yaitu variabel, budaya organisasi, dan Disiplin kerja. Perbedaan dari penelitian ini yaitu terdapat pada lokasi penelitian.

5. Jaya (2015)

Penelitian ini yang berjudul “*Effect Of Organizational Culture Of Discipline And Productivity Of Journalist Tribun Pekanbaru*” diteliti oleh (Jaya, 2015). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi pada disiplin wartawan Tribun Pekanbaru, untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas wartawan Tribun Pekanbaru, dan untuk menganalisis pengaruh produktivitas terhadap disiplin wartawan Tribun Pekanbaru. Populasi dalam penelitian ini adalah semua wartawan Tribun bahwa 36 jurnalis ditambah 25 jurnalis lepas. Jadi ukuran sampel ditentukan sebagai 61 responden. Dengan demikian, seluruh populasi dijadikan sampel dengan melakukan sensus teknik sampling. Untuk melakukan analisis data, pengolahan data dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (path analysis) menggunakan statistik PASW 18,0 untuk windows. Disiplin diposisikan sebagai variabel moderasi yang menghubungkan antara variabel independen dan variabel dependen. Metode ini merupakan perluasan dari analisis jalur yang menggunakan regresi linier berganda untuk memperkirakan hubungan kausal antara variabel dalam model penelitian yang dibangun di atas landasan teoritis yang kuat.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dapat dilihat bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap disiplin penelitian diperoleh hasil bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin jurnalis di surat kabar berdiri pekanbaru. Berarti Hipotesis 1 ditolak. Pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas wartawan diperoleh hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas wartawan surat kabar tribun di Pekanbaru. Berarti Hipotesis 2 diterima. Budaya organisasi khususnya bagi wartawan yang selalu bekerja di luar kantor dapat menciptakan kejujuran tingkat tinggi bahwa berita memberikan kualitas yang lebih baik. Kejujuran dalam arti sebenarnya mencari berita dan semua berita yang dianggap layak publikasi, untuk dipublikasikan. Jangan terpengaruh oleh materi dalam bentuk penyuaipan bahwa berita tersebut tidak dipublikasikan. Reporter lebih meningkatkan produktivitas dengan memberikan pendidikan dan pelatihan kepada wartawan dalam bentuk pelatihan jurnalistik, terutama untuk wartawan baru untuk berita dan lebih banyak kualitas penulisan berita dan diterima secara sosial. Terdapat kesamaan penelitian yaitu variabel, budaya organisasi, dan Disiplin kerja. Perbedaan dari penelitian ini yaitu terdapat pada lokasi penelitian.

2.2.5. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan

1. Jeffrey (2017)

Penelitian berjudul “*The Effect of Competence, Training and Work Discipline towards Employees’ Performance (A Case Study at PT. Krakatau Argo Logistics)*”. Hasil dari penelitian ini yaitu menunjukkan variabel Kompetensi, Pelatihan dan Disiplin Kerja secara bersamaan memiliki positif dan

dampak signifikan terhadap Karyawan Variabel kinerja. Secara parsial, variabel Kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Karyawan Kinerja, Kompetensi pelatihan berdampak positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dan Kerja Disiplin berdampak positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai. Pelajaran ini menyimpulkan bahwa manajemen yang efektif dalam sub variabel Kompetensi, Pelatihan, dan Disiplin Kerja akan dapat meningkatkan Kinerja Karyawan, dan secara internal juga dapat meningkatkan daya saing perusahaan. Persamaan dari penelitian ini yaitu memiliki dua variabel yang sama yaitu disiplin kerja dan kinerja karyawan, sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian.

2. Dapu (2015)

Penelitian berjudul *“The influence of work discipline, leadership, and motivation on employee performance at pt. Trakindo Utama Manado”*. Hasil dari penelitian bersama-sama Disiplin, Motivasi, dan Kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan. Disiplin dan Kepemimpinan mempengaruhi dampak positif dan signifikan terhadap Karyawan Kinerja. Sementara itu, Motivasi mempengaruhi positif tetapi tidak signifikan pada kinerja karyawan. Manajemen perusahaan Diharapkan untuk memperhatikan motivasi karyawan untuk mendukung peningkatan karyawan kinerja. Persamaan dari penelitian ini yaitu memiliki dua variabel yang sama yaitu disiplin kerja dan kinerja karyawan, sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian.

3. Priyono et. al (2016)

Penelitian berjudul *“Influence of motivation and discipline on the performance of employees (Studies on, CV Eastern Star home in*

Surabaya)". Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menguji apakah ada pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan, disiplin Apakah ada pengaruh terhadap kinerja karyawan, Apakah ada pengaruh motivasi dan disiplin terhadap kinerja karyawan di CV. Eastern Star Home di Surabaya. Jenis penelitian dalam penelitian ini adalah penelitian eksplanatif dan penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei, dimana penelitian mengambil sampel dari populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data utama. Penelitian ini diharapkan dapat mengetahui pengaruh variabel yang telah ditentukan yang menggambarkan motivasi dan pengaruh disiplin terhadap kinerja karyawan, pengaruh disiplin terhadap kinerja karyawan, motivasi dan pengaruh disiplin terhadap kinerja di kantor CV. Rumah Bintang Timur. Jumlah populasi dalam penelitian ini sebanyak 50 orang. Sampel diambil sebanyak 33 orang, berdasarkan rumus Slovin dengan menggunakan prosedur proportional stratified random sampling. Teknik pengumpulan data dengan metode survei menggunakan kuesioner dan teknik analisis menggunakan Analisis Regresi Linear. Hasil penelitian menunjukkan koefisien korelasi (R) 144%, koefisien determinasi (R-Square) 62,1%, uji f menyatakan bahwa ada pengaruh minimal dari variabel independen (1) (X1, X2) yang mempengaruhi variabel dependen (Y) dengan nilai signifikan $0,001 < 0,05$, t test menyatakan bahwa dua variabel X1 (motivasi) dan X2 (disiplin) mempengaruhi variabel Y (kinerja karyawan) dengan nilai signifikan dari variabel X1 (motivasi) $0,013 < 0,05$, sedangkan nilai signifikan dari variabel X2 (disiplin) $0,020 < 0,05$. Persamaan dari penelitian ini yaitu memiliki dua variabel yang sama yaitu disiplin kerja dan kinerja karyawan, sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian.

4. Prawirosumarto et.al (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Prawirosumarto et.al (2017), yang berjudul “*Factors affecting employee performance of PT.Kiyokuni Indonesia*”. Penelitian ini menghasilkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari kuesioner tentang motivasi responden, disiplin, gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Dari 451 orang sebagai populasi, 82 responden yang memenuhi kriteria sebagai sampel dipilih dengan menggunakan rumus Slovin. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda menggunakan SPSS Versi 22. Persamaan dari penelitian ini yaitu memiliki dua variabel yang sama yaitu disiplin kerja dan kinerja karyawan, sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian.

Tabel 2.3 Review Jurnal

No.	Judul Penelitian / Peneliti	Variabel	Hasil Penelitian
1.	Sulaefi (2016) “ <i>Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Disiplin Kerja Dan Kinerja Karyawan</i> ” Indonesia Sekolah Tinggi Responden : 80 karyawan Alat analisis : Analisis Jalur	Independen: Pelatihan dan Pengembangan Dependen: Kinerja Intervening: Disiplin Kerja	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.

2.	<p>Bharata (2016) <i>“The Influence Of Compensation And Training Toward Work Discipline And Its Impact On The Employees’ Performance In The Research Center Of Science And Technology (PUSPIPTEK)”</i></p> <p>Indonesia Kementrian PUSPIPTEK Responden: 116 karyawan Alat analisis : Analisis Jalur</p>	<p>Independen: Kompensasi dan Pelatihan</p> <p>Intervening : Disiplin Kerja</p> <p>Dependen : Kinerja</p>	<p>Kompensasi dan pelatihan berpengaruh terhadap disiplin kerja</p> <p>Kompensasi dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan</p> <p>Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan</p>
3.	<p>Martinez-Prathe et.al (2016) <i>“The impact of training on discipline outcomes in school-based policing”</i></p> <p>USA Texas State University Responden: 106 petugas polisi Alat analisis : Kualitatif</p>	<p>Independen :Pelatihan</p> <p>Dependen : Disiplin Kerja</p>	<p>Temuan menunjukkan bahwa hampir 40 persen petugas SBLE belum menerima pelatihan khusus dalam pemolisian sekolah dan lebih dari separuh melaporkan perlunya pelatihan yang lebih khusus untuk meningkatkan kinerja pekerjaan. Temuan ini juga menunjukkan hubungan antara pelatihan dan jenis tanggapan disiplin yang diberikan oleh petugas SBLE di sekolah</p>
4.	<p>Rowland et.al (2017) <i>“Training and development: Challenges of strategy and managing performance in Jordanian banking”</i></p> <p>Jordanian Bank Responden: 38 Bank Alat analisis : Kualitatif dan</p>	<p>Independen : Pelatihan dan Pengembangan</p> <p>Dependen : Kinerja manajer</p>	<p>Temuan menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan tidak didorong oleh strategi sumber daya manusia dan reaktif daripada proaktif. Pelatihan dan pengembangan memang meningkatkan keterampilan, pengetahuan, sikap, dan perilaku, tetapi ada sedikit bukti bahwa hal itu meningkatkan komitmen dan kepuasan, juga tidak memberikan kontribusi pada tujuan strategis dengan cara yang signifikan.</p>

	Kuantitatif		
5.	<p>Park et.al (2018) <i>“The role of supervisor support on employees’ training and job performance: an empirical study”</i></p> <p>USA Organisasi Pendidikan Responden: 216 Alat analisis : SEM</p>	<p>Independen :dukungan supervisor, pengembangan, motivasi untuk belajar, pelatihan, motivasi berbagi</p> <p>Dependen : Kinerja</p>	<p>Supervisor, pengembangan, motivasi untuk belajar, pelatihan, motivasi berbagi berpengaruh terhadap kinerja karyawan</p>
6.	<p>Taibu et.al (2018) <i>“Does Training, Job Autonomy and Career Planning Predict Employees’ Adaptive Performance?”</i></p> <p>Nigeria Kantor pemerintah daerah Respoden: 265 pemerintah daerah Alat analisis : SEM, PLS</p>	<p>Independen :pelatihan, job otonomi, dan perencanaan karir</p> <p>Dependen : Kinerja</p>	<p>Pelatihan, job otonomi, dan perencanaan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
7.	<p>Pribadi dan Herlena (2016) <i>“Peran Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Direktorat Produksi Pt Krakatau Steel (Persero) Tbk Cilegon”</i></p> <p>Indonesia</p>	<p>Independen :budaya organisasi Dependen : Disiplin Kerja</p>	<p>Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja</p>

	<p>Pabrik Responden: 115 karyawan Alat analisis : Koefisien Korelasi</p>		
8.	<p>Fadil et.al (2014) “Pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap disiplin kerja karyawan pada Hotel Mutiara Pekanbaru”</p> <p>Indonesia Hotel Responden: 98 karyawan Alat analisis : Regresi</p>	<p>Independen :motivasi dan budaya organisasi</p> <p>Dependen : Disiplin kerja</p>	<p>Budaya organisasi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja</p>
9.	<p>Rad dan Yaqobi (2015) “<i>Role of organizational culture components on administrative discipline and work Conscience (Case Study: Governor Generalship Organization of Sistan and Baluchestan)</i>”</p> <p>Sistan and Baluchestan Governor Generalship Organization Responden: 180 pegawai Alat analisis : Regresi</p>	<p>Independen :budaya organisasi</p> <p>Dependen : Disiplin dan work Conscience</p>	<p>Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin dan work Conscience</p>

10.	<p>Pawirosumarto et.al (2017) <i>“The influence of organizational culture on the performance of employees at University of Mercu Buana”</i> Indonesia Universitas Responden: 60 Alat analisis : Regresi</p>	<p>Independen :budaya organisasi Dependen : kinerja</p>	<p>Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja</p>
11.	<p>Raharjo et.al (2018) <i>“The influence of organizational culture and job design on job commitment and human resource performance”</i> Indonesia PT Responden: 400 karyawan Alat analisis : SEM</p>	<p>Independen :budaya organisasi, desain pekerjaan Dependen : Komitmen kerja dan kinerja SDM</p>	<p>Desain pekerjaan tidak berpengaruh terhadap kinerja Desain pekerjaan berpengaruh terhadap komitmen kerja Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja dan komitmen kerja</p>
12.	<p>Prawirosumarto et.al (2017) <i>“The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia”</i> Indonesia Hotel Responden: 179 karyawan Alat analisis : Regresi, PLS</p>	<p>Independen :lingkungan kerja, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan Dependen : Kepuasan kerja dan kinerja</p>	<p>lingkungan kerja, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja tetapi hanya gaya kepemimpinan yang berpengaruh terhadap kinerja</p>

13.	<p>Maamari dan Shaebb (2018) <i>"How organizational culture and leadership style affect employees' performance of Genders"</i> Libanon Perusahaan Responden: 40 perusahaan Alat analisis : Analisis Jalur</p>	<p>Independen :budaya organisasi dan gaya kepemimpinan</p> <p>Dependen : kinerja</p>	<p>Budaya organisasi dan gaya kepemimpinial berpengaruh terhadap kinerja</p>
14.	<p>Habba et.al (2017) <i>"The Effect of Leadership, Organisational Culture and Work Motivation on Job Satisfaction and Job Performance among Civil Servants in Maros District Technical Working Unit"</i> Indonesia Kantor pemerintah daerah Responden: 245 pegawai negeri Alat analisis : SEM, PLS</p>	<p>Independen :motivasi, budaya organisasi dan kepemimpinan</p> <p>Dependen : Kepuasan kerja dan kinerja</p>	<p>Kepemimpinan dan budaya organisasi terbukti berhasil meningkatkan kepuasan kerja, tetapi tidak mampu mendorong terciptanya kinerja objek yang diteliti.</p>
15.	<p>Amiroso dan Mulyanto (2015) <i>"Influence of Discipline, Working Environment, Culture of Organization and Competence on Workers' Performance through Motivation, Job Satisfaction (Study in Regional Development Planning Board of SukoharjoRegency)"</i> Indonesia Badan Pembangunan</p>	<p>Independen: disiplin, lingkungan kerja, budaya organisasi dan kompetensi</p> <p>Dependen: Kinerja</p> <p>Intervening: motivasi dan kepuasan kerja</p>	<p>Disiplin kerja, budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Sedangkan untuk analisis jalur hubungan antara variabel intervening dengan variable yang lainnya menunjukkan hasil yang tidak efektif.</p>

	<p>dan Perencanaan Daerah Responden: 34 responden Alat analisis : Analisis Jalur, Regresi</p>		
16.	<p>Juma dan Mooronge (2015) <i>Influence of Progressive Dicipline on Employee Performance in Kenya: A Case of Mukurwe-ini Wakulima Dairy LTD.</i></p> <p>Kenya Mukurwe-ini Wakulima Dairy LTD Responden : 130 responden Alat analisis: SPSS.</p>	<p>Independen: Teguran karyawan, kode etik, peraturan dan disiplin karyawan.</p> <p>Dependen : Kinerja Karyawan.</p>	<p>teguran karyawan, kode etik, peraturan karyawan, peraturan dan prosedur disiplin karyawan secara positif mempengaruhi kinerja karyawan.</p>
17.	<p>Prather (2017) <i>The Impact of Training on Discipline Outcomes in School-Based Policing.</i></p> <p>Amerika Serikat Texas School Safety Center Responden: 26 responden</p>	<p>Independen: Pelatihan</p> <p>Dependen: Disiplin Kerja</p>	<p>Hasil penelitian yaitu pengaruh pelatihan terhadap disiplin kerja rendah atau menderita validitas eksternal rendah yang umum dalam penelitian kualitatif.</p>

18.	<p>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> Indonesia Responden : 243 Responden Sekolah tinggi Provinsi Bali Alat analisis : teknik acak proporsional dan SPSS.</p>	<p>Independen : Pendidikan dan Pelatihan, Kepemimpinan, lingkungan kerja, sertifikasi guru.</p> <p>Dependen: Profesionalisme guru dan disiplin.</p>	<p>Dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan, kepemimpinan, lingkungan kerja, sertifikasi guru berpengaruh signifikan terhadap disiplin dan profesionalisme guru di sekolah tinggi provinsi Bali.</p>
19.	<p>Damayanti et.al (2014) <i>The Effect of Organizational Culture on Work Discipline in PT Angkasa Pura II (Persero) Main Branch Office Soekarno-Hatta International Airport Division Personnel & General Affairs</i> Indonesia PT Angkas Pura Responden : 53 Responden Alat analisis : Analisis Regresi</p>	<p>Dependen : Budaya Organisasi</p> <p>Independen : Disiplin Kerja</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap disiplin kerja di PT Angkasa Pura II (Persero) KCU Bandara Internasional Soekarno-Hatta Unit Personnel & General Affairs.</p>
20.	<p>Turang (2015) <i>"Influence of Leadership Style, Motivation, and Work Discipline on Employee Performance in PT.Dayana Cipta"</i> Indonesia PT.Dayana Cipta Responden : 86 responden Alat analisis : SPSS</p>	<p>Independen: gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja.</p> <p>Dependen : Kinerja Karyawan.</p>	<p>Gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan secara simultan. Gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan secara parsial. Motivasi mempengaruhi kinerja karyawan secara parsial. Dan pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.</p>

21.	<p>Jeffrey (2017) <i>The Effect of Competence, Training and Work Discipline towards Employees' Performance (A Case Study at PT. Krakatau Argo Logistics).</i></p> <p>Indonesia PT. Krakatau Argo Logistics Responden: 102 responden Alat Analisis : Kuisisioner</p>	<p>Dependen: Kompetensi, Pelatihan, dan Disiplin Kerja</p> <p>Independen: Kinerja karyawan</p>	<p>Hasil dari penelitian ini yaitu menunjukkan variabel Kompetensi, Pelatihan dan Disiplin Kerja secara bersamaan memiliki positif dan dampak signifikan terhadap Karyawan Variabel kinerja. Secara parsial, variabel Kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Karyawan Kinerja, Kompetensi pelatihan berdampak positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dan Kerja Disiplin berdampak positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai.</p>
22.	<p>Prawirosumarto et.al (2017) <i>Factors affecting employee performance of PT.Kiyokuni Indonesia.</i></p> <p>Indonesia PT. Kiyokuni Indonesia Responden : 452 Responden Alat analisis: Analisis Regresi dan SPSS.</p>	<p>Dependen: Gaya kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja</p> <p>Independen: Kinerja Karyawan</p>	<p>Penelitian ini menghasilkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
23.	<p>Dapu (2015) <i>The influence of work discipline, leadership, and motivation on employee performance at pt. Trakindo Utama Manado.</i></p> <p>Indonesia PT Trakindo Utama Manado Responden: 60 Responden Alat Analisis: kuisisioner dan analisis regresi.</p>	<p>Dependen: Kepemimpinan, Disiplin kerja, motivasi.</p> <p>Independen: Kinerja Pegawai.</p>	<p>Hasil dari penelitian bersama-sama Disiplin, Motivasi, dan Kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan. Disiplin dan Kepemimpinan mempengaruhi dampak positif dan signifikan terhadap Karyawan Kinerja. Sementara itu, Motivasi mempengaruhi positif tetapi tidak signifikan pada kinerja karyawan.</p>

24.	<p>Priyono et. al (2016) <i>Influence of motivation and discipline on the performance of employees (Studies on, CV Eastern Star home in Surabaya).</i></p> <p>Indonesia CV Eastern Star home, Surabaya Responden: 50 responden Alat analisis : Kuisisioner</p>	<p>Dependen: Motivasi dan disiplin kerja</p> <p>Independen: Kinerja pegawai.</p>	<p>Hasil dari penelitian ini yaitu motivasi dan disiplin kerja mempunyai nilai yang sangat tinggi dimana positif mempengaruhi kinerja pegawai.</p>
25.	<p>Jaya (2015) <i>Effect Of Organizational Culture Of Discipline And Productivity Of Journalist Tribun Pekanbaru.</i></p> <p>Indonesia Tribun Pekanbaru Responden : 61 responden Alat Analisis : Analisis jalur</p>	<p>Dependen : Budaya organisasi</p> <p>Independen : Disiplin kerja dan produktivitas</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa dapat dilihat bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap disiplin penelitian diperoleh hasil bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin jurnalis di surat kabar berdiri pekanbaru.. Pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas wartawan diperoleh hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas wartawan surat kabar tribun di Pekanbaru.</p>

2.3 Hubungan Antar Variabel dan Perumusan Hipotesis

Dibawah ini merupakan hubungan antar variabel yang digunakan oleh peneliti beserta hipotesis yang telah ditentukan berdasarkan penelitian sebelumnya. Hipotesis sendiri merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Berdasarkan pada rumusan masalah, tujuan penelitian dan kerangka konseptual yang telah dijelaskan, hubungan antar variabel dan hipotesis pada penelitian ini sebagai berikut:

2.3.1 Pengaruh pelatihan SDM terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Rowland et.al (2017) berjudul *“Training and development: Challenges of strategy and managing performance in Jordanian banking”*. Penelitian ini memberikan bukti bahwa pelatihan dan pengembangan tidak didorong oleh strategi sumber daya manusia dan reaktif daripada proaktif. Pelatihan dan pengembangan memang meningkatkan keterampilan, pengetahuan, sikap, dan perilaku, tetapi ada sedikit bukti bahwa hal itu meningkatkan komitmen dan kepuasan, juga tidak memberikan kontribusi pada tujuan strategis dengan cara yang signifikan. Pada tahun 2018, Park dkk telah melakukan penelitian yang berjudul *“The role of supervisor support on employees’ training and job performance: an empirical study”*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian serupa juga dilakukan oleh Taibu et.al (2018) dengan judul *“Does Training, Job Autonomy and Career Planning Predict Employees’ Adaptive Performance?”*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan, job otonomi, dan perencanaan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu penelitian yang dilakukan Turang (2015) berjudul *“Influence of Leadership Style, Motivation, and Work Discipline on Employee Performance in PT.Dayana Cipta”*. Diteliti oleh (Turang, 2015) Kesimpulan dari penelitian ini yaitu gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan PT.Dayana Cipta. Selain itu, penelitian yang dilakukan Juma dan Mooronge (2015) yang berjudul *“Influence of Progressive Discipline on Employee Performance in Kenya: A Case of Mukurwe-ini Wakulima Dairy LTD”*. 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.

