

## **PENGARUH PARTISIPASI PEGAWAI, PERUBAHAN SIKAP DAN TENAGA PELATIH DIMODERASI KEDISIPLINAN TERHADAP KINERJA**

**Mustar Silalahi<sup>1\*</sup>, Anita Maharani<sup>2</sup>, Amalia Kusuma Wardhini<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Program Magister Manajemen, Universitas Terbuka  
e-mail: mustar\_peace@yahoo.com

<sup>2</sup> Program Magister Manajemen, Universitas Bina Nusantara  
e-mail: anitamaharani@gmail.com

<sup>3</sup> Program Magister Manajemen, Universitas Terbuka  
e-mail: amalia@ecampus.ut.ac.id

### **ABSTRAK**

*Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh partisipasi pegawai, perubahan sikap setelah pelatihan dan tenaga pelatih terhadap kinerja pegawai dimana variabel kedisiplinan sebagai variabel moderasi. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Apakah partisipasi pegawai, perubahan pegawai dan tenaga pelatih berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang di moderasi kedisiplinan di PT. Sinarmas Oleochemical Medan. Untuk menjawab pertanyaan penelitian tersebut, desain penelitian yang digunakan adalah survei kuantitatif. Metode analisis yang digunakan adalah SEM dengan menggunakan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi pegawai, perubahan pegawai dan tenaga pelatih memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai sedangkan variabel kedisiplinan sebagai moderasi tidak mempengaruhi kinerja pegawai. Kontribusi penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam menciptakan kinerja yang baik.*

**Kata kunci:** Partisipasi, Perubahan Sikap, Tenaga Pelatih, Kinerja Pegawai

### **ABSTRACT**

*This research aims to analyze the impact of employee participation, employee attitude changing after training, and trainer on employee performance where the disciplinary variable is a moderating variable. The problem's formulation in this research is: Does the participation of employees, changes in employees and trainers influence the performance of employees who were moderated by discipline in PT. Sinarmas Oleochemical Medan. To answer the research question, the research design used is a quantitative survey. The analysis method used is SEM Method by using Partial Least Square (PLS). The result of this research showed that employee participation, employee changing and trainer have a positive effect on employee performance but discipline variable as moderation does not affect employee performance. This research contribution expected to improve employee capability in creating good performance.*

**Keywords:** Participation, Employee, Change, Trainers, Performance, Employee

## PENDAHULUAN

Kinerja pegawai adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi (Robbins, 2001). Kinerja pegawai yang tinggi akan mendorong organisasi mencapai tujuannya. Untuk mencapai tujuan organisasi, pengusaha akan selalu berusaha meningkatkan kinerja pegawainya, dengan beragam cara. Hameed & Abdul (2011) menyebutkan pegawai adalah elemen kunci di dalam perusahaan, dan oleh karenanya kesuksesan dan kegagalan perusahaan akan bergantung pada kinerja pegawai. Dengan kinerja pegawai yang efektif, perusahaan dapat berhasil meraih tujuan yang telah direncanakan, secara efektif dan efisien.

Keberhasilan dalam mencapai tujuan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja individu pegawai. Jerome (2013) menyebutkan tujuan organisasi dapat mendorong koordinasi di dalam manajemen kinerja yang akan memberikan jaminan pencapaian tujuan di dalam organisasi dapat dicapai melalui proses manajemen kinerja yang baik. Ada beberapa cara yang dilakukan oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja pegawai yaitu melaksanakan pendidikan, pelatihan, pemberian motivasi dan sanksi bagi tindakan indisiplin serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif (Sarker, 2014). Salah satu hal yang juga mempengaruhi kinerja karyawan adalah pelatihan yang seperti disampaikan oleh Nda & Fard (2013) bahwa organisasi yang berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan yang efektif untuk sumber daya manusia cenderung mencapai manfaat jangka pendek dan jangka panjang. Adanya pelatihan terhadap karyawan dapat membantu karyawan untuk belajar mengembangkan kemampuan yang ada pada diri karyawan tersebut, sehingga kinerja karyawan tersebut dapat semakin meningkat (Hasibuan, 2011). Begitu juga dengan tenaga pelatih dimana kemampuan tenaga

pelatih juga mempengaruhi kinerja pegawai seperti dalam penelitian Dartha (2016) yang menyatakan bahwa tenaga pelatih berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Malang.

Selain itu, faktor lain yang juga dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan baik ialah faktor kedisiplinan yang seperti diungkapkan oleh Hasibuan (2011) dimana kedisiplinan merupakan salah satu kunci untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Oleh karena itu, peningkatan performance karyawan dapat dilakukan dengan pelaksanaan pelatihan dan penerapan kedisiplinan bagi para karyawan. Salah satu indikator dalam penilaian kinerja adalah mengenai ketidakpuasan pelanggan (*customer complaint*). Tingginya ketidakpuasan pelanggan akan menyebabkan turunnya nilai kinerja karyawan seperti yang diungkapkan oleh Bengül & Yilmaz (2018). Dalam teori *seven waste lean manufacturing*, tingginya *costumer complaint* disebabkan oleh faktor *waste of defect* (cacat/kerusakan). *Waste* atau pemborosan yang terjadi karena buruknya kualitas atau adanya kerusakan (*defect*) sehingga diperlukan perbaikan. Hal ini akan menyebabkan biaya tambahan yang berupa biaya tenaga kerja, komponen yang digunakan dalam perbaikan dan biaya-biaya lainnya. Data dibawah ini dapat dilihat *customer complaint* karena kerusakan produk beberapa tahun terakhir.

Tabel 1 *Customer Complaint Report*

Deskripsi	Tahun				
	2015	2016	2017	2018	2019
<i>Costumer Complaint</i>	83	65	60	36	36

Dari sisi produktivitas juga dapat dilihat bahwa beberapa tahun terakhir rata-rata produktivitas dari produksi tidak mencapai *budget* atau target yang telah ditetapkan manajemen. Berikut adalah data-data produksi dari tahun 2016 hingga tahun 2019.

Tabel 2 Budget vs Actual Production

Tahun	Budget	Actual
2016	223.605 MT	217.325 MT
2017	239.980 MT	233.313 MT
2018	239.980 MT	239.501 MT
2019	245.536 MT	247.171 MT

Pada tahun 2016 hingga tahun 2018 tidak mencapai budget/target yang telah ditetapkan, hal ini juga disebabkan karena produk cacat/rusak dan ada yang menjadi product return.