Berdasarkan hubungan antara kedua variabel tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁ : Terdapat pengaruh pelatihan SDM terhadap kinerja karyawan.

2.3.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Pawirosumarto et.al (2017), dengan judul *“The influence of organizational culture on the performance of employees at University of Mercu Buana”*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Raharjo et.al pada tahun 2018, dengan judul *“The influence of organizational culture and job design on job commitment and human resource performance”*. Pada penelitian ini hasil menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja dan komitmen kerja. Penelitian ini juga dilakukan oleh Maamari dan Shaebb pada tahun 2018 dengan judul penelitian *“How organizational culture and leadership style affect employees’ performance of genders”*. Hasil dari penelitian ini adalah budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja. Sementara itu penelitian yang pertama dilakukan oleh Amiroso dan Mulyanto pada tahun 2015 dengan judul *“Influence of Discipline, Working Environment, Culture of Organization and Competence on Workers’ Performance through Motivation, Job Satisfaction (Study in Regional Development Planning Board of Sukoharjo Regency)”*. Hasil pengujian hipotesis untuk analisis regresi adalah disiplin kerja dan budaya

organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Selain itu penelitian yang selanjutnya dilakukan oleh Habba et.al pada tahun 2017 dengan judul penelitian *“The Effect of Leadership, Organisational Culture and Work Motivation on Job Satisfaction and Job Performance among Civil Servants in Maros District Technical Working Unit”* memberikan bukti bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi terbukti dengan baik untuk meningkatkan kepuasan kerja, tetapi tidak dapat mendorong terciptanya kinerja pegawai negeri.

Berdasarkan hubungan antara kedua variabel tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₂ : Terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan.

2.3.3 Pengaruh pelatihan SDM terhadap disiplin kerja karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Sulaefi (2016), dengan judul “Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Disiplin Kerja Dan Kinerja Karyawan”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh pelatihan terhadap disiplin kerja karyawan. Penelitian serupa dilakukan oleh Bharata (2016), berjudul *“The Influence Of Compensation And Training Toward Work Discipline And Its Impact On The Employees’ Performance In The Research Center Of Science And Technology (PUSPIPTEK)”*. Penelitian ini menghasilkan adanya pengaruh yang signifikan pada variabel pelatihan terhadap disiplin kerja. Selain itu, Penelitian juga dilakukan oleh Martinez-Prathe et.al (2016) berjudul *“The impact of training on discipline outcomes in school-based policing”*. Hasil penelitian ini menunjukkan hubungan antara pelatihan dan jenis tanggapan mengenai disiplin kerja yang diberikan oleh petugas SBLE di sekolah. Selain itu penelitian yang 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. Juga penelitian yang berjudul “*The Influences of Education and Training, Leadership, Wrok Environment, Teacher Certification on Discipline and Teacher’s Professionalism in High School at Bali Province*” oleh Sudja (2017), hasil dari penelitian adalah pendidikan dan pelatihan, kepemimpinan, lingkungan kerja, sertifikasi guru berpengaruh signifikan terhadap disiplin dan profesionalisme guru di sekolah tinggi provinsi Bali.

Berdasarkan hubungan antara kedua variabel tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₃: Terdapat pengaruh dari pelatihan SDM terhadap disiplin kerja.

2.3.4 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap disiplin kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Pribadi dan Herlena (2016) dengan judul “Peran Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Direktorat Produksi Pt. Krakatau Steel (Persero) Tbk Cilegon”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Pada tahun sebelumnya, Fadil et.al (2014) juga melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap disiplin kerja karyawan pada Hotel Mutiara Pekanbaru”. Penelitian ini menyatakan bahwa budaya organisasi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Penelitian terbaru pada tahun 2015, peneliti yang bernama Rad dan Yaqobi telah melakukan riset dengan judul “*Role of organizational culture components on administrative discipline and work Conscience (Case Study: Governor Generalship Organization of Sistan*

and Baluchestan)” memberikan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin. Selain itu Penelitian yang berjudul “*The Effect of Organizatin Culture on Work Discipline in PT Angkasa Pura II (Persero) Main Branch Office Soekarno-Hatta International Airport Division Personnel & General Affairs*” diteliti oleh (Damayanti et, al 2014). Berdasarkan hasil yang di temukan Budaya Organisasi berpengaruh melalui disiplin kerja.

Berdasarkan hubungan antara kedua variabel tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap disiplin kerja karyawan.

2.3.5 Pengaruh Disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Prawirosumarto et.al (2017), yang berjudul “*Factors affecting employee performance of PT.Kiyokuni Indonesia*”. Penelitian ini menghasilkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian berjudul “*The Effect of Competence, Training and Work Discipline towards Employees’ Performance (A Case Study at PT. Krakatau Argo Logistics)*” yang diteliti oleh Jeffrey (2017). Penelitian ini menghasilkan kompetensi, pelatihan, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Selain itu, Penelitian berjudul “*The influence of work discipline, leadership, and motivation on employee performance at pt. Trakindo Utama Manado*” oleh Dapu (2015). Hasil dari penelitian ini bahwa Disiplin kerja , kepemimpinan dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Semetara itu, Penelitian berjudul “*Influence of motivation and discipline on the performance of employees (Studies on, CV Eastern Star home in Surabaya)*” oleh El Priyono (2017). Hasil dari penelitian ini yaitu motivasi dan disiplin kerja

mempunyai nilai yang sangat tinggi dimana positif mempengaruhi kinerja pegawai. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pendidikan, kompetensi, pelatihan, dan disiplin kerja serta budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan hubungan antara kedua variabel tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₅: Terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

2.3.6 Pengaruh Pelatihan SDM terhadap kinerja karyawan yang dimediasi disiplin kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Bharata (2016) berjudul *“The Influence Of Compensation And Training Toward Work Discipline And Its Impact On The Employees’ Performance In The Research Center Of Science And Technology (PUSPIPTEK)”*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa adanya hubungan yang signifikan antara pelatihan terhadap disiplin kerja. Pada tahun 2018, Park dkk telah melakukan penelitian yang berjudul *“The role of supervisor support on employees’ training and job performance: an empirical study”*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian serupa juga dilakukan oleh Taibu et.al (2018) dengan judul *“Does Training, Job Autonomy and Career Planning Predict Employees’ Adaptive Performance?”*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan, job otonomi, dan perencanaan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Prawirosumarto et.al (2017), yang berjudul *“Factors affecting employee performance of PT.Kiyokuni Indonesia”*. Penelitian ini menghasilkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini

menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari Pelatihan SDM terhadap Kinerja karyawan yang dimediasi oleh disiplin kerja.

Berdasarkan hubungan antara kedua variabel tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₆: Terdapat pengaruh pelatihan SDM terhadap Kinerja karyawan yang dimediasi oleh disiplin kerja.

2.3.7 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi Disiplin kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Amiroso dan Mulyanto (2015), dengan judul *“Influence of Discipline, Working Environment, Culture of Organization and Competence on Workers’ Performance through Motivation, Job Satisfaction (Study in Regional Development Planning Board of Sukoharjo Regency)”*. Penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja, budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Sedangkan untuk analisis jalur hubungan antara variabel intervening dengan variable yang lainnya menunjukkan hasil yang tidak efektif. Penelitian terbaru pada tahun 2015, peneliti yang bernama Rad dan Yaqobi telah melakukan riset dengan judul *“Role of organizational culture components on administrative discipline and work Conscience (Case Study: Governor Generalship Organization of Sistan and Baluchestan)”* memberikan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin. Selain itu, Penelitian berjudul *“The influence of work discipline, leadership, and motivation on employee performance at pt. Trakindo Utama Manado”* oleh Dapu (2015). Hasil dari penelitian ini bahwa Disiplin kerja , kepemimpinan dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

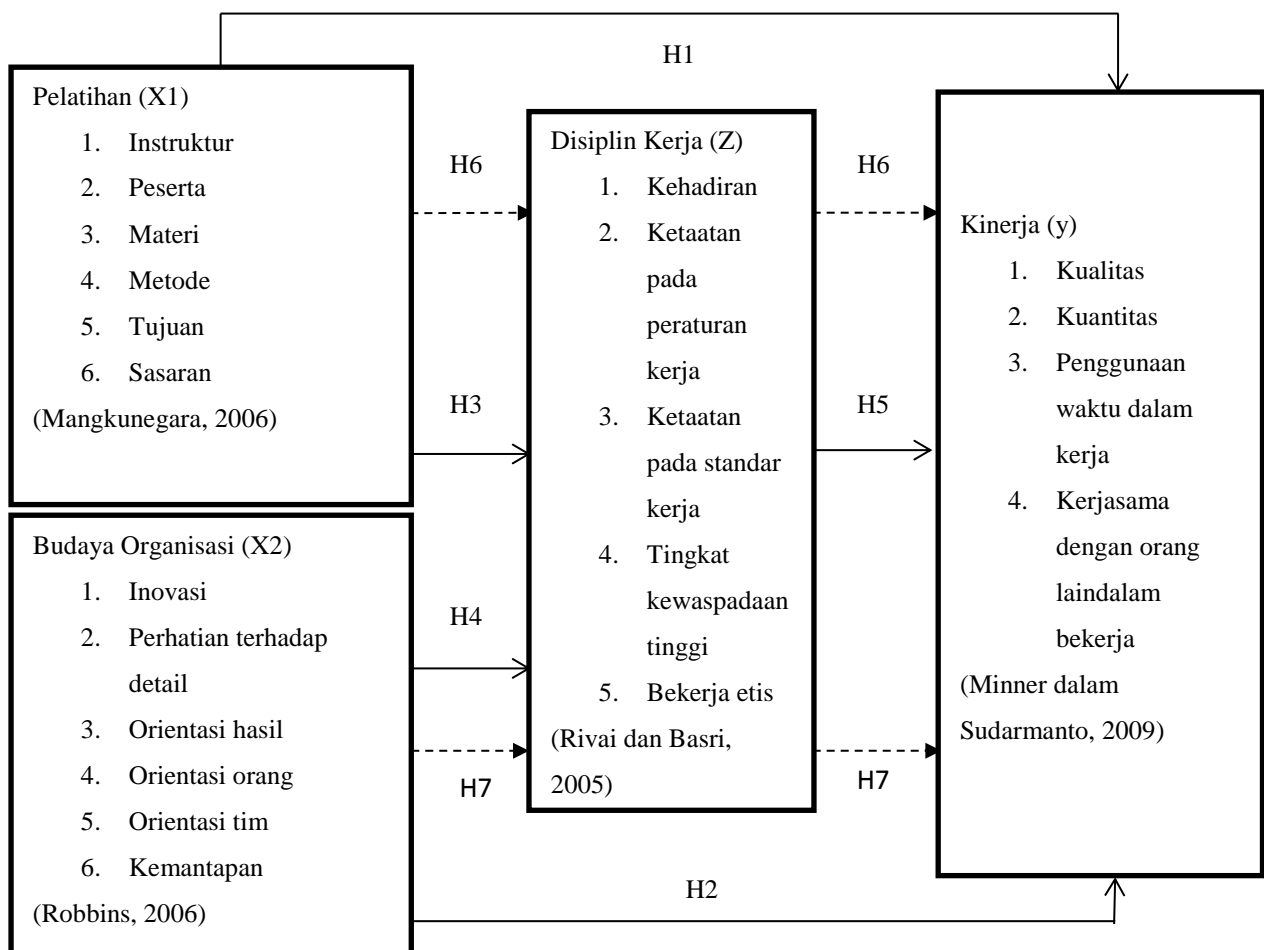
Berdasarkan hubungan antara kedua variabel tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H7 : Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap Kinerja karyawan yang dimediasi oleh disiplin kerja.

2.4. Kerangka Penelitian

Berdasarkan uraian hasil penelitian terdahulu dan teori-teori yang telah dijabarkan di atas, maka kerangka berfikir dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1: Kerangka Pikir Penelitian



2.5.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. H_1 :Diduga terdapat pengaruh pelatihan SDM terhadap kinerja karyawan.
2. H_2 :Diduga terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan.
3. H_3 :Diduga terdapat pengaruh dari pelatihan SDM terhadap disiplin kerja.
4. H_4 :Diduga terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap disiplin kerja karyawan.
5. H_5 :Diduga terdapat pengaruh pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.
6. H_6 :Diduga terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh disiplin kerja.
7. H_7 :Diduga terdapat pengaruh dari budaya organisasi terhadap Kinerja karyawan yang dimediasi oleh disiplin kerja.

BAB III

Metode Penelitian

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif menurut Creswell (2009) merupakan metode untuk menguji teori-teori tertentu dengan cara meneliti hubungan antar variabel. Metode ini digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

3.2 Lokasi Penelitian

Peneliti akan melakukan penelitian di Kantor Kusuma Kencana WO di Yogyakarta sebagai objek penelitian. Alasan peneliti memilih lokasi ini dikarenakan lokasi yang mudah dijangkau.

Lokasi : Kantor Kusuma Kencana Wedding Organizer

Alamat : Perum Deppen Jl. Dian Nusantara 1 No. 82, Seturan, Depok,
Sleman, Yogyakarta.

Jenis usaha : Pelayanan Jasa Pernikahan

No. Telp : (0274)488951

E-mail : kusumakencana-wo.com

3.3 Profil Perusahaan

Awal mula berdiri Kusuma Kencana berawal dari usaha *Catering* mertua, Faisal Jayanto merupakan owner dari Kusuma Kencana *Wedding Organizer*. dimana pada saat itu hanya menjual makanan dari rumah ke rumah. Kemudian di tahun 2009 barulah lahir *Wedding Organizer* Kusuma Kencana yang beranggotakan Mas Antok yang sebagai ketua , kemudian istri dari Mas Antok yang menjadi penanggung jawab di bagian makanan pernikahan, dan anggota yang lain merupakan ajakan dari perkumpulan nongkrong teman-temannya, dengan kesepakatan bersama, dimana kita harus membuat sibuk yang bisa menghasilkan Uang. Sampai saat ini di tahun 2018 sudah berjalan 7 generasi tim Kusuma Kencana. Kusuma Kencana tidak hanya bekerja di bagian *Wedding organizer*, namun juga melayani undangan pernikahan yang diberi nama *Papier Popup* (undangan 2D,3D,4D). Kemudian ada *Catering* pernikahan dengan nama Mahkota magani, juga *Big Boss* (penyedia bahan baku café), ini merupakan tim supplier pemasok bahan pokok dan bahan-bahan untuk penyedia di cafe.

Untuk proses pelatihan di perusahaan yaitu Langkah pertama perusahaan mengadakan perekrutan karyawan dengan kriteria yang diinginkannya. Langkah kedua perusahaan mengadakan program pelatihan dengan porsi yang sesuai secara bertahap, misalnya di bagian *catering* dan undangan pernikahan, pelatihan akan dilaksanakan dengan porsi yang berbeda. Berbeda pada bagian pernikahan, pelatihan dilakukan tidak hanya sesuai dengan standar yang berlaku tetapi karyawan dituntut untuk mengikuti sesuai SOP yang berlaku di perusahaan, bahkan dituntut untuk berimprovisasi dalam acara pernikahan. Pelatihan tersebut dipandu oleh instruktur yang sudah ditunjuk oleh perusahaan dengan pakaian sopan dalam suasana santai. Penunjukan instruktur tersebut

didasari dengan kriteria tertentu, antara lain mereka sudah bekerja kurang lebih 5 tahun dan pernah menempati posisi berbagai divisi.

Waktu pelatihan untuk karyawan baru dilaksanakan setiap 3 bulan sekali atau paling lama 6 bulan sekali dalam satu tahun. Materi pelatihan harus *update*, sebisa mungkin berbeda dengan materi pelatihan-pelatihan yang pernah diselenggarakan, tetapi masih menggunakan acuan materi sebelumnya karena agar lebih menarik dan berkesan.

Berikut merupakan pemaparan terkait program pelatihan untuk karyawan perusahaan :

- a. Dalam penelitian ini mengambil sampel pelatihan dalam kurun waktu 1 tahun terakhir yang diikuti seluruh karyawan baru dan dalam kurun waktu tersebut perusahaan mengadakan pelatihan pada karyawan baru dalam setiap 3 bulan atau 2 kali setiap 6 bulan.
- b. Pelatihan penerapan SOP yang pernah diterapkan di perusahaan tersebut seluruh karyawan baru adalah lintas fungsional, tes manajemen dalam marketing, bentuk kerjasama tim, dan mengasah metode pelatihan tersebut dengan pelatihan *on the job training*.

Tujuan diadakannya pelatihan bukan hanya untuk meningkatkan kinerja karyawan, melainkan juga sebagai salah satu menciptakan kekeluargaan dan kerjasama tim yang baik untuk seluruh karyawan.

3.3.1 Visi dan Misi

Dalam menjalankan aktivitasnya, sebuah organisasi tentunya harus memiliki visi dan misi yang berguna untuk mencapai tujuan. Berikut ini merupakan visi dan misi dari Kusuma Kencana *Wedding Organizer* yang diambil dari brosur.

1. Visi

Membantu calon pengantin berbahagia untuk mewujudkan konsep pernikahan sesuai dengan yang diinginkan.

2. Misi

Mewujudkan konsep acara pernikahan (*Wedding Organizer*) sesuai dengan konsep pernikahan impian calon pengantin berbahagia baik indoor di dalam *venue* serta mengatur keseluruhan di tiap-tiap acara pernikahan agar acara pernikahan dapat berjalan khidmat, lancer sekaligus meriah (*wedding Organizer*) sehingga dapat mengesankan seluruh tamu yang hadir di dalam acara.

3.3.2 Slogan Perusahaan

Untuk lebih mendaratkan visi dan misi sehingga lebih mudah diimplementasikan maka dibentuk slogan perusahaan dalam bidang pelayanan Jasa pernikahan ini yaitu “*Perfection is Our Vision*”.

3.4 Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel penelitian pada dasarnya adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Sugiyono (2007). Adapun variabel penelitian dalam penelitian ini adalah:

3.4.1 Variabel Bebas (*Independent*)

Variabel independen atau variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen atau terikat Sugiyono (2014). Sedangkan menurut Cresswell (2009) variabel bebas (*independent variables*) merupakan variabel-variabel yang mungkin menyebabkan, mernengaruhi,

atau berefek pada *outcome*. Variabel-variabel ini juga dikenal dengan istilah variabel-variabel *treatment, manipulated, antecedent*, atau *predictor*. Dalam penelitian ini yang merupakan variabel independen yakni Pelatihan SDM (X1), dan budaya organisasi (X2).

3.4.2 Variabel Terikat (*Dependent*)

Variabel dependen sering disebut juga dengan variabel output, kriteria, atau konsekuen. Dalam bahasa Indonesia disebut variabel terikat. Menurut Cresswell (2009) Variabel-variabel terikat (*dependent variables*) merupakan variabel-variabel yang bergantung pada variabel-variabel bebas. Variabel-variabel terikat ini merupakan *outcome* atau hasil dari pengaruh variabel-variabel bebas. Istilah lain untuk variabel terikat adalah variabel *criterion, outcome*, dan *effect*. Variabel terikat yang digunakan pada penelitian ini ialah kinerja pegawai atau karyawan (Y).

3.4.3 Variabel Mediasi (*Intervening Variable*)

Menurut Cresswell (2009) Variabel *intervening* atau *mediating* berada di antara variabel bebas dan variabel terikat. Variabel ini memediasi pengaruh-pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini, yang menjadi variabel *intervening* adalah disiplin kerja (Z).

3.5 Definisi Operasional Variabel dan Indikator penelitian

3.5.1 Pelatihan (*Training*)

Menurut Mangkunegara (2006) pelatihan adalah suatu proses jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Indikator pelatihan menurut Mangkunegara (2006), diantaranya:

2. Instruktur: Instruktur harus bisa mengajak dan melibatkan peserta dalam

membahas materi dan Instruktur benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, personal yang kompeten.

3. Peserta: Peserta pelatihan juga harus memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan dan di pilih perusahaan melalui seleksi.
4. Materi: Materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan dan materi pelatihan pun harus *update* agar peserta dapat memahami masalah yang terjadi pada kondisi yang sekarang.
5. Metode: Metode pelatihan sesuai dengan jenis materi, komponen peserta pelatihan dan media yang di gunakan harus memenuhi kriteria agar peserta dapat dengan mudah memahami isi materi.
6. Tujuan: Tujuan pelatihan terkait dengan penyusunan rencana aksi (*action play*) dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan.
7. Sasaran: Sasaran pelatihan ditentukan dengan kriteria yang terinci dan terukur (*measurable*).

3.5.2 Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2006), budaya organisasi merupakan persepsi bersama atau sistem dari makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dengan organisasi lain. Variabel budaya organisasi diukur dengan indikator sebagai berikut:

- a. Inovasi (*Inovation*), adalah tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif.

Inovasi yang diharapkan dari karya adalah dapat memberikan warna

tersendiri pada acara pernikahan di luar ekspektasi konsumen dengan cara menambahkan satu acara *surprise moment* di akhir acara dengan tujuan agar kedua mempelai juga terbawa suasana yang meriah.

- b. Perhatian terhadap detail (*Attention to detail*), adalah tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.

Perhatian terhadap detail yang diterapkan untuk karyawan yaitu tanggung jawab kerja dari atasan dan mempersiapkan keperluan resepsi pernikahan, seperti memeriksa kelengkapan rias pengantin, dekorasi, dan sebagainya dengan teliti dan sedetil mungkin. Hal ini dilakukan dengan tujuan agar tidak terjadi kesalahan baik individu ataupun secara umum yang berakibat saling menyalahkan satu sama lainnya.

- c. Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*), Tingkat tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.

Orientasi pada hasil yang dilakukan perusahaan yaitu dapat diukur kesuksesan dengan tingkat 100% tanpa adanya kesalahan apapun. Karena adanya dukungan slogan dari perusahaan tersebut.

- d. Berorientasi kepada manusia (*People orientation*), adalah tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek-efek hasil terhadap individu yang ada di dalam organisasi.

Orientasi individu yang dimaksud oleh perusahaan adalah proses awal membuat acara yang berhasil dengan tingkat 100%. Orientasi ini

diterapkan untuk karyawan perusahaan Wedding Organizer yaitu proses awal mula bisa membuat acara sukses dengan tingkat 100%. Karyawan dilatih untuk menjadi individu yang mempunyai mental kuat, cerdas, mampu bekerja dalam tim, dan mampu bekerja dibawah tekanan. Dengan begitu ketika karyawan sudah bisa menjadi individu yang sudah sesuai perusahaan, maka karyawan mampu bekerja sama dalam tim .

- e. Berorientasi Tim (*Team orientation*), adalah tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam tim.

Orientasi tim yang dimaksud oleh perusahaan adalah proses awal mula setelah dapat menjadi individu yang sesuai kriteria perusahaan bisa membuat acara dengan sukses dan tingkat 100%. Orientasi ini di terapkan untuk karyawan perusahaan Wedding Organizer yaitu dalam kegiatan melaksanakan acara pernikahan secara langsung. Karyawan dituntut untuk solid agar tidak terjadi missskomunikasi. Di perusahaan proses agar bisa melakukan kerjasama, perusahaan menerapkan sistem tidur dikantor h-1 acara pernikahan karena untuk mengantisipasi keterlambatan karyawan. Secara tidak langsung para individu mampu memahami rekan kerja dan mampu bekerja dalam tim. Kemudian acara dapat sukses 100%. Jadi proses orientasi di perusahaan untuk mencapai keberhasilan orientasi tim yaitu dengan mengawali individu, kemudian tim dan penyelesaian hasil.

- f. Kemantapan (*Stability*), adalah tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan status.

Perusahaan Wedding Organizer tetap mempertahankan citra yaitu dengan

cara menerapkan SOP yang sudah ada dan mengikuti aturan yang ada.

Karena perusahaan ini merupakan SOP yang terbaik dan sudah mumpuni untuk melayani para konsumen.

Di indikator tersebut ada beberapa yang tidak dipakai yaitu indikator keberanian mengambil resiko dan agresivitas. Karena tidak sesuai dengan penelitian yang di pakai. Penelitian ini sudah di survey menurut perusahaan yang di rangkum oleh peneliti.

3.5.3 Disiplin Kerja.

Menurut Rivai (2004) disiplin kerja merupakan 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 mentaati semua peraturan perusahaan dan norma - norma sosial yang berlaku. Menurut Rivai dan Basri (2005) disiplin kerja memiliki indikator diantaranya:

1. Kehadiran: Faktor yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.
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.
3. Ketaatan pada standar kerja: Dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.
4. Tingkat kewaspadaan tinggi: Karyawan memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja,

serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.

5. Bekerja etis: Beberapa karyawan mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan ke pelanggan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas.

3.5.4 Kinerja (Y)

Menurut Miner dalam Sudarmanto (2009) kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya. Indikator kinerja karyawan menurut Miner dalam Sudarmanto (2009), yaitu:

1. Kualitas: Menunjukkan akurasi, ketelitian, tingkat dapat diterimanya kinerja pekerjaan.
2. Kuantitas: Jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
3. Penggunaan waktu dalam kerja: Tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, dan waktu yang tepat
4. Kerjasama dengan orang lain dalam bekerja: Kemampuan dalam bekerja sama dengan rekan kerja juga karyawan mampu berkomunikasi dengan baik dengan rekan kerja.

3.6 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). Pada penelitian ini, populasi dari jumlah seluruh karyawan perusahaan adalah 60 karyawan.

3.7 Sampel

Menurut Sugiyono (2007) 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. Pada penelitian ini, sampel yang dipilih yaitu seluruh karyawan perusahaan yang berjumlah 60 orang.

3.8 Jenis Dan Teknik Pengumpulan Data

3.8.1 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 kuisioner.

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.

3.8.2 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 *Wedding Organizer*. 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 :

Jawaban	Nilai
Sangat Setuju	5

Setuju	4
Ragu-ragu	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Dalam penelitian ini, kuesioner terdiri dari variabel pelatihan, budaya organisasi, disiplin kerja dan kinerja karyawan yang diberikan kepada karyawan perusahaan.

3.9 Metode Analisis Data

3.9.1 Analisis Deskriptif

Menurut Sugiyono (2014) 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) 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.

3.9.2 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). 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).

3.9.3 *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, 2015).

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 dalam Jogiyanto, 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 konstruksya lebih tinggi dari korelasi dengan blok lainnya, hal ini 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 reliability* mengukur nilai sesungguhnya reabilitas pada suatu konstruk sehingga lebih disarankan menggunakan *Composite reliability* (Abdillah dan Jogiyanto, 2016). *Rule of thumb* nilai alpha atau *composite reliability* harus lebih besar dari 0,7 meskipun nilai 0,6 masih dapat diterima (Hair et al, 2006 dalam Abdillah dan Jogiyanto, 2016).

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). 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).

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). 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). Q^2 mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya.

3) 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; 2010) *number of bootstrap samples* sebesar 200-1000 sudah cukup untuk mengoreksi *standar error estimate PLS* (Ghozali dan Latan, 2015). 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) 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

Pada penelitian ini, kuesioner disebarakan kepada seluruh karyawan Kusuma Kencana *Wedding Organizer* dengan populasi 60 orang dan menggunakan metode sensus. Karena jumlah populasi relatif sedikit, sehingga semua populasi dijadikan sebagai sampel. Tahap selanjutnya mendistribusikan 60 kuesioner kepada seluruh responden. Jumlah kuesioner yang dikembalikan berjumlah 60 kuesioner atau tingkat pengembalian kuesioner penelitian ini adalah 100 persen. Selanjutnya dilakukan analisis data menggunakan *software* SEM PLS 3.0. Hal ini ditunjukkan pada tabel 4.1.

Tabel 4.1 Hasil pengumpulan data dengan kuesioner

Keterangan	Jumlah	Sumber
Kuesioner yang disebar	60	100%
Jumlah kuesioner yang tidak kembali	0	-
Jumlah kuesioner yang tidak lengkap	0	-
Kuesioner yang memenuhi syarat	60	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2018

4.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif pada bagian berikut akan menjelaskan mengenai data-data yang peneliti peroleh dari para responden. Data deskriptif ini dapat digunakan sebagai informasi tambahan dalam memahami hasil penelitian.

4.1.1 Karakteristik Deskriptif Responden Penelitian

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berikut merupakan hasil pengelompokan data responden berdasarkan jenis kelamin yang ditunjukkan pada tabel 4.2

Tabel 4.2 Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1.	Laki – laki	34	56,67%
2.	Perempuan	26	43,33%
Jumlah		60	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.2 dapat dilihat bahwa responden laki-laki lebih banyak dibanding dengan responden perempuan. Responden laki-laki berjumlah 56,67% sedangkan responden perempuan berjumlah 43,33%

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Dalam karakteristik responden berdasarkan usia, peneliti mengkategorikan menjadi 3, yaitu ditunjukkan pada tabel 4.3.

Tabel 4.3 Karakteristik responden berdasarkan usia

No.	Usia	Frekuensi	Persentase
1.	18 – 21 tahun	27	45,00%
2.	22 – 25 tahun	26	43,33%
3	>25 tahun	7	11,67%
Jumlah		60	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Tabel 4.3 menunjukkan sebagian besar responden berjumlah 27 orang (45,00%). Sedangkan yang berusia >25 tahun hanya sejumlah 7 orang (11,67%). responden berjumlah 22 – 25 tahun sejumlah 26 orang (43,33%).

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

1. Berikut merupakan pengelompokan data karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir. Hal ini ditunjukkan pada tabel 4.4.

Tabel 4.4 Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir

No.	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
1.	Sarjana (S1)	28	46,67%
2.	Diploma (I, II, dan III)	4	6,66%
3.	SMA / SMK	28	46,67%
Jumlah		60	100%

Sumber: Data primer diolah, 2018

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa tingkat pendidikan terakhir dari lulusan Sarjana (S1) yaitu sebanyak 28 orang atau 46,67%. Sedangkan lulusan Diploma (I, II dan III) dengan jumlah 4 orang 6,66%. Responden dengan Pendidikan terakhir SMA/SMK berjumlah 28 orang dengan presentase 46,67%.

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Bagian Pekerjaan

2. Berikut merupakan pengelompokan data karakteristik responden berdasarkan bagian pekerjaan. Hal ini ditunjukkan pada tabel 4.5

Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Bagian Pekerjaan

No.	Bagian Pekerjaan	Frekuensi	Persentase
1.	Divisi <i>Big Boss</i>	5	8,34%
2.	Divisi WO	17	28,33%
3.	Divisi <i>Pappier Pop Up</i>	5	8,34%
4.	Divisi <i>Catering</i>	22	36,66%

5.	Divisi <i>Driver</i>	5	8,34%
6.	Divisi <i>Marketing</i>	6	10,00%
Jumlah		60	100%

Sumber: Data primer diolah, 2018

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa responden pada penelitian ini mengambil sampel dari 6 divisi yang ada. Pada Divisi *Big Boss* sejumlah 5 orang atau dengan presentase 8,34%, lalu ada Divisi *WO* sejumlah 17 orang dengan presentase 28,33%, Divisi *Pappier Pop Up* sejumlah 5 orang atau dengan presentase 8,34%, dan Divisi *Catering* sejumlah 22 orang atau dengan presentase 36,66%, Divisi *Driver* sejumlah 5 orang atau dengan presentase 8,34%, Divisi *Marketing* sejumlah 6 orang atau dengan presentase 10,00%.

4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif dapat digunakan untuk mengetahui dan memahami dalam menyajikan sebuah data. Data yang dimaksud adalah rata-rata skor jawaban dari tiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Variabel tersebut adalah Pelatihan, Budaya Organisasi, Disiplin kerja dan Kinerja karyawan. Pengukuran dalam skor jawaban masing-masing variabel menggunakan skor terendah yaitu 1 (sangat tidak setuju) dan skor tertinggi yaitu 5 (sangat setuju). Dikarenakan penelitian ini berpedoman pada skor terendah dan skor tertinggi, maka dapat diperoleh interval sebagai berikut:

$$\text{Interval} = (\text{nilai maksimal} - \text{nilai minimal}) / (\text{jumlah kelas})$$

$$\text{Skor minimum} = 1$$

$$\text{Skor maksimum} = 5$$

$$\text{Interval} = \frac{\text{Skor Maksimum} - \text{Skor Minimum}}{\text{Jumlah Kelas}} = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Skor item pernyataan diketahui melalui analisis indeks yang menggunakan nilai interval pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6 Bobot Penilaian

No.	Keterangan	Bobot Skor
1.	Sangat Rendah	1,00 – 1,79
2.	Rendah	1,80 – 2,59
3.	Sedang	2,60 – 3,39
4.	Tinggi	3,40 – 4,19
5.	Sangat Tinggi	4,20 – 5,00

Sumber: Data primer diolah, 2018

1. Hasil Analisis Variabel Independen

Variabel independen (X) dalam penelitian ini adalah Pelatihan (X₁) dan Budaya Organisasi (X₂), berikut dijelaskan untuk hasil jawaban responden pada masing-masing variabel independen.

Tabel 4.7 Hasil Analisis Variabel Pelatihan (X₁)

Kode	Pernyataan	Mean	Kriteria
P1	Instruktur program pelatihan adalah seseorang yang benar-benar menguasai baik secara teori maupun pelaksanaan dilapangan.	3,90	Tinggi
P2	Pelatih mampu melibatkan peserta untuk turut ambil bagian dalam pembahasan materi.	3,82	Tinggi
P3	Saya mengikuti setiap kegiatan pelatihan dengan penuh perhatian	3,80	Tinggi
P4	Pelatihan yang saya ikuti pada dasarnya bertujuan untuk memberikan ketrampilan dan pengetahuan yang berhubungan dengan pekerjaan.	3,82	Tinggi
P5	Materi pelatihan yang saya ikuti sangat sesuai dengan tugas dan pekerjaan lapangan.	3,87	Tinggi
P6	Materi yang disampaikan mampu menambah pengetahuan peserta pelatihan.	3,92	Tinggi

P7	Metode pelatihan yang digunakan sangat menentukan keberhasilan peserta pelatihan.	3,85	Tinggi
P8	Media yang digunakan dalam proses pelatihan benar-benar mendukung dan memepermudah saya dalam menguasai materi.	3,78	Tinggi
P9	Materi pelatihan yang saya ikuti sangat sesuai dengan tugas dan pekerjaan lapangan.	3,85	Tinggi
P10	Materi yang disampaikan mampu menambah pengetahuan peserta pelatihan.	3,87	Tinggi
P11	Pelatihan yang diselenggarakan memiliki sasaran yang jelas dan bermanfaat	3,88	Tinggi
P12	Kegiatan pelatihan yang diselenggarakan membantu karyawan dalam menguasai materi	3,87	Tinggi
Rata – rata total		3,85	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan pada Tabel 4.7 hasil menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel (X_1) Pelatihan termasuk dalam kategori yang tinggi yaitu sebesar 3,85. Penilaian responden tertinggi terdapat pada item kuesioner dengan kode P6 yang menyatakan “Materi yang disampaikan mampu menambah pengetahuan peserta pelatihan” dengan rata-rata 3,92. Sedangkan, penilaian terendah terdapat pada item kuesioner dengan kode P8 yang menyatakan “Media yang digunakan dalam proses pelatihan benar-benar mendukung dan memepermudah saya dalam menguasai materi.” dengan skor 3,78. Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa pelatihan yang diberikan kepada karyawan yang ada di Kusuma Kencana *Wedding Organizer* dinilai dapat menambah kemampuan karyawan dan cukup berhasil karena dengan adanya pelatihan tersebut karyawan menjadi lebih produktif lagi dalam bekerja

dan terutama mereka juga akan lebih paham mengenai apa yang harus dilakukan di lapangan.

Tabel 4.8 Hasil Analisis Budaya Organisasi (X₂)

Kode	Pernyataan	Mean	Kriteria
BO1	Saya mendapat kesempatan untuk berinovasi atau memberikan gagasan baru	3,98	Tinggi
BO2	Saya mendapat kesempatan untuk ikut mengambil keputusan	3,93	Tinggi
BO3	Saya berani mengambil resiko dalam tanggung jawab	4,00	Tinggi
BO4	Saya cermat dalam menyelesaikan pekerjaan	3,90	Tinggi
BO5	Saya mampu menganalisis setiap pekerjaan dengan detail	3,92	Tinggi
BO6	Hasil kerja saya dapat dijelaskan secara rinci dan dipertanggungjawabkan pada atasan saya	3,93	Tinggi
BO7	Saya dapat memenuhi target pekerjaan saya	3,95	Tinggi
BO8	Saya fokus pada target pekerjaan yang akan dituju	3,88	Tinggi
BO9	Saya bekerja secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi	3,87	Tinggi
BO10	Atasan memonitor kinerja saya	3,87	Tinggi
BO11	Saya memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja	3,93	Tinggi
BO12	Saya memiliki hubungan yang baik dengan atasan saya	3,97	Tinggi
BO13	Organisasi memberikan bonus kepada saya atas pekerjaan yang telah diselesaikan.	4,07	Tinggi
BO14	Karyawan dapat mementingkan kepentingan Kelompok	3,97	Tinggi
BO15	Koordinasi terjalin dengan baik antar kelompok	3,92	Tinggi

BO16	Kebersamaan antar kelompok terjalin dengan baik	3,98	Tinggi
BO17	Organisasi menetapkan prosedur kerja dalam menyelesaikan pekerjaan	4,03	Tinggi
BO18	Organisasi menyediakan informasi- informasi terkait dengan pekerjaan	4,15	Tinggi
Rata – rata total		3,95	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan pada Tabel 4.8 hasil menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel (X_2) Budaya Organisasi termasuk dalam kategori yang tinggi yaitu sebesar 3,95. Penilaian responden tertinggi terdapat pada item kuesioner dengan kode BO18 yang menyatakan “Organisasi menyediakan informasi- informasi terkait dengan pekerjaan” dengan rata-rata 4,15. Sedangkan, penilaian rendah terdapat pada item kuesioner dengan kode BO9 dan BO10 yang menyatakan “Saya bekerja secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi ” dan “Atasan memonitor kinerja saya” dengan skor 3,87. Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa Kusuma Kencana *Wedding Organizer* telah memiliki budaya organisasi yang bagus, hal tersebut dapat dilihat dari hasil rata-rata penilaian yang tinggi. Budaya organisasi yang dimiliki organisasi cukup ini dapat mempengaruhi karyawan, apabila budayanya bagus maka dapat mendukung kinerja karyawan agar maksimal.

2. Hasil Analisis Variabel *Intervening*

Variabel *intervening* (Z) dalam penelitian ini adalah disiplin kerja, berikut dijelaskan untuk hasil jawaban responden pada masing-masing variabel *intervening*.

Tabel 4.9 Hasil Analisis Variabel Disiplin Kerja (Z)

Kode	Pernyataan	Mean	Kriteria
DK1	Saya selalu datang tepat waktu ketika masuk kerja	3,87	Tinggi
DK2	Saya selalu hadir setiap hari kerja (kecuali hari libur)	3,85	Tinggi
DK3	Saya selalu memakai seragam sesuai dengan peraturan	3,83	Tinggi
DK4	Saya menjalankan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan	3,83	Tinggi
DK5	Dalam mengerjakan pekerjaan saya selalu menyelesaikanya tepat waktu	3,87	Tinggi
DK6	Saya selalu mengerjakan tugas perusahaan sesuai target yang di tetapkan	3,90	Tinggi
DK7	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan	3,87	Tinggi
DK8	Saya mampu bekerja dengan teliti	3,82	Tinggi
DK9	Saya bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan	3,88	Tinggi
DK10	Saya selalu mengikuti aturan yang ada di perusahaan sesuai SOP yang berlaku saat bekerja.	3,85	Tinggi
DK11	Saya selalu sabar dalam menghadapi pekerjaan yang sulit ataupun berat.	3,88	Tinggi
Rata – rata total		3,85	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan pada Tabel 4.9 hasil menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel (Z) disiplin kerja termasuk dalam kategori yang tinggi yaitu sebesar 3,85. Penilaian responden tertinggi terdapat pada item kuesioner dengan kode DK6 yang menyatakan “Saya selalu mengerjakan tugas perusahaan sesuai target yang di tetapkan” dengan rata-rata 3,90. Sedangkan penilaian terendah terdapat pada item kuesioner dengan kode DK8 yang

menyatakan “Saya selalu mengerjakan tugas perusahaan sesuai target yang di tetapkan” dengan skor sebesar 3,82. Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan merasa sudah menaati segala aturan maupun SOP yang ada. Pekerjaan yang dilakukanpun sesuai dengan harapan organisasi. Hal ini akan memberikan dampak positif pada organisasi.

3. Hasil Analisis Variabel Dependen

Variabel dependen (Y) dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan, berikut dijelaskan untuk hasil jawaban responden pada masing-masing variabel dependen.

Tabel 4.10 Hasil Analisis Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Kode	Pernyataan	Mean	Kriteria
KK1	Saya mengerjakan suatu pekerjaan dengan penuh perhitungan, cermat, dan teliti	3,95	Tinggi
KK2	Saya menyadari akan pentingnya akurasi dalam menyelesaikan pekerjaan	4,13	Tinggi
KK3	Kualitas kerja saya jauh lebih baik dari karyawan lain	3,85	Tinggi
KK4	Kuantitas yang diberikan sudah sesuai dengan kemampuan anda	3,93	Tinggi
KK5	Kuantitas kerja saya sudah sesuai dengan standar kerja yang diharapkan oleh perusahaan	3,90	Tinggi
KK6	Selama bekerja, hasil pekerjaan saya lebih baik bila dibandingkan dengan waktu yang lalu	3,97	Tinggi
KK7	Saya mampu dan memahami tugas-tugas rutin yang saya kerjakan setiap harinya di perusahaan	3,82	Tinggi
KK8	Saya mampu menyelesaikan jumlah pekerjaan sesuai dengan yang ditentukan oleh perusahaan	3,95	Tinggi
KK9	Saya mengerjakan suatu pekerjaan dengan cekatan dan tidak menunda-nunda	3,90	Tinggi

KK10	Berdasarkan data absen, saya datang dan pulang kantor tepat waktu	3,88	Tinggi
KK11	Saya mengerjakan pekerjaan sesuai dengan tugas yang diberikan oleh atasan	3,90	Tinggi
KK12	Saya mampu bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan	4,02	Tinggi
KK13	Saya siap membantu rekan kerja saya apabila ada yang kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya	3,95	Tinggi
KK14	Saya mampu berdiskusi untuk menghasilkan hasil pekerjaan yang maksimal	3,82	Tinggi
Rata – rata total		3,92	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan pada Tabel 4.10 hasil menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel (Y) kinerja karyawan termasuk dalam kategori yang tinggi yaitu sebesar 3,92. Penilaian responden tertinggi terdapat pada item kuesioner dengan kode KK2 yang menyatakan “Saya menyadari akan pentingnya akurasi dalam menyelesaikan pekerjaan” dengan rata-rata 4,13. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan sangat baik, dapat dilihat dari kerjasama antar pegawai, mampu memahami dan melaksanakan dengan baik tugas yang diberikan, serta dapat mengerjakan secara cermat dan teliti.

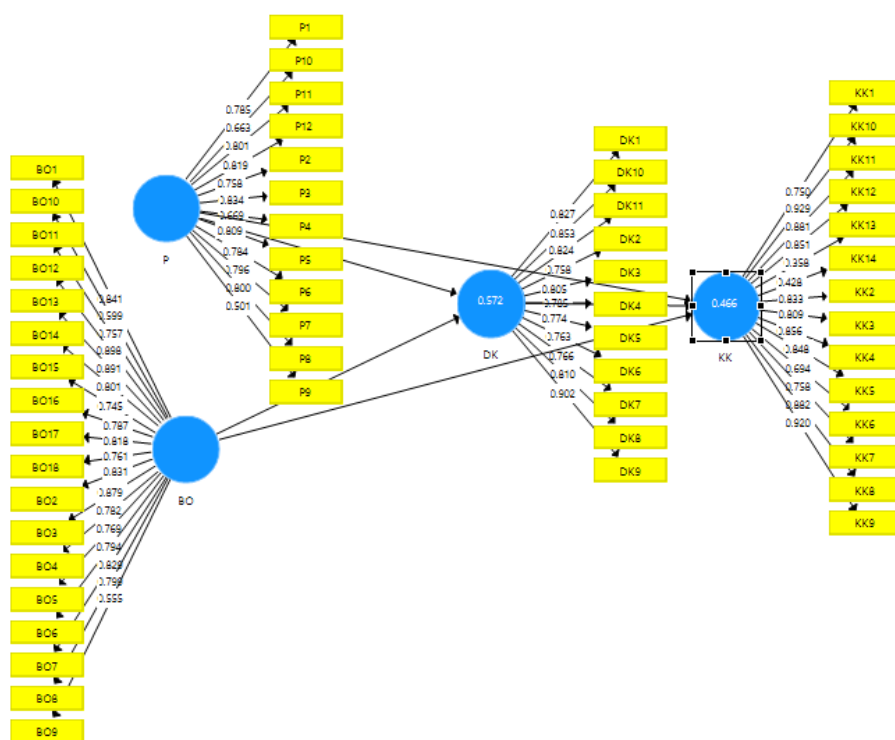
4.2 Evaluasi Model Pengukuran (*outer model*)

Dalam evaluasi model pengukuran (*outer model*) ini akan menunjukkan pengukuran yang menghasilkan uji validitas dan reliabilitas. Berikut dibawah ini merupakan pengujian *outer model*

4.2.1 *Convergent Validity*

Menurut Haryono (2017), *convergent validity* digunakan untuk mengukur nilai korelasi antar konstruk dengan variabel laten. Kita dapat mengevaluasi *convergent validity* dari pengecekan *individual item reliability* dengan melihat dari nilai standarisasi *loading factor* yang menjelaskan nilai korelasi antara setiap item pengukuran indikator dan konstruk. Hal ini dapat dikatakan ideal apabila Nilai *loading factor* $\geq 0,7$, yang artinya bahwa indikator tersebut valid. 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). Berikut adalah hasil uji *outer model* yang menunjukkan nilai *outer loading* dengan menggunakan alat analisis SmartPLS.

Gambar 4.1 Hasil uji *Outer Model* (Model Pengukuran)



Sumber data primer diolah, 2018

Dilihat dari gambar 4.1, hasil menunjukkan bahwa dari 55 item keseluruhan variabel, sebanyak 49 item memiliki nilai diatas 0,7, sebanyak 3 item memiliki nilai diatas 0,6, sebanyak 3 item memiliki nilai diatas 0,5. Untuk dapat melihat lebih jelas nilai *loading factor*, data konstruk independen Pelatihan SDM disajikan dalam tabel 4.11.

Tabel 4.11 Nilai *loading factor* konstruk independen Pelatihan SDM

Kode	Pernyataan	<i>Loading factor</i>	Kriteria
P1	Instruktur program pelatihan adalah seseorang yang benar-benar menguasai baik secara teori maupun pelaksanaan dilapangan.	0,785	Valid
P2	Pelatih mampu melibatkan peserta untuk turut ambil bagian dalam pembahasan materi.	0,758	Valid

P3	Saya mengikuti setiap kegiatan pelatihan dengan penuh perhatian	0,834	Valid
P4	Pelatihan yang saya ikuti pada dasarnya bertujuan untuk memberikan ketrampilan dan pengetahuan yang berhubungan dengan pekerjaan.	0,669	Valid
P5	Materi pelatihan yang saya ikuti sangat sesuai dengan tugas dan pekerjaan lapangan.	0,809	Valid
P6	Materi yang disampaikan mampu menambah pengetahuan peserta pelatihan.	0,784	Valid
P7	Metode pelatihan yang digunakan sangat menentukan keberhasilan peserta pelatihan.	0,796	Valid
P8	Media yang digunakan dalam proses pelatihan benar-benar mendukung dan mempermudah saya dalam menguasai materi.	0,800	Valid
P9	Materi pelatihan yang saya ikuti sangat sesuai dengan tugas dan pekerjaan lapangan.	0,501	Valid
P10	Materi yang disampaikan mampu menambah pengetahuan peserta pelatihan.	0,663	Valid
P11	Pelatihan yang diselenggarakan memiliki sasaran yang jelas dan bermanfaat	0,801	Valid
P12	Kegiatan pelatihan yang diselenggarakan membantu karyawan dalam menguasai materi	0,819	Valid

Sumber data primer diolah, 2018

Dilihat dari tabel 4.11, hasil analisis menunjukkan bahwa nilai *loading factor* untuk konstruk independen pelatihan memiliki nilai diatas 0,5 sejumlah 1 item yaitu dengan kode PA9, nilai diatas 0,6 yaitu berjumlah 2 item pernyataan, dan nilai diatas 0,7 berjumlah 9 item pernyataan.

Untuk konstruk independen Budaya Organisasi dapat dilihat pada tabel 4.12.

Tabel 4.12 Nilai *loading factor* konstruk independen Budaya Organisasi

Kode	Pernyataan	<i>Loading Factor</i>	Kriteria
BO1	Saya mendapat kesempatan untuk berinovasi atau memberikan gagasan baru	0,841	Valid
BO2	Saya mendapat kesempatan untuk ikut mengambil keputusan	0,831	Valid
BO3	Saya berani mengambil resiko dalam tanggung jawab	0,879	Valid
BO4	Saya cermat dalam menyelesaikan pekerjaan	0,782	Valid
BO5	Saya mampu menganalisis setiap pekerjaan dengan detail	0,769	Valid
BO6	Hasil kerja saya dapat dijelaskan secara rinci dan dipertanggungjawabkan pada atasan saya	0,794	Valid
BO7	Saya dapat memenuhi target pekerjaan saya	0,829	Valid
BO8	Saya fokus pada target pekerjaan yang akan dituju	0,799	Valid
BO9	Saya bekerja secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi	0,555	Valid
BO10	Atasan memonitor kinerja saya	0,599	Valid
BO11	Saya memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja	0,757	Valid
BO12	Saya memiliki hubungan yang baik dengan atasan saya	0,898	Valid
BO13	Organisasi memberikan bonus kepada saya atas pekerjaan yang telah diselesaikan.	0,891	Valid
BO14	Karyawan dapat mementingkan kepentingan Kelompok	0,801	Valid
BO15	Koordinasi terjalin dengan baik antar kelompok	0,745	Valid
BO16	Kebersamaan antar kelompok terjalin dengan baik	0,787	Valid
BO17	Organisasi menetapkan prosedur kerja dalam	0,818	Valid

	menyelesaikan pekerjaan		
BO18	Organisasi menyediakan informasi- informasi terkait dengan pekerjaan	0,761	Valid

Sumber data primer diolah, 2018

Berdasarkan dari tabel 4.12, hasil analisis menunjukkan bahwa nilai *loading factor* untuk konstruk independen Budaya Organisasi memiliki nilai diatas 0,5 yaitu berjumlah 2 item pernyataan dan nilai diatas 0,7 berjumlah 16 item pernyataan.

Untuk konstruk *intervening* disiplin kerja dapat dilihat pada tabel 4.13.

Tabel 4.13 Nilai *loading factor* konstruk *Intervening* Disiplin Kerja

Kode	Pernyataan	<i>Loading factor</i>	Kriteria
DK1	Saya selalu datang tepat waktu ketika masuk kerja	0,827	Valid
DK2	Saya selalu hadir setiap hari kerja (kecuali hari libur)	0,758	Valid
DK3	Saya selalu memakai seragam sesuai dengan peraturan	0,805	Valid
DK4	Saya menjalankan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan	0,785	Valid
DK5	Dalam mengerjakan pekerjaan saya selalu menyelesaikanya tepat waktu	0,774	Valid
DK6	Saya selalu mengerjakan tugas perusahaan sesuai target yang di tetapkan	0,763	Valid
DK7	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan	0,766	Valid
DK8	Saya mampu bekerja dengan teliti	0,810	Valid
DK9	Saya bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan	0,902	Valid
DK10	Saya selalu mengikuti aturan yang ada di perusahaan sesuai SOP yang berlaku saat bekerja.	0,853	Valid
DK11	Saya selalu sabar dalam menghadapi pekerjaan yang sulit ataupun berat.	0,824	Valid

Sumber data primer diolah, 2018

Berdasarkan dari tabel 4.13, hasil analisis menunjukkan bahwa nilai *loading factor* untuk konstruk *intervening* Disiplin Kerja memiliki nilai diatas 0,7 berjumlah 11 item pernyataan. Untuk konstruk dependen kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel 4.14.

Tabel 4.14 Nilai *loading factor* konstruk Dependen Kinerja Karyawan

Kode	Pernyataan	<i>Loading factor</i>	Kriteria
KK1	Saya mengerjakan suatu pekerjaan dengan penuh perhitungan, cermat, dan teliti	0,750	Valid
KK2	Saya menyadari akan pentingnya akurasi dalam menyelesaikan pekerjaan	0,833	Valid
KK3	Kualitas kerja saya jauh lebih baik dari karyawan lain	0,809	Valid
KK4	Kuantitas yang diberikan sudah sesuai dengan kemampuan anda	0,856	Valid
KK5	Kuantitas kerja saya sudah sesuai dengan standar kerja yang diharapkan oleh perusahaan	0,848	Valid
KK6	Selama bekerja, hasil pekerjaan saya lebih baik bila dibandingkan dengan waktu yang lalu	0,694	Valid
KK7	Saya mampu dan memahami tugas-tugas rutin yang saya kerjakan setiap harinya di perusahaan	0,758	Valid
KK8	Saya mampu menyelesaikan jumlah pekerjaan sesuai dengan yang ditentukan oleh perusahaan	0,882	Valid
KK9	Saya mengerjakan suatu pekerjaan dengan cekatan dan tidak menunda-nunda	0,920	Valid
KK10	Berdasarkan data absen, saya datang dan pulang kantor tepat waktu	0,929	Valid
KK11	Saya mengerjakan pekerjaan sesuai dengan tugas yang diberikan oleh atasan	0,881	Valid

KK12	Saya mampu bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan	0,851	Valid
KK13	Saya siap membantu rekan kerja saya apabila ada yang kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya	0,858	Valid
KK14	Saya mampu berdiskusi untuk menghasilkan hasil pekerjaan yang maksimal	0,928	Valid

Sumber data primer diolah, 2018

Berdasarkan dari tabel 4.14, hasil analisis menunjukkan bahwa nilai *loading factor* untuk konstruk dependen kinerja karyawan memiliki nilai diatas 0,6 berjumlah 1 item dan nilai diatas 0,7 berjumlah 13 item pernyataan.

4.2.2 Discriminant Validity

Menurut Haryono (2017) *Discriminant validity* akan terjadi apabila ada perbedaan dua instrument dalam mengukur dua konstruk yang diprediksi tidak ada korelasi. *Discriminant validity* berasal dari model pengukuran refleksif indikator yang dievaluasi dengan *cross loading* lalu dibandingkan dengan nilai AVE dengan kuadrat. Jika nilai AVE masing-masing konstruk lebih besar disbanding nilai korelasi antar konstruk dalam model, maka dapat dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik. Metode menilai *discriminant validity* ini baiknya skor yang diperoleh setidaknya harus $> 0,7$ agar. Hasil dari *cross loading* pada analisis *discriminant validity* terdapat pada tabel 4.15.

Tabel 4.15 Tabel nilai *cross loading*

	Budaya Organisasi (BO)	Disiplin Kerja (DK)	Kinerja Karyawan (KK)	Pelatihan (P)
Budaya Organisasi (BO)	0,790			

Disiplin Kerja (DK)	0,742	0,807		
Kinerja Karyawan (KK)	0,744	0,800	0,789	
Pelatihan (P)	0,667	0,708	0,850	0,757

Sumber data primer diolah, 2018 (Lampiran X hal XX)

Dapat kita lihat berdasarkan pada tabel 4.15, nilai *cross loading* tersebut berarti bahwa setiap indikator telah tepat untuk menjelaskan konstruk dependen masing-masing dan membuktikan bahwa seluruh item yang dinilai dengan *discriminant validity* adalah valid.

4.2.3 Composite Reliability

Composite Reliability (CR) merupakan metode untuk menguji reliabilitas yang dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk yang terdapat pada Smart PLS. Dalam buku Haryono (2017) suatu konstruk dapat dikatakan reliabel apabila nilai batas $\geq 0,7$ dapat diterima dan nilai $\geq 0,8$ sangat memuaskan.

Berikut dibawah merupakan tabel 4.16 yang memuat hasil analisis *compsite reliability*.

Tabel 4.16 Composite Reliability

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Rho_A</i>	<i>Composite Reliability</i>
Budaya Organisasi (BO)	0,964	0,973	0,967
Disiplin Kerja (DK)	0,946	0,948	0,953
Kinerja Karyawan	0,949	0,966	0,957

(KK)			
Pelatihan (P)	0,931	0,941	0,941

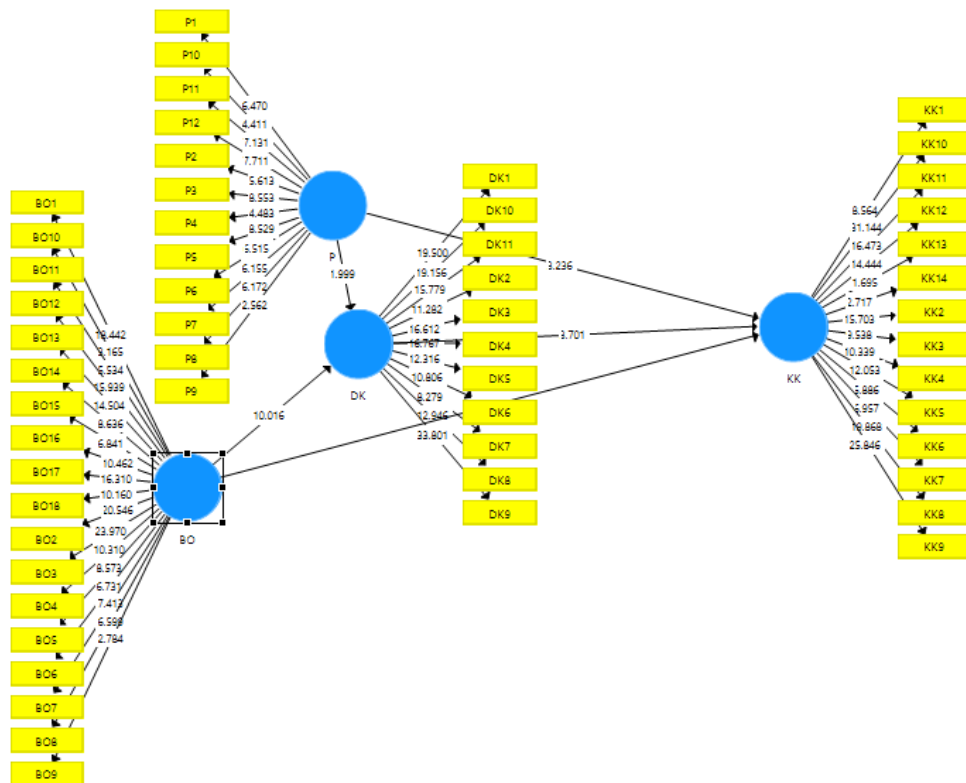
Sumber data primer diolah, 2018 (Lampiran X hal XX)

Berdasarkan dari tabel 4.16, analisis menunjukkan bahwa metode *composite reliability* menghasilkan di setiap masing-masing indikator memiliki nilai/skor diatas 0,7. Hal ini berarti bahwa seluruh indikator variabel dinyatakan reliabel.

4.2.4 Second Order Confirmatory Analysis

Signifikansi indikator penyusun endogen dapat dilihat dari nilai t-statistik. Apabila *t-value* > t-tabel, maka semua indikator dapat signifikan mengukur konstruk endogen. Nilai signifikansi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 0,05. Hasil model setelah dilakukan uji *bootstrapping* terdapat pada gambar 4.2.

Gambar 4.2 Hasil analisis *bootstrapping*



Sumber data primer diolah, 2018

Untuk menilai signifikansi pengaruh antar variabel, dilakukan prosedur *bootstrapping*. Prosedur *bootstrapping* menggunakan seluruh sampel asli untuk melakukan *resampling* kembali. Dalam metode *resampling bootstrap*, nilai signifikansi yang digunakan *t-value* adalah 1,96 (*significance level* = 5).

Tabel 4.17 merupakan hasil uji t-statistik untuk menguji signifikansi indikator terhadap variabel laten pada *second order* konstruk.

Tabel 4.17 Path coefficient pengukuran signifikansi (t – statistik) *second order*

	<i>Original Sample</i>	<i>Sample Mean</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T Statistic</i>	<i>P Values</i>	Uji Signifikansi
BO – DK	0,795	0,800	0,079	10,016	0,000	Signifikan
BO – KK	-0,064	-0,062	0,223	0,286	0,775	Tidak Signifikan
DK – KK	0,662	0,678	0,179	3,701	0,000	Signifikan
P– DK	-0,152	-0,164	0,076	1,999	0,046	Signifikan
P – KK	-0,358	-0,359	0,111	3,236	0,001	Signifikan

Sumber data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil *path coefficient* yang terdapat pada tabel 4.17 menunjukkan bahwa ada 4 item signifikan terhadap konstruksinya dengan nilai t-statistik > 1,96 dan *p – values* < 0,05 dan ada juga yang tidak signifikan yaitu pengaruh dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

4.3 Pengujian Model Struktural (*inner model*)

Menurut Haryono (2017) langkah pertama mengevaluasi model struktural dengan cara melihat signifikansi hubungan antar konstruk/variabel. Hal ini dapat dilihat dari koefisien jalur yang menggambarkan besarnya nilai hubungan antar konstruk. Tanda atau arah dalam jalur harus sesuai dengan teori yang dihipotesiskan, signifikansinya dapat dilihat dari *t test* atau *critical ratio* yang diperoleh dari proses *bootstrapping* atau *resampling method*. Model struktural dapat

dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone Geisser Q Square test* untuk *Q² predictive relevance*, uji signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural, *index quality* dan *Sobel test* untuk uji mediasi.

4.3.1 R-Square (R²)

Evaluasi nilai R². Interpretasi nilai R² sama dengan interpretasi R² regresi linier yaitu besarnya *variability* variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen. Menurut Chin (1998) kriteria R² terdiri dari tiga klasifikasi yaitu nilai R² 0.67, 0.33 dan 0.19 sebagai substansial, sedang dan lemah. Perubahan nilai R² dapat digunakan untuk melihat apakah pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen memiliki pengaruh yang substantif. Hal ini dapat diukur dengan *effect size f²*. Berikut tabel 4.18 yang memuat nilai R².

Tabel 4.18 R – Square

Item	R Square	R Square Adjusted
Disiplin Kerja	0,572	0,557
Kinerja Karyawan	0,466	0,438

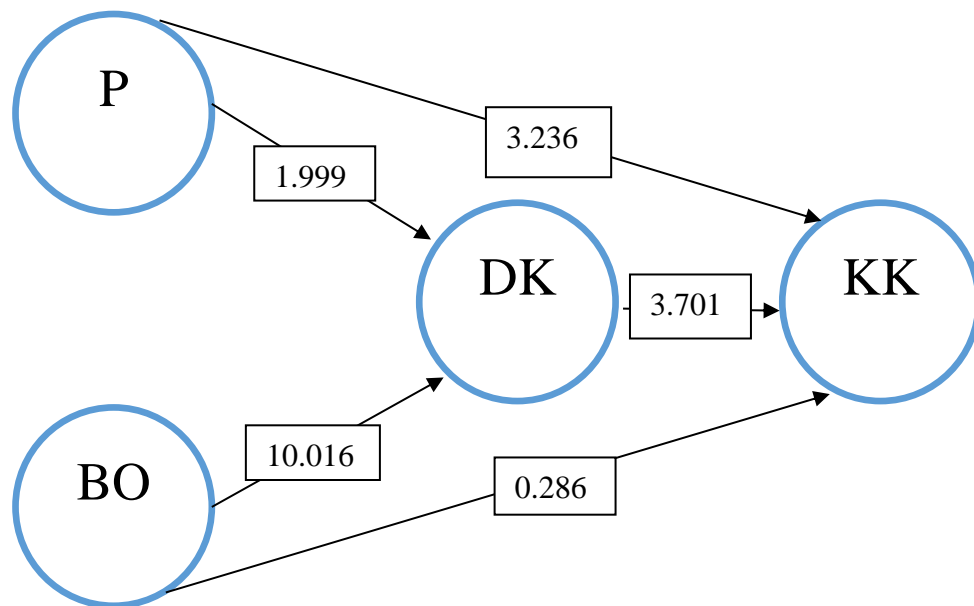
Sumber data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.8 hasil R² menunjukkan bahwa besar nilai pada item disiplin kerja yaitu 0,572. Nilai tersebut menunjukkan bahwa sebesar 57,2% variabel pelatihan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap variabel disiplin kerja dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel pada penelitian ini. R square pada item kinerja karyawan yaitu sebesar 0,466. Nilai tersebut menunjukkan bahwa sebesar 46,6% variabel pelatihan, budaya organisasi dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel pada penelitian ini.

4.3.2 Uji Signifikansi (*Boostraping*)

Uji signifikansi *boostraping* digunakan untuk pengujian mengenai suatu hipotesis apakah diterima atau ditolak. Hal ini dapat dilakukan dengan cara 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 kepada observasi empiris. Dalam metode *resampling bootstrap* pada penelitian ini, nilai signifikansi yang digunakan (*two tailed*) t- value adalah 1,96 (*significance level* = 5%) dengan ketentuan nilai t-statistic harus lebih besar dari 1,96.

Gambar 4.3 Hasil uji hipotesis



Sumber data primer diolah, 2018

Tabel 4.19 Hasil t-statistik

	<i>Original Sample</i>	<i>Sample Mean</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T Statistic</i>	<i>P Values</i>
BO – DK	0,795	0,800	0,079	10,016	0,000
BO – KK	-0,064	-0,062	0,223	0,286	0,775
DK – KK	0,662	0,678	0,179	3,701	0,000
P– DK	-0,152	-0,164	0,076	1,999	0,046
P – KK	-0,358	-0,359	0,111	3,236	0,000

Sumber data primer diolah, 2018

4.3.3 Analisis SEM dengan Efek Mediasi

Tabel 4.20 Hasil t-statistik dengan efek mediasi

	<i>Original Sample</i>	<i>Sample Mean</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T Statistic</i>	<i>P Values</i>
BO – DK – KK	0,527	0,547	0,169	3,112	0,002
P – DK – KK	-0,101	-0,109	0,058	1,741	0,082

Sumber data primer 2018

4.3.4 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Berikut dibawah ini merupakan rekapitulasi hasil uji hipotesis dalam bentuk tabel seperti dibawah ini:

Tabel 4.21 Hasil uji hipotesis

Hipotesis	Keterangan
H1: Terdapat pengaruh dari pelatihan terhadap kinerja karyawan	Terbukti
H2: Terdapat pengaruh dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	Tidak Terbukti
H3: Terdapat pengaruh dari pelatihan terhadap disiplin kerja karyawan	Terbukti
H4: Terdapat pengaruh dari budaya organisasi terhadap disiplin kerja karyawan	Terbukti
H5: Terdapat pengaruh dari disiplin kerja karyawan terhadap kinerja karyawan	Terbukti

H6: Terdapat pengaruh dari pelatihan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi disiplin kerja karyawan	Tidak Terbukti
H7: Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi disiplin kerja karyawan	Terbukti

3.7 Pembahasan

3.7.2 Pengaruh dari pelatihan SDM terhadap kinerja karyawan

Uji hipotesis 1 mendapatkan hasil bahwa hubungan variabel pelatihan SDM terhadap kinerja karyawan memiliki nilai t-statistik sebesar 3,236 dengan nilai *two tailed* 1,96 pada *signifinance level* 5% dimana kriteria yang berarti bahwa kriteria nilai t-statistik harus >1,96. Nilai *original sample* menunjukkan -0,358 yang berarti bahwa terdapat pengaruh positif variabel pelatihan SDM terhadap kinerja karyawan. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 **diterima** yang artinya bahwa terdapat pengaruh positif pelatihan SDM terhadap kinerja karyawan.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian – penelitian terdahulu Rowland *et.al.*, (2017), menemukan bahwa pelatihan SDM memiliki pengaruh hubungan yang positif dan secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Begitu pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Park *et.al.*, (2018), menyatakan bahwa ada pengaruh positif dari pelatihan SDM dengan kinerja karyawan. Temuan ini diperkuat juga oleh penelitian yang dilakukan oleh Taibu *et.al.*, (2018), dimana hasil yang ditemukan sama dengan sebelumnya yaitu ada pengaruh positif antara pelatihan SDM terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat diartikan kegiatan pelatihan yang diselenggarakan membantu karyawan dalam

meningkatkan keterampilannya, dan pelatihan yang diselenggarakan memiliki sasaran yang jelas dan bermanfaat.

3.7.3 Pengaruh dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Uji hipotesis 2 mendapatkan hasil bahwa hubungan variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan memiliki nilai t-statistik sebesar 0,286 dengan nilai *two tailed* 1,96 pada *signifinance level* 5% dimana kriteria yang berarti bahwa kriteria nilai t-statistik harus $>1,96$. Nilai *original sample* menunjukkan $-0,064$ yang berarti bahwa tidak terdapat pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 **ditolak** yang artinya bahwa tidak terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Tidak berpengaruh memiliki arti bahwa semakin tinggi atau rendah nilai dari budaya organisasi maka tidak akan mempengaruhi nilai kinerja karyawan, demikian pula sebaliknya. Hasilnya wawancara menunjukkan bahwa :

“Jadi budaya yang kita punya itu SOP nya sudah paten, jadi bisa dibilang SOP dari Kusuma Kencana ini terbaik lah se-Jogja. Jadi mau gimana pun mau kondisi apapun *InshaAllah* SOP nya tidak berubah kecuali ada beberapa hal yang mungkin bisa merubah SOP.”

Narasumber 1

“Jujur untuk SOP nya menurut saya di Kusuma Kencana ini paling bagus sih mas di Jogja, karena kami menyarankan kepada *client* untuk *weeding* yang bagus itu gimana, jadi kami selalu merekomendasikan kepada mereka, kepada *client* kami dari mulai vendornya, misalnya vendor-vendor yang paling sering bikin *ribet* tuh di

riyas ya mas. Biasanya tuh *client* suka milih periasnya sendiri, yang mereka pilih itu bukan cuma satu, sebenarnya tuh yang di rekomendasiin itu cuma satu, supaya tidak sering terjadi *misskom* nantinya.”

Narasumber 2

“Kusuma Kencana itu sudah menjadi WO yang di rekomendasikan di Jogja itu nomer satu mas. Karena SOP Kusuma Kencana itu sudah baik dan mumpuni” **Narasumber 3**

3.7.4 Pengaruh dari pelatihan SDM terhadap disiplin kerja

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber, menunjukkan bahwa meskipun budaya organisasi yang sudah ada di perusahaan sudah baik, namun faktor standar yang sudah ada seperti standar operasional pekerjaan mengakibatkan tidak adanya pengaruh antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

Uji hipotesis 3 mendapatkan hasil bahwa hubungan variabel pelatihan SDM terhadap disiplin kerja memiliki nilai t-statistik sebesar 1,999 dengan nilai *two tailed* 1,96 pada *signifinance level* 5% dimana kriteria yang berarti bahwa kriteria nilai t-statistik harus $>1,96$. Nilai *original sample* menunjukkan -0,152 yang berarti bahwa terdapat pengaruh positif variabel pelatihan SDM terhadap disiplin kerja. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 **diterima** yang artinya bahwa terdapat pengaruh positif pelatihan SDM terhadap Disiplin kerja..

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian – penelitian terdahulu Sulaefi (2016), menemukan bahwa pelatihan SDM memiliki pengaruh hubungan

yang positif dan secara signifikan terhadap disiplin kerja. Temuan ini diperkuat juga oleh penelitian yang dilakukan oleh Bharata (2016), dimana hasil yang ditemukan sama dengan sebelumnya yaitu ada pengaruh positif antara pelatihan SDM terhadap disiplin kerja. Jadi pelatihan yang diselenggarakan memiliki sasaran yang jelas dan bermanfaat.

3.7.5 Pengaruh dari budaya organisasi terhadap disiplin kerja

Uji hipotesis 4 mendapatkan hasil bahwa hubungan variabel budaya organisasi terhadap disiplin kerja memiliki nilai t-statistik sebesar 10,016 dengan nilai *two tailed* 1,96 pada *signifinance level* 5% dimana kriteria yang berarti bahwa kriteria nilai t-statistik harus $>1,96$. Nilai *original sample* menunjukkan 0,795 yang berarti bahwa terdapat pengaruh positif variabel budaya organisasi terhadap disiplin kerja. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 **diterima** yang artinya bahwa terdapat pengaruh positif budaya organisasi dengan disiplin kerja.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian – penelitian terdahulu Rad dan Yaqobi (2015), menemukan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan yang positif dan secara signifikan terhadap disiplin kerja karyawan. Temuan ini di perkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Damayanti *et.,al* (2014), dimana hasil yang ditemukan sama dengan sebelumnya yaitu ada pengaruh positif antara budaya organisasi dengan disiplin kerja.

3.7.6 Pengaruh dari disiplin kerja terhadap kinerja karyawan

Uji hipotesis 5 mendapatkan hasil bahwa hubungan variabel disiplin kerja terhadap kinerja karyawan memiliki nilai t-statistik sebesar 3,701 dengan nilai *two tailed* 1,96 pada *signifinance level* 5% dimana kriteria yang berarti

bahwa kriteria nilai t-statistik harus $>1,96$. Nilai *original sample* menunjukkan -0,662 yang berarti bahwa terdapat pengaruh positif variabel pelatihan SDM terhadap disiplin kerja. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5 **diterima** yang artinya bahwa terdapat pengaruh positif disiplin kerja dengan kinerja karyawan.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian – penelitian terdahulu Jeffrey (2017), menemukan bahwa disiplin kerja karyawan memiliki pengaruh hubungan yang positif dan secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini di perkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Dapu (2015), dimana hasil yang ditemukan sama dengan sebelumnya yaitu ada pengaruh positif antara disiplin kerja karyawan dengan kinerja karyawan.

3.7.7 Pengaruh dari pelatihan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi disiplin kerja

Uji hipotesis 6 mendapatkan hasil bahwa hubungan variabel pelatihan SDM terhadap kinerja karyawan yang di mediasi disiplin kerja memiliki nilai t-statistik sebesar 1,741 dengan nilai *two tailed* 1,96 pada *signifinance level* 5% dimana kriteria yang berarti bahwa kriteria nilai t-statistik harus $>1,96$. Nilai *original sample* menunjukkan -0,101 yang berarti bahwa tidak terdapat pengaruh positif variabel pelatihan SDM terhadap kinerja karyawan yang di mediasi disiplin kerja. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis 6 **ditolak** yang artinya bahwa tidak terdapat pengaruh positif pelatihan SDM terhadap kinerja karyawan yang di mediasi disiplin kerja. Tidak berpengaruh memiliki arti bahwa semakin tinggi atau rendah nilai dari pelatihan SDM maka

tidak akan mempengaruhi nilai kinerja karyawan yang di mediasi oleh disiplin kerja, demikian pula sebaliknya. Hasilnya wawancara menunjukkan bahwa:

“Kalo itu tergantung individu mas, cuma dari wo ngasih tau disuruh ontime kalo rapat. Kalo telat ya dihukum tapi yang *gak* memberatkan Cuma buat *fun* aja mas.” **Narasumber 1**

“Waktu itu suasananya sedang rame banget kan trus waktunya ngaret 30 menit trus *miskom* sama anggota yang lain. Nah itu ada tamu gitu mau nanya tamu vip saya hanya cuek saja trus jalan tanpa ada hirauan karena sedang buru-buru untuk mengecek penumpukan tamu undangan mas.” **Narasumber 1**

“Kalo itu masing-masing mas, dari wo dikasih tau kalo disuruh *on time* mas. Kalo telat dihukum tapi ya biasa aja kok hukumannya kayak joget-joget tiktok nanti dimasukin instagram WO mas. Ya tujuannya buat seneng-seneng aja kok itu. Biar *Chemistry*nya dapat anggota satu sama lain. Kalo dulu aku pernah telat trus disuruh joget lagu via vallen mas.” **Narasumber 2**

“Kalo pas sudah bludak di titik tertentu jadi pas tamu undangan numpuk pas di waktu tamu mau salaman kan padat tuh, harus pas biar ga ngaret, ditanyain trus jawab ga senyum jadi tamunya agak sinis gitu mas. Trus kalo perlengkapan masalah konfeti mas kadang ngaret saya harus mondar-mandir naruh barangnya mas. Gara-gara *misskom* sama anggota lain masalah waktu. Jadi rada berantakan mas.” **Narasumber 3**

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber, menunjukkan bahwa meskipun pelatihan SDM yang sudah ada di perusahaan sudah baik yang bisa

meningkatkan kinerja karyawan namun faktor kehadiran maupun bekerja etis mengakibatkan tidak adanya pengaruh yang dimediasi oleh disiplin kerja.

3.7.8 Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi disiplin kerja

Uji hipotesis 7 mendapatkan hasil bahwa hubungan variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang di mediasi disiplin kerja memiliki nilai t-statistik sebesar 3,112 dengan nilai *two tailed* 1,96 pada *signifinance level* 5% dimana kriteria yang berarti bahwa kriteria nilai t-statistik harus >1,96. Nilai *original sample* menunjukkan 0,527 yang berarti bahwa terdapat pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang di mediasi disiplin kerja. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis 7 **diterima** yang artinya bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang di mediasi disiplin kerja.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian – penelitian terdahulu Fadil *et.al*, (2014), menyatakan bahwa hubungan variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang di mediasi disiplin kerja, Temuan ini di perkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Amiroso dan Mulyanto (2015), dimana hasil yang ditemukan sama dengan sebelumnya yaitu ada pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja yang di mediasi disiplin kerja.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh melalui kuesioner yang disebarakan kepada karyawan *Wedding Organizer* Kusuma Kencana Yogyakarta maka diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh signifikan pelatihan SDM terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil t-statisik yang didapat yaitu $3,236 > 1,96$ dan hasil *pvalues* $0,358 < 0,05$.
2. Tidak terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil t-statisik yang didapat yaitu $0,286 > 1,96$ dan hasil *pvalues* $-0,064 < 0,05$.
3. Terdapat pengaruh signifikan pelatihan SDM terhadap disiplin kerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil t-statisik yang didapat yaitu $1,999 > 1,96$ dan hasil *pvalues* $-0,152 < 0,05$.
4. Terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap disiplin kerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil t-statisik yang didapat yaitu $10,016 > 1,96$ dan hasil *pvalues* $0,795 < 0,05$.
5. Terdapat pengaruh signifikan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil t-statisik yang didapat yaitu $3,701 > 1,96$ dan hasil *pvalues* $0,662 < 0,05$.

6. Tidak terdapat pengaruh signifikan pelatihan SDM terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh disiplin kerja. Hal ini dibuktikan dengan hasil t-statistik yang didapat yaitu $1,741 > 1,96$ dan hasil *pvalues* $-0,101 < 0,05$.
7. Terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh disiplin kerja. Hal ini dibuktikan dengan hasil t-statistik yang didapat yaitu $3,112 > 1,96$ dan hasil *pvalues* $0,527 < 0,05$.

5.2.Saran

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

1. Untuk perusahaan, melakukan penelitian diberbagai sektor. Sehingga, hasil penelitian nantinya dapat merepresentasikan dan juga dapat digeneralisasikan pada semua karyawan disetiap sektor yang ada.
2. Perlu disarankan kepada Kusuma Kencana *Wedding Organizer* Yogyakarta untuk lebih menekankan bahwa budaya organisasi harus benar-benar ditingkatkan dan dipertimbangkan, yang perlu ditingkatkan dan dipertimbangkan adalah inovasi, perhatian terhadap detail dan mempertahankan SOP ke konsumen dengan tujuan memberikan kualitas yang sudah tidak diragukan lagi yang dimiliki WO tersebut, dengan demikian peningkatan kualitas perusahaan akan lebih meningkat lagi.
3. Peneliti menyarankan untuk pihak organisasi perlu melakukan evaluasi secara berkala tentang disiplin kerja yang berkaitan dengan peningkatan kedisiplinan untuk mengetahui apakah kondisi individu bisa sesuai dengan persepsi organisasi yang berkaitan dengan disiplin kerja itu sendiri

4. Saran bagi peneliti selanjutnya yang tertarik melakukan penelitian serupa disarankan untuk menambah variabel penelitian, misalnya lingkungan kerja, kompensasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasional, dan lain-lain yang dapat berpengaruh terhadap kinerja.

Daftar Pustaka

- Amiroso, J., and Mulyanto. (2015). 'Influence of Discipline, Working Environment, Culture of Organization and Competence on Workers' Performance through Motivation, Job Satisfaction (Study in Regional Development Planning Board of Sukoharjo Regency)', *European Journal of Business and Management*, 7 (36), pp. 86-93.
- Arikunto, S. (1993). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Bharata, A. (2016). 'The Influence Of Compensation And Training Toward Work Discipline And Its Impact On The Employees' Performance In The Research Center Of Science And Technology (PUSPIPTEK)', *Journal The Winners*, 17(1), pp. 1-8.
- Creswell, J. W. (2013). *Research Design : Qualitative, Quantitative, and Mix Methods Approaches Ed.4*. Amerika: SAGE Publications, Inc.
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (D. Angelia, Penerj., 14th ed., hal. 12). Jakarta: Salemba Empat.
- Fadil, R., Machasin., and Sjahrudin. (2014). 'Pengaruh motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Disiplin Kerja Karyawan pada Hotel Mutiara Pekanbaru', *Jom FEKON Jurnal*, 1(2), pp. 56 – 90.
- Ghozali, I. and Latan, H. (2015). *Partial Least Square: Konsep, Teknik dan Aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0 untuk penelitian empiris*. 2nd edn. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Gomes, F. C. (2003), *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta. ANDI.
- Habba, D. *et al.* (2017). 'The Effect of Leadership, Organisational Culture and Work Motivation on Job Satisfaction and Job Performance among Civil Servants in Maros District Technical Working Unit', *International Journal of Management & Social Sciences*, 7 (1), pp. 52-64. doi: <http://dx.doi.org/10.21013/jmss.v7.n1.p7>
- Handoko, T. H. (2001). *Manajemen Personalia dan SDM*. Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, M. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.

- Idris, M. (2018). 'The Impact of Education and Training, Work Discipline and Organizational Culture on Employee's Performance: The Study of Disaster Management and Fire Department in Palembang City, Indonesia', *International Journal of Human Resource Studies*, 8 (3), doi: <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v8i3.13013>
- Jogiyanto (2011). *Konsep dan Aplikasi Structural Equation Modeling Berbasis Varian dalam Penelitian Bisnis*. 1st edn. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Juma, C. A. & Moronge, D. M., (2015). 'Influence of Progressive Discipline on Employee Performance in Kenya: A Case of Mukurwe-ini Wakulima Dairy LTD', *Strategic Journal*, 2(105), pp. 1549-1594.
- Kirkman, B. and Rosen, B. (1999), 'Beyond Self-Management: The Antecedents and Consequences of Team Empowerment', *Academy of Management Journal*. 42(3). pp. 58-71
- Maamari, B. E., and Saheb, A. (2018). 'How organizational culture and leadership style affect employees' performance of genders', *Internal Journal of Organizational Analysis*, 26(4), pp. 630-651. doi: <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2017-1151>
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Mangkunegara and Waris (2015). *Effect of Training, Competence, and Discipline on Employee Performance (Case Study in PT Asuransi Bangun Asrida)*. No. 211. Pg. 1240 – 1251.
- Martinez, K. E. *et al.* (2016). 'The impact of training on discipline outcomes in school-based policing', *International Journal of Police Strategies & Management*, 39(3), pp. 478 – 490. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/PIJPSM-02-2016-0022>
- Mathis, R., & Jackson, W. (2006). *Human Resources Development (Track MBA series/terjemahan)*. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Mathis, L. Robert and Jackson, H. John. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. (2006). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Park, S. *et al.* (2018). 'The role of supervisor support on employees' training and job performance: an empirical study', *European Journal of Training and Development*, 42(1), pp. 57-74. doi: <https://doi.org/10.1108/EJTD-06-2017-0054>
- Pawirosumarto, *et al.* (2017). *Factors affecting employee performance of PT.Kiyokuni Indonesia*. Vol.59. Issue: 4, pp.602-614.
- Pawirosumarto, *et al.* (2017). *The influence of organizational culture on the performance of employees at University of Mercu Buana*. IJLMA-03-2016-0030.
- Prather, K. E. M., (2016). The Impact of Training on Discipline Outcomes in School-Based Policing. *International Journal of Police Strategies & Management*, 39(3), pp. 478-490.
- Prawirosumarto, *et al.* (2017). *The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia*. Vol. 59 Issue: 6, pp.1337-1358.
- Pribadi and Herlena (2016). *Peran Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Direktorat Produksi Pt Krakatau Steel (Persero) Tbk Cilegon*. 3(2), pp. 225 – 234.
- Rad, A. V. and Ya'gobi, N. M. (2015). 'Role of organizational culture components on administrative discipline and work Conscience (Case Study: Governor Generalship Organization of Sistan and Baluchestan)', *Research Journal of Fisheries and Hydrobiology*, 10 (9), pp. 118-124.
- Raharjo, K., *et al.* (2018). 'The influence of organizational culture and job design on job commitment and human resource performance', *Journal of Organizational Change Management*, 31 (7), pp:1346-1367, doi: <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2017-0286>
- Rivai, Veithzal. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari teori ke praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

- Rivai, Veithzal and Basri. (2005). *Performance Appraisal: Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. (2006). *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi-Aplikasi*. Jilid 2 Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Prenhallindo.
- Rowland, C. A. *et al.* (2017). 'Training and development: Challenges of strategy and managing performance in Jordanian banking', *EuroMed Journal of Business*, 12 (1), pp. 36-51. doi: <https://doi.org/10.1108/EMJB-01-2016-0001>
- Siagian, Sondang P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kelima belas Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Simamora, Henry. (2006), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, Yogyakarta: STIE YKPN
- Sims, R. (2002). *Organizational Success through Effective Human Resources Management*. Westport CT: Quorum Books.
- Snell, S. A., & Bohlander, G. W. (2013). *Principles of Human Resource Management: International Edition*
- Sobirin, A. (2007). *Budaya Organisasi: Pengertian, makna dan aplikasinya dalam kehidupan organisasi*. Yogyakarta: UPP, STIM YKPN.
- Subekhi, A., & Jauhar, M. (2012). *Pengantar manajemen sumber daya manusia (MSDM)*. Jakarta: Prestasi Pustakarayam.
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi)*. Yogyakarta. Pustaka Pelajar.
- Sudja, I. N., and Yuesti, Anik. (2017). 'The Influences of Education and Training, Leadership, Work Environment, Teacher Certification on Discipline and Teacher's Professionalism in High School at Bali Province', *Scientific Research Journal (SCIRJ)*, 5 (10), pp. 102-108.
- Sugiyono. (2007). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.

Sulaefi (2016). 'Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Disiplin Kerja Dan Kinerja Karyawan', *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 5 (1), pp. 8-18

Sutrisno, E. (2011). *Budaya Organisasi*, Jakarta: Kencana.

Tabiu, *et al.* (2018). *Does Training, Job Autonomy and Career Planning Predict Employees' Adaptive Performance?*, No. 42. pp. 58-71

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

LAMPIRAN

Lampiran 1

Kuisisioner Penelitian

“Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi 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 kuisisioner. 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. Kuisisioner 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 kuisisioner 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.

Jawaban Responden	Nilai
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, budaya organisasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Kusuma Kencana *Wedding Organizer* dengan memberikan jawaban/tanggapan pernyataan dibawah ini, dengan memberikan tanda silang (X) pada salah satu kategori jawaban.

1. Pelatihan (X1)

No.	Keterangan	STS	TS	R	S	SS
Pelatih/Instruktur						
1.	Instruktur program pelatihan adalah seseorang yang benar-benar menguasai baik secara teori maupun pelaksanaan dilapangan.					
2.	Pelatih mampu melibatkan peserta untuk turut ambil bagian dalam pembahasan materi.					
Peserta						
3.	Saya mengikuti setiap kegiatan pelatihan dengan penuh perhatian					
4.	Pelatihan yang saya ikuti pada dasarnya bertujuan untuk memberikan ketrampilan dan pengetahuan yang berhubungan dengan pekerjaan.					
Materi						
5.	Materi pelatihan yang saya ikuti sangat sesuai dengan tugas dan pekerjaan lapangan.					
6.	Materi yang disampaikan mampu menambah pengetahuan peserta pelatihan.					
Metode						
7.	Metode pelatihan yang digunakan sangat menentukan keberhasilan peserta pelatihan.					
8.	Media yang digunakan dalam proses pelatihan benar-benar mendukung dan mempermudah saya dalam menguasai materi.					
Tujuan						
9.	Materi pelatihan yang saya ikuti sangat sesuai dengan tugas dan pekerjaan lapangan.					
10.	Materi yang disampaikan mampu menambah pengetahuan peserta pelatihan.					
Sasaran						
11.	Pelatihan yang diselenggarakan memiliki					

	sasaran yang jelas dan bermanfaat					
12.	Kegiatan pelatihan yang diselenggarakan membantu karyawan dalam menguasai materi					

2. Budaya organisasi (X2)

No.	Keterangan	STS	TS	R	S	SS
Inovasi						
1.	Saya mendapat kesempatan untuk berinovasi atau memberikan gagasan baru					
2.	Saya mendapat kesempatan untuk ikut mengambil keputusan					
3.	Saya berani mengambil resiko dalam tanggung jawab					
Perhatian pada kedetailan						
4.	Saya cermat dalam menyelesaikan pekerjaan					
5.	Saya mampu menganalisis setiap pekerjaan dengan detail					
6.	Hasil kerja saya dapat dijelaskan secara rinci dan dipertanggungjawabkan pada atasan saya					
Orientasi terhadap hasil						
7.	Saya dapat memenuhi target pekerjaan saya					
9.	Saya fokus pada target pekerjaan yang akan dituju					
10.	Saya bekerja secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi					
11.	Atasan memonitor kinerja saya					
Orientasi terhadap individu						
12.	Saya memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja					
13.	Saya memiliki hubungan yang baik dengan atasan saya					
14.	Organisasi memberikan bonus kepada saya atas pekerjaan yang telah diselesaikan.					
Orientasi terhadap tim						
15..	Karyawan dapat mementingkan kepentingan Kelompok					
16.	Koordinasi terjalin dengan baik antar kelompok					
17.	Kebersamaan antar kelompok terjalin dengan baik					
Stabilitas						
17.	Organisasi menetapkan prosedur kerja dalam menyelesaikan pekerjaan					
18.	Organisasi menyediakan informasi-informasi terkait dengan pekerjaan					

3. Disiplin kerja (Z)

No.	Keterangan	STS	TS	R	S	SS
Kehadiran						
1.	Saya selalu datang tepat waktu ketika masuk kerja					
2.	Saya selalu hadir setiap hari kerja (kecuali hari libur)					
Ketaatan Pada Peraturan Kerja						
3.	Saya selalu memakai seragam sesuai dengan peraturan					
5.	Saya menjalankan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan					
6.	Dalam mengerjakan pekerjaan saya selalu menyelesaikanya tepat waktu					
Ketaatan pada standar kerja						
7.	Saya selalu mengerjakan tugas perusahaan sesuai target yang di tetapkan					
8.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan					
Tingkat Kewaspadaan Tinggi						
9.	Saya mampu bekerja dengan teliti					
10.	Saya bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan					
Bekerja Etis						
14.	Saya selalu mengikuti aturan yang ada di perusahaan sesuai SOP yang berlaku saat bekerja.					
15.	Saya selalu sabar dalam menghadapi pekerjaan yang sulit ataupun berat.					

4. Kinerja Karyawan (Y)

No.	Keterangan	STS	TS	R	S	SS
Kualitas						
1.	Saya mengerjakan suatu pekerjaan dengan penuh perhitungan, cermat, dan teliti					
2.	Saya menyadari akan pentingnya akurasi dalam menyelesaikan pekerjaan					
3.	Kualitas kerja saya jauh lebih baik dari karyawan lain					
Kuantitas						
5.	Kuantitas yang diberikan sudah sesuai dengan kemampuan anda					
6.	Kuantitas kerja saya sudah sesuai dengan standar kerja yang diharapkan oleh perusahaan					

7.	Selama bekerja, hasil pekerjaan saya lebih baik bila dibandingkan dengan waktu yang lalu					
8.	Saya mampu dan memahami tugas-tugas rutin yang saya kerjakan setiap harinya di perusahaan					
9.	Saya mampu menyelesaikan jumlah pekerjaan sesuai dengan yang ditentukan oleh perusahaan					
Penggunaan waktu dalam pekerjaan						
10.	Saya mengerjakan suatu pekerjaan dengan cekatan dan tidak menunda-nunda					
11.	Berdasarkan data absen, saya datang dan pulang kantor tepat waktu					
12.	Saya mengerjakan pekerjaan sesuai dengan tugas yang diberikan oleh atasan					
Kerjasama dengan orang lain dalam bekerja						
13.	Saya mampu bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan					
14.	Saya siap membantu rekan kerja saya apabila ada yang kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya					
15.	Saya mampu berdiskusi untuk menghasilkan hasil pekerjaan yang maksimal					

Lampiran 2

Tabulasi Data Mentah

1) Pelatihan

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12
3	4	2	4	4	3	4	4	3	4	4	3
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4
4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5
5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5
5	4	4	4	4	5	3	4	4	3	4	4
5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4
4	3	3	4	4	3	5	5	4	4	4	5
4	4	4	5	3	3	4	5	4	3	4	3
4	4	4	5	3	5	3	3	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	4	2	2	4	4	4	2	2	2	2
5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5
5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5
4	4	3	4	3	5	4	3	4	3	5	4
4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	3	2	5	3	4	2	1	4	4	2	2
5	4	3	4	5	4	5	4	3	5	5	5
3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
4	3	4	5	3	4	4	4	4	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5
5	4	3	5	3	4	4	4	5	5	4	3
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	5	5	4	5	3	4	3	3
4	3	4	4	5	4	4	3	4	3	3	3
4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4

5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4
4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4
5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5
5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5
5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5
5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5
4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4
4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5
4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5
5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5
4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5
5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5
5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4
4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4
5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4
4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5

2) Budaya Organisasi

BO 1	BO 2	BO 3	BO 4	BO 5	BO 6	BO 7	BO 8	BO 9	BO 10	BO 11	BO 12	BO 13	BO 14	BO 15	BO 16	BO 17	BO 18
4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4
3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	5	4	3	3	3	4	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5
5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	5
4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5
4	4	5	3	4	5	5	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	4
5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4
3	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3
4	3	5	4	5	3	4	3	5	4	4	3	3	5	4	3	4	3
4	4	3	4	3	5	3	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4
4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	3	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	4	4	3	3	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	1	4	5	5	4	5	3	3	4	2	3	5	4	3	4	3
4	4	5	4	5	4	5	4	5	3	5	4	5	4	5	4	5	3
4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5
5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	3	3	3	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
4	5	3	4	3	5	5	4	3	5	5	4	5	3	4	5	4	4

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

3) Disiplin Kerja

DK1	DK2	DK3	DK4	DK5	DK6	DK7	DK8	DK9	DK10	DK11
3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3
3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
3	3	3	4	3	5	4	3	4	5	4
3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4
4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	2	4	4	4	3	4	4	4	4

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

5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5
4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4
5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5
4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4
5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5

4) Kinerja Karyawan

KK 1	KK 2	KK 3	KK 4	KK 5	KK 6	KK 7	KK 8	KK 9	KK 10	KK 11	KK 12	KK 13	KK 14
4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	5	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4
4	5	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
3	5	2	3	2	4	4	4	3	2	5	4	5	3
3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5
4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
3	4	3	3	3	5	4	4	3	3	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
3	5	3	4	3	5	4	4	3	3	5	5	5	5
5	4	4	4	4	5	4	4	3	5	5	5	5	4
4	5	3	5	5	4	3	4	4	4	3	5	4	4
5	4	2	3	3	3	4	2	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5
2	4	4	4	4	4	4	4	2	2	5	4	4	4
5	5	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3
4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4
5	5	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	5	5
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5
5	4	4	5	3	4	4	3	3	4	4	4	5	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	2	4	4	3	3	4	2	3	3	3	2
4	4	5	4	3	5	4	5	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3
4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5
5	4	3	4	4	5	3	3	4	5	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5

3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4
4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5
5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4
4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4
5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4
4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4
4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4
4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4
5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5
5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5
5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5
4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4
4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5
4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4
4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5
5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5

Lampiran 3

Analisis Deskriptif

1) Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1.	Laki – laki	34	56,67%
2.	Perempuan	26	43,33%
Jumlah		60	100%

2) Karakteristik responden berdasarkan usia

No.	Usia	Frekuensi	Persentase
1.	18 – 21 tahun	27	45,00%
2.	22 – 25 tahun	26	43,33%
3	>25 tahun	7	11,67%
Jumlah		60	100%

3) Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir

No.	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
1.	Sarjana (S1)	28	46,67%
2.	Diploma (I, II, dan III)	4	6,66%
3.	SMA / SMK	28	46,67%
Jumlah		60	100%

4) Karakteristik Responden Berdasarkan Bagian Pekerjaan

No.	Bagian Pekerjaan	Frekuensi	Persentase
1.	Divisi <i>Big Boss</i>	5	8,34%
2.	Divisi WO	17	28,33%

3.	Divisi <i>Pappier Pop Up</i>	5	8,34%
4.	Divisi <i>Catering</i>	22	36,66%
5.	Divisi <i>Driver</i>	5	8,34%
6.	Divisi <i>Marketing</i>	6	10,00%
Jumlah		60	100%

Lampiran 4

Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

1) Bobot Penilaian

No.	Keterangan	Bobot Skor
1.	Sangat Rendah	1,00 – 1,79
2.	Rendah	1,80 – 2,59
3.	Sedang	2,60 – 3,39
4.	Tinggi	3,40 – 4,19
5.	Sangat Tinggi	4,20 – 5,00

2) Hasil Analisis Variabel Pelatihan (X₁)

Kode	Pernyataan	Mean	Kriteria
P1	Instruktur program pelatihan adalah seseorang yang benar-benar menguasai baik secara teori maupun pelaksanaan dilapangan.	3,90	Tinggi
P2	Pelatih mampu melibatkan peserta untuk turut ambil bagian dalam pembahasan materi.	3,82	Tinggi
P3	Saya mengikuti setiap kegiatan pelatihan dengan penuh perhatian	3,80	Tinggi
P4	Pelatihan yang saya ikuti pada dasarnya bertujuan untuk memberikan ketrampilan dan pengetahuan yang berhubungan dengan pekerjaan.	3,82	Tinggi
P5	Materi pelatihan yang saya ikuti sangat sesuai dengan tugas dan pekerjaan lapangan.	3,87	Tinggi
P6	Materi yang disampaikan mampu menambah pengetahuan peserta pelatihan.	3,92	Tinggi
P7	Metode pelatihan yang digunakan sangat menentukan keberhasilan peserta pelatihan.	3,85	Tinggi
P8	Media yang digunakan dalam proses pelatihan benar-benar mendukung dan memepermudah saya dalam menguasai materi.	3,78	Tinggi
P9	Materi pelatihan yang saya ikuti sangat sesuai dengan tugas dan pekerjaan lapangan.	3,85	Tinggi
P10	Materi yang disampaikan mampu menambah	3,87	Tinggi

	pengetahuan peserta pelatihan.		
P11	Pelatihan yang diselenggarakan memiliki sasaran yang jelas dan bermanfaat	3,88	Tinggi
P12	Kegiatan pelatihan yang diselenggarakan membantu karyawan dalam menguasai materi	3,87	Tinggi
Rata – rata total		3,85	Tinggi

3) Hasil Analisis Budaya Organisasi (X₂)

Kode	Pernyataan	Mean	Kriteria
BO1	Saya mendapat kesempatan untuk berinovasi atau memberikan gagasan baru	3,98	Tinggi
BO2	Saya mendapat kesempatan untuk ikut mengambil keputusan	3,93	Tinggi
BO3	Saya berani mengambil resiko dalam tanggung jawab	4,00	Tinggi
BO4	Saya cermat dalam menyelesaikan pekerjaan	3,90	Tinggi
BO5	Saya mampu menganalisis setiap pekerjaan dengan detail	3,92	Tinggi
BO6	Hasil kerja saya dapat dijelaskan secara rinci dan dipertanggungjawabkan pada atasan saya	3,93	Tinggi
BO7	Saya dapat memenuhi target pekerjaan saya	3,95	Tinggi
BO8	Saya fokus pada target pekerjaan yang akan dituju	3,88	Tinggi
BO9	Saya bekerja secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi	3,87	Tinggi
BO10	Atasan memonitor kinerja saya	3,87	Tinggi
BO11	Saya memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja	3,93	Tinggi
BO12	Saya memiliki hubungan yang baik dengan atasan saya	3,97	Tinggi

BO13	Organisasi memberikan bonus kepada saya atas pekerjaan yang telah diselesaikan.	4,07	Tinggi
BO14	Karyawan dapat mementingkan kepentingan Kelompok	3,97	Tinggi
BO15	Koordinasi terjalin dengan baik antar kelompok	3,92	Tinggi
BO16	Kebersamaan antar kelompok terjalin dengan baik	3,98	Tinggi
BO17	Organisasi menetapkan prosedur kerja dalam menyelesaikan pekerjaan	4,03	Tinggi
BO18	Organisasi menyediakan informasi- informasi terkait dengan pekerjaan	4,15	Tinggi
Rata – rata total		3,95	Tinggi

4) Hasil Analisis Variabel Disiplin Kerja (Z)

Kode	Pernyataan	Mean	Kriteria
DK1	Saya selalu datang tepat waktu ketika masuk kerja	3,87	Tinggi
DK2	Saya selalu hadir setiap hari kerja (kecuali hari libur)	3,85	Tinggi
DK3	Saya selalu memakai seragam sesuai dengan peraturan	3,83	Tinggi
DK4	Saya menjalankan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan	3,83	Tinggi
DK5	Dalam mengerjakan pekerjaan saya selalu menyelesaikanya tepat waktu	3,87	Tinggi
DK6	Saya selalu mengerjakan tugas perusahaan sesuai target yang di tetapkan	3,90	Tinggi
DK7	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan	3,87	Tinggi
DK8	Saya mampu bekerja dengan teliti	3,82	Tinggi
DK9	Saya bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan	3,88	Tinggi
DK10	Saya selalu mengikuti aturan yang ada di perusahaan sesuai SOP yang berlaku saat bekerja.	3,85	Tinggi
DK11	Saya selalu sabar dalam menghadapi pekerjaan yang	3,88	Tinggi

	sulit ataupun berat.		
Rata – rata total		3,85	Tinggi

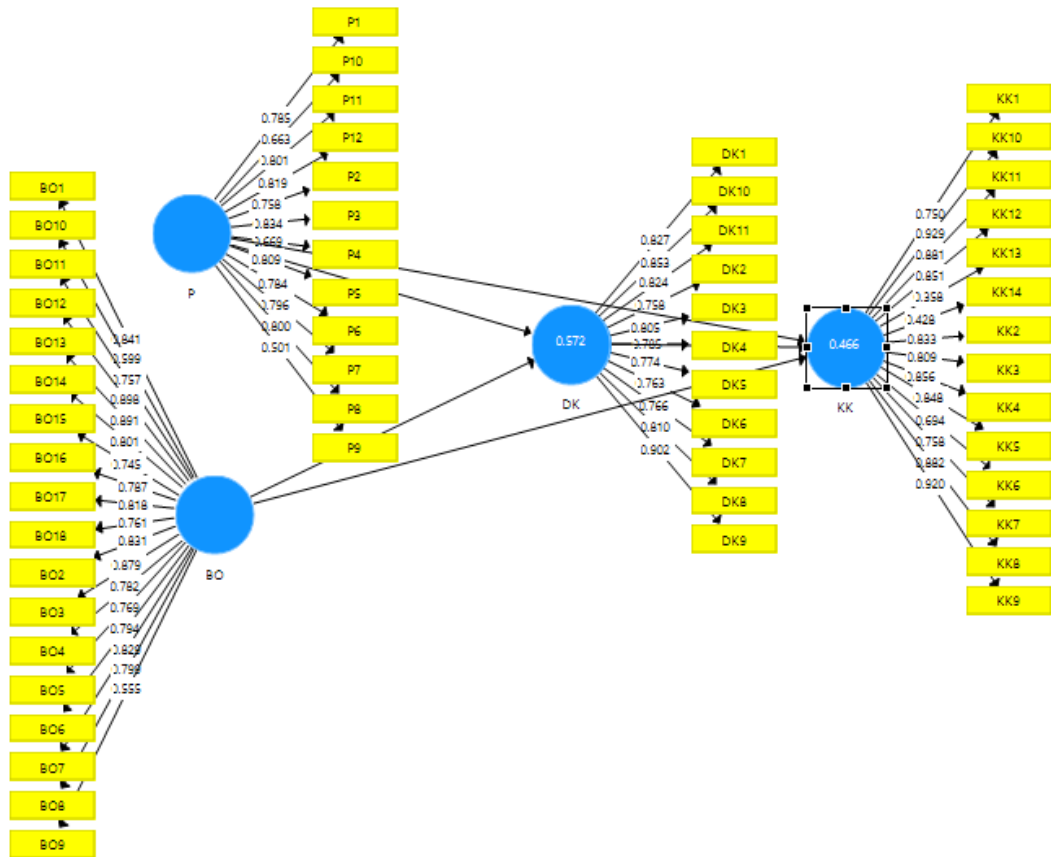
5) Hasil Analisis Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Kode	Pernyataan	Mean	Kriteria
KK1	Saya mengerjakan suatu pekerjaan dengan penuh perhitungan, cermat, dan teliti	3,95	Tinggi
KK2	Saya menyadari akan pentingnya akurasi dalam menyelesaikan pekerjaan	4,13	Tinggi
KK3	Kualitas kerja saya jauh lebih baik dari karyawan lain	3,85	Tinggi
KK4	Kuantitas yang diberikan sudah sesuai dengan kemampuan anda	3,93	Tinggi
KK5	Kuantitas kerja saya sudah sesuai dengan standar kerja yang diharapkan oleh perusahaan	3,90	Tinggi
KK6	Selama bekerja, hasil pekerjaan saya lebih baik bila dibandingkan dengan waktu yang lalu	3,97	Tinggi
KK7	Saya mampu dan memahami tugas-tugas rutin yang saya kerjakan setiap harinya di perusahaan	3,82	Tinggi
KK8	Saya mampu menyelesaikan jumlah pekerjaan sesuai dengan yang ditentukan oleh perusahaan	3,95	Tinggi
KK9	Saya mengerjakan suatu pekerjaan dengan cekatan dan tidak menunda-nunda	3,90	Tinggi
KK10	Berdasarkan data absen, saya datang dan pulang kantor tepat waktu	3,88	Tinggi
KK11	Saya mengerjakan pekerjaan sesuai dengan tugas yang diberikan oleh atasan	3,90	Tinggi
KK12	Saya mampu bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan	4,02	Tinggi
KK13	Saya siap membantu rekan kerja saya apabila ada yang kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya	3,95	Tinggi

KK14	Saya mampu berdiskusi untuk menghasilkan hasil pekerjaan yang maksimal	3,82	Tinggi
Rata – rata total		3,92	Tinggi

Lampiran 5

1) Hasil Uji *Outer Model*



2) Nilai *loading factor* konstruk independen Pelatihan SDM

Kode	Pernyataan	<i>Loading factor</i>	Kriteria
P1	Instruktur program pelatihan adalah seseorang yang benar-benar menguasai baik secara teori maupun pelaksanaan dilapangan.	0,785	Valid
P2	Pelatih mampu melibatkan peserta untuk turut ambil bagian dalam pembahasan materi.	0,758	Valid
P3	Saya mengikuti setiap kegiatan pelatihan dengan penuh perhatian	0,834	Valid
P4	Pelatihan yang saya ikuti pada dasarnya bertujuan untuk memberikan ketrampilan dan pengetahuan yang berhubungan dengan pekerjaan.	0,669	Valid

P5	Materi pelatihan yang saya ikuti sangat sesuai dengan tugas dan pekerjaan lapangan.	0,809	Valid
P6	Materi yang disampaikan mampu menambah pengetahuan peserta pelatihan.	0,784	Valid
P7	Metode pelatihan yang digunakan sangat menentukan keberhasilan peserta pelatihan.	0,796	Valid
P8	Media yang digunakan dalam proses pelatihan benar-benar mendukung dan mempermudah saya dalam menguasai materi.	0,800	Valid
P9	Materi pelatihan yang saya ikuti sangat sesuai dengan tugas dan pekerjaan lapangan.	0,501	Valid
P10	Materi yang disampaikan mampu menambah pengetahuan peserta pelatihan.	0,663	Valid
P11	Pelatihan yang diselenggarakan memiliki sasaran yang jelas dan bermanfaat	0,801	Valid
P12	Kegiatan pelatihan yang diselenggarakan membantu karyawan dalam menguasai materi	0,819	Valid

3) Nilai *loading factor* konstruk independen Budaya Organisasi

Kode	Pernyataan	<i>Loading Factor</i>	Kriteria
BO1	Saya mendapat kesempatan untuk berinovasi atau memberikan gagasan baru	0,841	Valid
BO2	Saya mendapat kesempatan untuk ikut mengambil keputusan	0,831	Valid
BO3	Saya berani mengambil resiko dalam tanggung jawab	0,879	Valid
BO4	Saya cermat dalam menyelesaikan pekerjaan	0,782	Valid
BO5	Saya mampu menganalisis setiap pekerjaan dengan detail	0,769	Valid
BO6	Hasil kerja saya dapat dijelaskan secara rinci dan dipertanggungjawabkan pada atasan saya	0,794	Valid

BO7	Saya dapat memenuhi target pekerjaan saya	0,829	Valid
BO8	Saya fokus pada target pekerjaan yang akan dituju	0,799	Valid
BO9	Saya bekerja secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi	0,555	Valid
BO10	Atasan memonitor kinerja saya	0,599	Valid
BO11	Saya memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja	0,757	Valid
BO12	Saya memiliki hubungan yang baik dengan atasan saya	0,898	Valid
BO13	Organisasi memberikan bonus kepada saya atas pekerjaan yang telah diselesaikan.	0,891	Valid
BO14	Karyawan dapat mementingkan kepentingan Kelompok	0,801	Valid
BO15	Koordinasi terjalin dengan baik antar kelompok	0,745	Valid
BO16	Kebersamaan antar kelompok terjalin dengan baik	0,787	Valid
BO17	Organisasi menetapkan prosedur kerja dalam menyelesaikan pekerjaan	0,818	Valid
BO18	Organisasi menyediakan informasi- informasi terkait dengan pekerjaan	0,761	Valid

4) Nilai *loading factor* konstruk *Intervening Disiplin Kerja*

Kode	Pernyataan	<i>Loading factor</i>	Kriteria
DK1	Saya selalu datang tepat waktu ketika masuk kerja	0,827	Valid
DK2	Saya selalu hadir setiap hari kerja (kecuali hari libur)	0,758	Valid
DK3	Saya selalu memakai seragam sesuai dengan peraturan	0,805	Valid
DK4	Saya menjalankan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan	0,785	Valid
DK5	Dalam mengerjakan pekerjaan saya selalu menyelesaikanya tepat waktu	0,774	Valid

DK6	Saya selalu mengerjakan tugas perusahaan sesuai target yang di tetapkan	0,763	Valid
DK7	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan	0,766	Valid
DK8	Saya mampu bekerja dengan teliti	0,810	Valid
DK9	Saya bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan	0,902	Valid
DK10	Saya selalu mengikuti aturan yang ada di perusahaan sesuai SOP yang berlaku saat bekerja.	0,853	Valid
DK11	Saya selalu sabar dalam menghadapi pekerjaan yang sulit ataupun berat.	0,824	Valid

5) Nilai *loading factor* konstruk Dependen Kinerja Karyawan

Kode	Pernyataan	<i>Loading factor</i>	Kriteria
KK1	Saya mengerjakan suatu pekerjaan dengan penuh perhitungan, cermat, dan teliti	0,750	Valid
KK2	Saya menyadari akan pentingnya akurasi dalam menyelesaikan pekerjaan	0,833	Valid
KK3	Kualitas kerja saya jauh lebih baik dari karyawan lain	0,809	Valid
KK4	Kuantitas yang diberikan sudah sesuai dengan kemampuan anda	0,856	Valid
KK5	Kuantitas kerja saya sudah sesuai dengan standar kerja yang diharapkan oleh perusahaan	0,848	Valid
KK6	Selama bekerja, hasil pekerjaan saya lebih baik bila dibandingkan dengan waktu yang lalu	0,694	Valid
KK7	Saya mampu dan memahami tugas-tugas rutin yang saya kerjakan setiap harinya di perusahaan	0,758	Valid
KK8	Saya mampu menyelesaikan jumlah pekerjaan sesuai dengan yang ditentukan oleh perusahaan	0,882	Valid
KK9	Saya mengerjakan suatu pekerjaan dengan cekatan dan tidak menunda-nunda	0,920	Valid
KK10	Berdasarkan data absen, saya datang dan pulang kantor tepat waktu	0,929	Valid
KK11	Saya mengerjakan pekerjaan sesuai dengan tugas yang diberikan oleh atasan	0,881	Valid
KK12	Saya mampu bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan	0,851	Valid
KK13	Saya siap membantu rekan kerja saya apabila ada yang kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya	0,858	Valid
KK14	Saya mampu berdiskusi untuk menghasilkan hasil pekerjaan yang maksimal	0,928	Valid

6) Tabel nilai cross loading

	Budaya Organisasi (BO)	Disiplin Kerja (DK)	Kinerja Karyawan (KK)	Pelatihan (P)
Budaya Organisasi (BO)	0,790			
Disiplin Kerja (DK)	0,742	0,807		
Kinerja Karyawan (KK)	0,744	0,800	0,789	
Pelatihan (P)	0,667	0,708	0,850	0,757

7) Composite Reliability

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Rho_A</i>	<i>Composite Reliability</i>
Budaya Organisasi (BO)	0,964	0,973	0,967
Disiplin Kerja (DK)	0,946	0,948	0,953
Kinerja Karyawan (KK)	0,949	0,966	0,957
Pelatihan (P)	0,931	0,941	0,941

8) Path coefficient pengukuran signifikansi (t – statistik) second order

	<i>Original Sample</i>	<i>Sample Mean</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T Statistic</i>	<i>P Values</i>	Uji Signifikansi
BO – DK	0,795	0,800	0,079	10,016	0,000	Signifikan
BO – KK	-0,064	-0,062	0,223	0,286	0,775	Tidak Signifikan
DK – KK	0,662	0,678	0,179	3,701	0,000	Signifikan
P – DK	-0,152	-0,164	0,076	1,999	0,046	Signifikan
P – KK	-0,358	-0,359	0,111	3,236	0,001	Signifikan

Lampiran 6

1) Hasil Uji *Inner Model*

2) R – Square

Item	R Square	R Square Adjusted
Disiplin Kerja	0,572	0,557
Kinerja Karyawan	0,466	0,438

3) Hasil t-statistik

	<i>Original Sample</i>	<i>Sample Mean</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T Statistic</i>	<i>P Values</i>
BO – DK	0,795	0,800	0,079	10,016	0,000
BO – KK	-0,064	-0,062	0,223	0,286	0,775
DK – KK	0,662	0,678	0,179	3,701	0,000
P– DK	-0,152	-0,164	0,076	1,999	0,046
P – KK	-0,358	-0,359	0,111	3,236	0,000

4) Hasil t-statistik dengan efek mediasi

	<i>Original Sample</i>	<i>Sample Mean</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T Statistic</i>	<i>P Values</i>
BO – DK – KK	0,527	0,547	0,169	3,112	0,002
P – DK – KK	-0,101	-0,109	0,058	1,741	0,082

5) Hasil uji hipotesis

Hipotesis	Keterangan
H1: Terdapat pengaruh dari pelatihan terhadap kinerja karyawan	Terbukti
H2: Terdapat pengaruh dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	Tidak Terbukti
H3: Terdapat pengaruh dari pelatihan terhadap disiplin kerja karyawan	Terbukti
H4: Terdapat pengaruh dari budaya organisasi terhadap disiplin kerja karyawan	Terbukti

H5: Terdapat pengaruh dari disiplin kerja karyawan terhadap kinerja karyawan	Terbukti
H6: Terdapat pengaruh dari pelatihan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi disiplin kerja karyawan	Tidak Terbukti
H7: Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi disiplin kerja karyawan	Terbukti

Lampiran 7

Transkrip Wawancara

1) Sesi 1

Narasumber 1 : Ahmad Firdaus

Tempat : Qiwqiw Drinks

Di rekam pada : 6 Januari 2019

Durasi : 8,33 menit

Peneliti : Mas itu udah berapa tahun di WO di Kusuma Kencana, sama divisi mas yang di ampu itu divisi apa?

Narasumber : Untuk berapa lamanya saya sudah satu tahun setengah mas, mulai agustus 2016. Kemudian divisinya saya berada, saya di amanahkan sebagai koordinator acara dan *time keeper*.

Peneliti : Selama mas bekerja di WO Kusuma Kencana itu, pernah *nggak* sih mengalami masalah-masalah yang ada di lapangan?

Narasumber : *Kalo* menurut saya, ada beberapa masalah itu di bagi dua mas, sebelum hari-H dan *pas* hari-H. Kalau sebelum hari-H nya itu mungkin masalah koordinasi sih mas dengan vendor-vendor yang *udah* kita pilih. Mungkin ada beberapa *miss-miss* kecil, yah tapi *Alhamdulillah* bisa teratasi. Kemudian untuk *pas* hari-H acara itu mungkin masalahnya ekkpektasi undangan yang datang ternyata melebihi ekspektasi, jadi cuaca ternyata juga mempengaruhi. Misalnya paginya hujan, jadi undangan itu numpuk di siang. Jadi itu yang mungkin bikin *riweuh* gitu yah, jadi acara sedikit molor, dan acara-acara yang sudah di *setting* bisa jadi *molor*.

Peneliti : Kalau untuk masalah yang *time keeper* itu gimana mas?

Narasumber : Kalau *time keeper* tadi yang acara itu mas, jadi sebisa mungkin sih, kalau dari saya sebisa mungkin dari saya sesuai dengan *rundown* yang sudah ditetapkan. Kalaupun undangan ataupun ada permintaan dari keluarga untuk dipenuhin atau sulit dipenuhin ya kita fleksibel mas

Peneliti : Selama mas kerja di WO Kusuma Kencana itu mas kan pernah nih mendapatkan pekerjaan atau tanggung jawab tentang kedetailanya, dan itu tanggung jawab apa sih mas? Dan pernah *nggak* mendapatkan masalah?

Narasumber : Kalau tanggung jawab yang mungkin harus detail itu di vendor ya mas. Misalanya biasanya saya di amanahkan untuk dokumentasi, jadi permintaan dari *client* itu harus detail, harus tersampaikan ke vendor. Tidak boleh ada kurang, ataupun kelebihan. Jadi *pas* hari-H itu tidak ada *miss* sama sekali. Dan untuk *pas* kordinator acara itu mungkin yg harus detail itu waktunya mas, pemilihan waktu. Untuk acara ini berapa menit untuk acara ini berapa menit jadi harus *bener-bener* detail.

Peneliti : Pernah *ga* sih mas punya masalah teledor atau tiba-tiba apa gitu?

Narasumber : *Kalo* teledor mungkin yang untuk vendor pernah itu mas *pas* acara nya itu di dalam Ngabean. Kebetulan ternyata saya salah *order* untuk andong. Yang saya kiranya sudah termasuk kudanya ternyata belum, jadi otomatis saya harus koordinasi lagi dengan yang punya vendor.

- Peneliti : Kalau untuk yang *time keeper* mas?
- Narasumber : Kalau *time keeper* ya mungkin teledornya telat-telat waktu sedikit, bisa paling molor acara itu sempet setengah jam sih mas. Tapi ya *Alhamdulillah* tidak terlalu dipermasalahakan sama *client*.
- Peneliti : Gimana sih mas di WO Kusuma Kencana itu menekankan dan mempertahankan budaya organisasinya di WO nya itu gimana mas?
- Narasumber : Jadi budaya yang kita punya itu SOP nya sudah paten, jadi bisa dibilang SOP dari Kusuma Kencana ini terbaik lah se-Jogja. Jadi mau gimana pun mau kondisi apapun *InshaAllah* SOP nya tidak berubah kecuali ada beberapa hal yang mungkin bisa merubah SOP. Misal kemaren dari *client* nya sendiri rias nya sampai 5 orang, lima vendor. Jadi kita tidak bisa berbuat apa-apa. Yang seharusnya bisa berjalan lancar tapi hari-H agak sedikit berbelit belit.
- Peneliti : Terakhir mas, tentang orientasi tim. kalau di WO Kusuma Kencana itu orientasi tim nya itu gimana ya mas?
- Narasumber : Kalau di Kusuma Kencana itu kita sangat mengedepankan kerja sama tim mas, ya walaupun *pas* di hari-H mungkin ada *miss-miss* sedikit. Tapi karena SOP yang kita punya sangat baik jadi antar tim *alhamdulillah* dapat teratasi. *Miss*-nya mungkin ini sih mas, ada teledor waktu yg bisa mempengaruhi ke acara selanjutnya, jadi yg *time keeper*-nya telat bisa mempengaruhi ke koordinator acara bisa mempengaruhi ke pihak-pihak entertain juga.
- Peneliti : Mas, kalo pelatihan itu dilaksanakan pas apa ya?
- Narasumber : kalo pelatihannya sih setelah direkrut trus dikasih materi yang akan buat event, ya dah habis itu dilatih mas. Kan saya orang lama juga jadi sudah hafal posisinya bagian apa aja. Jadi saya juga kalo ada orang baru saya juga ikut ngelatih mas.
- Peneliti : oke mas. ada gak sih mas di wo diajari tentang ketepatan waktu gitu. Missal rapat harus on time, apa ada hal lain yang di dilatih mas?
- Narasumber : kalo itu tergantung individu mas, cuma dari wo ngasih tau disuruh ontime kalo rapat. Kalo telat ya dihukum tapi yang *gak* memberatkan Cuma buat *fun* aja mas.
- Peneliti : oh gitu mas, jadi mas yang katanya pernah telat ya nanti dihukum dong.
- Narasumber : iya mas. Namanya juga telat mas.
- Peneliti : oke mas, saya mau nanya tentang bekerja etis. di Wo juga apakah ada kegiatan yang melatih melayani konsumen atau tamu undangan di hari h ga mas?
- Narasumber : oh kalo itu ada mas, saya di amanahi jadi koordinator acara dimana itu yang berhubungan langsung dengan pembawa acara jadi bagaimana diajari sopan dengan pembawa acaranya, harus bisa bertata krama karena kitakan dinikahan jawa mas. Juga diajari harus senyum dengan tamu. Kalo apa-apa harus sopan ke tamu soalnya di SOP wo sudah begitu mas. Harus melayani sepenuhnya.
- Peneliti : owalah gitu ya mas, pernah ga sih mas sempat tidak senyum gitu pas acaranya sedang berlangsung gitu?
- Narasumber : pernah mas , waktu itu suasananya sedang rame banget kan trus waktunya ngaret 30 menit trus miskom sama anggota yang lain. Nah itu

ada tamu gitu mau nanya tamu vip saya hanya cuek saja trus jalan tanpa ada hirauan karena sedang buru-buru untuk mengecek penumpukan tamu undangan mas.

Peneliti : oh begitu ya mas.terimakasih ya mas.

2) Sesi 2

Narasumber 2 : Irfan Ismail

Tempat : Kau Thaitea Condcacat

Di rekam pada : 6 Januari 2019

Durasi : 09,50 menit

Peneliti : Di Kusuma Kencana ini, mas nya ini bekerja di bagian apa? divisinya apa? dan mas nya sudah bekerja berapa tahun?

Narasumber : Sebelumnya saya di WO ini sudah hampir dua tahun ya mas, sekarang karena sudah sampai dua tahun ini, sebelumnya saya melewati masa-masa di mana saya menjadi crew yang biasa, sempet menjadi perlengkapan, jadi *stopper* sampai akhirnya sekarang saya menjadi kapten panggung.

Peneliti : Selama mas itu bekerja di Kusuma Kencana *weeding organizer* pernah gak sih mas, masnya mengalami masalah di WO nya, di acaranya gitu mas?

Narasumber : seperti tadi yang saya bilang tadi kan saya sebelum jadi kapten kan saya sempat jadi *stopper dan perkap*. sebenarnya masalah yang paling banyak pas saya jadi perkap dan stopper itu sih. *Pas* jadi perkap itu ya kaya masalah yang saya hadapi ya pas persiapan barang-barangnya, kadang suka ada yang lupa to, tapi itu bisa teratasi karena perkap bukan saya sendiri saya ada tim nya, dua orang teman saya, ketika saya lupa, ada yang *miss* mereka bisa membantu ketika saya enggak bisa. Lalu saat jadi *stopper*, karena kan *stopper* itu kan baru ya di WO itu, dia di dekat panggung pelaminan ketika para tamu pengen salam-salam sama pengen foto-foto sama pengantin saya disitu bertugas sebagai pemberhenti mereka ketika yang di atas itu lagi ada yang foto, misalnya lagi ada salam-salaman tamu VIP yang emang lama nanti di panggung nya itu jadi para tamu yang sedang berbaris itu saya minta untuk menunggu sebentar, saya stop dulu di bawah tangga pelaminan baru ketika orang-orang yang berfoto itu sudah selesai, saya buka kembali jalurnya untuk kembali lagi mereka ke atas pelaminan. Dan yang ketika saya menjadi kapten, sama sih hampir sama sih saat menjadi *stopper*, di pelaminan juga, cuma kalau yang kapten ini lebih ke bagian pengantar foto. Ntar saya itu menjadi apa ya, ketika orang tua dari pengantin atau pengantinya itu sendiri membutuhkan bantuan atau sesuatu mungkin minuman atau AC pelaminannya terlalu dingin nah nanti saya yang berhubungan komunikasi itu ke saya, jadi apapun yang mereka butuhkan nanti bisa minta bantuan ke saya lalu nanti saya ajak ke temen-temen saya yang bisa membantu untuk menyelesaikan masalah tersebut. Yang foto tadi tuh, misal ada keluarga besarnya nih, rame banget kan, nah di pelaminanya itu misal sempit, gak terlalu luas, otomatis pengaturan

fotonya harus lebih detail dong, biar fotonya terlihat bagus. Nah biasanya disana masalah yang sering saya hadapi.

Peneliti : Selama mas bekerja di WO pekerjaan mas yang di dapat dan di tuntutan tentang kedetailanya itu gimana sih mas?

Narasumber : Misalnya nih ketika orang-orang yang foto itu laki-laki dan perempuan dibagi nih, agar rata. Nah kadang ketika saya atur tuh ada yang ngeyel nih, nah itu yang merusak estetika foto nya kek kurang rapi, nah kadang ada yang ga mau, itu kan memperlambat kan, nah saya bicara ke mereka agar fotonya bagus, akhirnya mereka mau. Lalu kaya misalnya ibu-ibu itu bawa tas, lalu saya minta ibu biar sama-sama rata, sama-sama bagus tas nya di taruh dulu tas nya.

Peneliti : Mas itu kalo rapat, kan rapatnya kan saya tahu dua kali dalam seminggu. Mas itu pernah ga sih mas datang telat ke rapat?

Narasumber : Kalau telat sih pernah, pasti pernah. Misal telat sih limabelas menit, ga sampai lebih dari setengah jam kok. Banyak faktor sih yang bikin saya telat. Paling sering sih karena faktor cuaca, ketika saya sudah persiapan, tiba-tiba cuacanya tidak mendukung, misal hujan, nah saya kan naik motor kadang agak terhambat untuk datang tepat waktu.

Peneliti : Bagaimana sih mas di WO tersebut cara menekankan untuk mempertahankan budaya di perusahaannya itu gimana?

Narasumber : Jujur untuk SOP nya menurut saya di Kusuma Kencana ini paling bagus sih mas di Jogja, karena kami menyarankan kepada *client* untuk *wedding* yang bagus itu gimana, jadi kami selalu merekomendasikan kepada mereka, kepada *client* kami dari mulai vendornya, misalnya vendor-vendor yang paling sering bikin *ribet* tuh di rias ya mas. Biasanya tuh *client* suka milih periasnya sendiri, yang mereka pilih itu bukan cuma satu, sebenarnya tuh yang di rekomendasiin itu cuma satu, supaya tidak sering terjadi *misskom* nantinya. Ada yang pernah sampai milih lima perias mas, jadi lima perias itu dalam satu *wedding* mas, nah dengan yang lima itu kan bisa beda-beda riasnya, beda-beda busananya. Nah itu yang bisa bikin *miss* komunikasi, seharusnya yang *kek* begitu yang tidak perlu terjadi. Nah karena *client* nya memaksa kayak begitu jadi yaudah. Nah yang sering terjadi *misskom* pas TM sih, ketika sedang menjelaskan lalu ketika ingin kalau busana tuh *fitting* ya coba-coba ukuran, kadang dari *client* nya sendiri suka telat *dateng*, atau bahkan tidak *dateng* padahal pihak rias dan pihak busananya sudah nungguin, sudah siap. Ternyata tidak sampai disana juga mas, ketika hari-H pun begitu, kadang dari pihak keluarga telat dateng, padahal pihak rias dan pihak busana nya sudah punya jadwal sendiri untuk riasnya kapan pasang busananya kapan, tapi dari pihak keluarganya malah molor. Jadi kan nunggu to, kalau orang perias sama busananya waktunya sudah habis tapi pihak keluarga belum dateng, brarti kan nambah waktu lagi, nah itu seharusnya tidak perlu terjadi kalau misalnya kita rekomendasiin satu perias aja jadi lebih rapi nantinya.

Peneliti : Orientasi tim nya di WO Kusuma Kencana gimana ya mas?

Narasumber : Orientasi tim, saya kasih tau lagi WO Kusuma Kecana ini bisa seminggu bisa dua kali *briefing* mas, otomatis itu bisa menaikan, menambah *chemistry* antar *crew* nya sendiri nah itu yang menambah kerjasama antar kita semakin kuat, tapi tidak menutup kemungkinan bakalan ada satu atau dua kali *miss*. Tapi ketika lagi ada acara berlangsung ada *miss* kami tetap harus tetap tenang, percaya satu sama lain, seperti apa yang biasa kita lakukan dalam *briefing* kita selalu percaya kalau kita bisa melewati itu semua.

Peneliti : Pernah *ga* sih mas tiba-tiba *miss* sama temen-temenya sendiri?

Narasumber : Itu saya pernah *miss waktu itu*, ketika itu saya jadi perkap. Jadi ketika itu ada suatu acara dimana perkap itu dibutuhkan banyak mempersiapkan sesuatu, nah saya cuma bertiga waktu itu, acara waktu itu heboh, saya butuh balon dan segala macam, *temen* saya yang satu kena pekerjaan lain, nge *back up* temen saya nah disitu saya agak ribet, namun semua itu dapat teratasi, walaupun sebelum-sebelumnya agak *riweuh*, ribet.

Peneliti : mas, kalo pelatihannya tu kapan ya mas?

Narasumber : kalo itu sih pas diajak ketemu pertama trus dijelasin WO itu apa dan bergerak dimana, aku nanti di posisi apa trus dikasih tau semuanya baru dilatih mas.

Peneliti : oke mas. ada gak sih mas di wo diajari tentang ketepatan waktu gitu. Misal rapat harus on time, apa ada hal lain yang di dilatih mas?

Narasumber : kalo itu masing-masing mas, dari wo dikasih tau kalo disuruh *on time* mas. Kalo telat dihukum tapi ya biasa aja kok hukumannya kayak joget-joget tiktok nanti dimasukin instagram WO mas. Ya tujuannya buat seneng-senang aja kok itu. Biar *Chemistry*nya dapat anggota satu sama lain. Kalo dulu aku pernah telat trus disuruh joget lagu via vallen mas.

Peneliti : oh gitu jadi seru dong mas.

Narasumber : iya mas . jadi ga ada jaim atau sungkan-sungkan gitu jadinya.

Peneliti : oke mas, saya mau nanya tentang bekerja etis. di Wo juga apakah ada kegiatan yang melatih melayani konsumen atau tamu undangan di hari h ga mas?

Narasumber : ada mas. Di WO dilatih harus tersenyum dan sopan sama tamu undangan mas ataupun pihak klien . saya kan jadi kapten panggung jadi saya harus tau bagaimana menata tamu yang mau foto dan meragakan dengan senyuman dan sopan mas.

Peneliti : oh gitu mas. Mas pernah ga sih mas, pas di waktu acara ga senyum gitu pas waktu nata tamu buat foto?

Narasumber : wah pernah mas.waktu itu pas kondisi waktunya ngaret mau acara selanjutnya mau ada acara *surprise moment* nah tapi waktu itu tamu undangan masih banyak numpuk di bagian mau salaman sama pengantin. Nah saya sudah nyuruh *stop* tamunya sama anggota yang jadi *stopper* tapi ga ngeh jadinya miskom. Yaudah deh saya tidak melakukan apa yang dilatih seperti senyum dan menata foto. Saya langsung stop aja biar acaranya berlangsung. Karena ya daripada nantinya dibelakang dapat komen yang tidak-tidak mas.

Peneliti : baik mas. Terimakasih mas. Semoga rejeki selalu ada dan WOnya maju trus.

3) Sesi 3

Narasumber 3 : Axcel Benza Amartya

Tempat : Kau Thaitea Condcacat

Di rekam pada : 6 Januari 2019

Durasi : 6,33 menit

Peneliti : Saya mau nanya dari masnya sendiri sudah berapa lama kerja di WO Kusuma Kencana? dan mas nya itu kalau boleh tau bekerja di bagian divisi apa ya mas?

Narasumber : Saya bekerja di WO Surya Kencana sudah kira-kira 1 tahun-an mas, dan divisi saya di *wedding organizer* Surya Kencana itu *stopper*, perkap, dan juga megang vendor mas.

Peneliti : Selama mas bekerja di *Wedding Organizer* tuh pernah gak masnya mengalami masalah?

Narasumber : Mungkin saat saya menjadi *stopper* ya mas, tamu undangan itu tidak sesuai dengan tamu undangan di awal sehingga itu menyebabkan tamunya membludak. Contohnya, di undangan 700 orang ternyata yang datang 1000 orang lebih, nah dari situ mengganggu acara resepsi mas. Diacara resepsi itu waktunya tidak terkondisikan, tidak sesuai dengan *rundownnya*.

Peneliti : Selain mas nya *stopper*, apalagi mas letak permasalahannya?

Narasumber : Mungkin kendala yang saya alami selain di *stopper* itu di ini mas, perlengkapan. Misal nih, saya sudah menyiapkan perlengkapan untuk acara *wedding* secara matang tapi ada kendala kecilnya sangat riskan. Contohnya, ketika saya melibatkan *converty* yang saya belikan itu tidak bisa digunakan saat acara mas, nah itu berakibat fatal saat acara resepsi.

Peneliti : Oh gitu ya mas, kalau untuk masalah vendor gimana ya mas?

Narasumber : Saya pernah *megang* vendor *sound system* mas waktu itu pernah ada *dance* saat resepsi pihak *dance* itu memberi *flash disk* berisi musik ke operator, tetapi operatornya tidak menyiapkan laptop untuk memasang *flash disknya* ini mas, trus pernah juga saat MC membutuhkan kabel *aux*, meminta ke operator, tetapi operatornya tidak menyediakan. Padahal itu sudah seharusnya SOP dari *sound system*.

Peneliti : Selama mas kerja di WO, pernah ga sih mas nya itu mendapatkan pekerjaan dan dituntut bertanggung jawab tentang kedetailanya?

Narasumber : Pernah sih mas, saya kan juga memegang perlengkapan nih di WO, itu kita harus menyiapkan *souvenir* untuk resepsi dan itu harus menghitung secara detail berapa *pieces* souvenir. Misalnya souvenirnya 700 *pieces* ya kita harus menghitung secara detail kalau souvenir itu 700 *pieces*. Sama seragam untuk *crew*, kalau seragam untuk *crew* kita memang sudah mempersiapkan, tetapi di hari-H itu kan ada LO mas, misal kita bawa dua seragam nih, LO di hari-H itu ada tiga orang, berarti juga kan kurang itu

mas, akhirnya kita harus mengambil seragam dikantor supaya di resepsinya LO bisa memakai seragam 3 orang itu mas.

Peneliti : Gimana sih dari kusuma kencana itu mempertahankan budaya organisasi yang sudah terjalin?

Narasumber : Kusuma Kencana itu sudah menjadi WO yang di rekomendasikan di Jogja itu nomer satu mas. Karena SOP Kusuma Kencana itu sudah baik dan mumpuni tetapi pernah terjadi kendala sih mas saat *technical meeting* sebelum acara nah dari pihak keluarga yang akan menikah itu ingin memakai lima perias, padahal dari Kusuma Kencana menyarankan hanya memakai satu perias saja karena itu riskan menjadi *miss* komunikasi mas dan saat hari H benar terjadi *miss* komunikasi itu dan Kusuma Kencana yang di salahkan karena Kusuma Kencana sudah menjadi penanggung jawab dalam acara tersebut.

Peneliti : Di WO Kusuma Kencana itu orientasi tim nya itu gimana ya mas?

Narasumber : Di Kusuma Kencana itu *Chemistry* nya sudah terbangun mas, sudah bagus karena setiap minggu kita selalu bertemu dikantor dua kali dalam seminggu selasa dan jumat, nah walaupun *chemistry* nya kita sudah bagus tetapi masih ada aja *miss* komunikasi mas, misalnya ada acara menari kita memberi waktu di *rundown* tiga menit ternyata saat acara menari sepuluh menit mas waktunya itu kan otomatis membuat jadwal *rundown* kita molor, apalagi saat seperti tadi mas yang saya katakan, saat tamunya membludak itu kan membuat molor waktu yang kita berikan, ya walaupun banyak *miss* komunikasi kita tetap harus memikirkan setelah ini apa setelah ini apa supaya acara ini tetap berjalan dengan lancar.

Peneliti : Pernah *gak* sih mas waktu mas nya datang di rapat gitu mas nya telat?

Narasumber : Pernah sih mas kalau telat itu. Misal saat rapat dijadwalkan jam empat. Tetapi saya *datengnya* setengah lima. itu bisa ditoleransi oleh atasan saya mas tetapi misal h-seminggu acara, nah itu sudah tidak ada toleransi lagi mas untuk telat. Jadi mau ada acara apapun kita tetap datang *on time*.

Peneliti : Mas kalo pelatihannya tu kapan ya mas?

Narasumber : kalo itu pas awal ketemu sama yang punya mas, jadi ketemu dikasih tau tentang WOnya habis itu dilatih mas.

Peneliti : oke mas. ada gak sih mas di wo diajari tentang ketepatan waktu gitu. Misal rapat harus *on time*, apa ada hal lain yang di dilatih mas?

Narasumber : gak ada mas. Cuma dikasih tau kalo disuruh *ontime*. Soalnya itu masing-masing mas. Kalo telat ya ada sanksi tapi yang gak serius-serius kok.

Peneliti : oke mas, kalo tentang bekerja etis. di Wo juga apakah ada kegiatan yang melatih melayani konsumen atau tamu undangan di hari h ga mas?

Narasumber : ada mas, kalo saya kan bagian perlengkapan sama *stopper* jadi saya dilatih kalo perlengkapan itu, di hari h harus ketemu pihak ketiga, bagaimana cara sopan dan berkomunikasi dengan penghulu soalnya riskan kalo masalah penghulu, ngecheck konfeti dan barang perlengkapan, naruh neon box gimana, kalo *stopper* ya senyum tapi tegas biar tertata soale takut

nantinya malah terlalu mellow, jadi kudu tegas mas, bagaimana mengayomi tamunya soalnya biar ga numpuk mas.

Peneliti : oh gitu mas. Mas pernah ga sih mas, pas di waktu acara ga senyum gitu ,nyiapin perlengkapannya gimana atau pas jadi stopper?

Narasumber : kalo itu pernah mas. Kalo pas sudah bludak di titik tertentu jadi pas tamu undangan numpuk pas di waktu tamu mau salaman kan padat tuh, harus pas biar ga ngaret, ditanyain trus jawab ga senyum jadi tamunya agak sinis gitu mas. Trus kalo perlengkapan masalah konfeti mas kadang ngaret saya harus mondar-mandir naruh barangnya mas. Gara-gara missskom sama anggota lain masalah waktu. Jadi rada berantakan mas.

Peneliti : oh oke mas baik. Terimakasih ya mas. Semoga lancer terus yaa mas.

4) Tabel Reduksi Data Wawancara H2

Pertanyaan	Kutipan Wawancara	Intisari Wawancara
Apa pemicu tidak adanya hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan?	<p>“Jadi budaya yang kita punya itu SOP nya sudah paten, jadi bisa dibilang SOP dari Kusuma Kencana ini terbaik lah se-Jogja. Jadi mau gimana pun mau kondisi apapun <i>InshaAllah</i> SOP nya tidak berubah kecuali ada beberapa hal yang mungkin bisa merubah SOP.”</p> <p>“Jujur untuk SOP nya menurut saya di Kusuma Kencana ini paling bagus sih mas di Jogja, karena kami menyarankan kepada <i>client</i> untuk <i>weeding</i> yang bagus itu gimana, jadi kami selalu merekomendasikan kepada mereka, kepada <i>client</i> kami dari mulai vendornya, misalnya vendor-vendor yang paling sering bikin <i>ribet</i> tuh di rias ya mas. Biasanya tuh <i>client</i> suka milih periasnya sendiri, yang mereka pilih itu bukan cuma satu, sebenarnya tuh yang di rekomendasiin itu cuma satu, supaya tidak sering terjadi <i>missskom</i> nantinya.”</p> <p>“Kusuma Kencana itu sudah menjadi WO yang di rekomendasikan di Jogja itu nomer satu mas. Karena SOP Kusuma Kencana itu sudah baik dan mumpuni”</p>	<p>Meskipun budaya organisasi yang sudah ada di perusahaan sudah baik, namun factor standar yang sudah ada seperti standar operasional pekerjaan mengakibatkan tidak adanya pengaruh antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.</p>

5) Tabel Reduksi data wawancara H6

Pertanyaan	Kutipan Wawancara	Intisari Wawancara
<p>Apa pemicu tidak adanya hubungan antara pelatihan SDM dengan kinerja karyawan yang dimediasi disiplin kerja.</p>	<p>“kalo itu tergantung individu mas, cuma dari wo ngasih tau disuruh ontime kalo rapat. Kalo telat ya dihukum tapi yang <i>gak</i> memberatkan Cuma buat <i>fun</i> aja mas.”</p> <p>“waktu itu suasananya sedang rame banget kan trus waktunya ngaret 30 menit trus miskom sama anggota yang lain. Nah itu ada tamu gitu mau nanya tamu vip saya hanya cuek saja trus jalan tanpa ada hirauan karena sedang buru-buru untuk mengecek penumpukan tamu undangan mas.”</p> <p>“kalo itu masing-masing mas, dari wo dikasih tau kalo disuruh <i>on time</i> mas. Kalo telat dihukum tapi ya biasa aja kok hukumannya kayak joget-joget tiktok nanti dimasukin instagram WO mas. Ya tujuannya buat seneng-senang aja kok itu. Biar <i>Chemistry</i>nya dapat anggota satu sama lain. Kalo dulu aku pernah telat trus disuruh joget lagu via vallen mas.”</p> <p>“Kalo pas sudah bludak di titik tertentu jadi pas tamu undangan numpuk pas di waktu tamu mau salaman kan padat tuh, harus pas biar ga ngaret, ditanyain trus jawab ga senyum jadi tamunya agak sinis gitu mas. Trus kalo perlengkapan masalah konfeti mas kadang ngaret saya harus mondar-mandir naruh barangnya mas. Gara-gara missskom sama anggota lain masalah waktu. Jadi rada berantakan mas.”</p>	<p>Meskipun pelatihan SDM yang sudah ada di perusahaan sudah baik yang bisa meningkatkan kinerja karyawan namun faktor kehadiran maupun bekerja etis mengakibatkan tidak adanya pengaruh yang dimediasi oleh disiplin kerja.</p>

Lampiran 8

Surat Keterangan Izin Penelitian



CV. KUSUMA KENCANA
Perum Deppen Jl. Dian Nusantara 1 No. 82 Seturan, Depok, Sleman
Telepon (0274) 488951 | email : kusumakencanawo@gmail.com
Web : www.kusumakencana-wo.com

SURAT – KETERANGAN

CV. Kusuma Kencana dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Yant Akhlis Fuad
No. Mahasiswa : 14311449
Fakultas / Universitas : Fakultas Ekonomi / Universitas Islam Indonesia

Telah diijinkan melakukan penelitian di CV. Kusuma Kencana pada tanggal 15 Desember 2018 s/d 10 Januari 2019, dengan judul :

“ Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja di Kusuma Kencana Wedding Planner & Organizer Yogyakarta Melalui Disiplin Kerja Sebagai Variable Intervening “

Demikian Surat Keterangan ini diberikan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Sleman, 14 Desember 2018

CV. KUSUMA KENCANA

Faisal Jayanto

Direktur

BIODATA PENELITI



Nama : Yant Akhlish Fuad
Tempat, tanggal lahir : Sragen, 8 Mei 1996
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia
Kontak : +62-812-2608-4002
Email : 14311449@students.uii.ac.id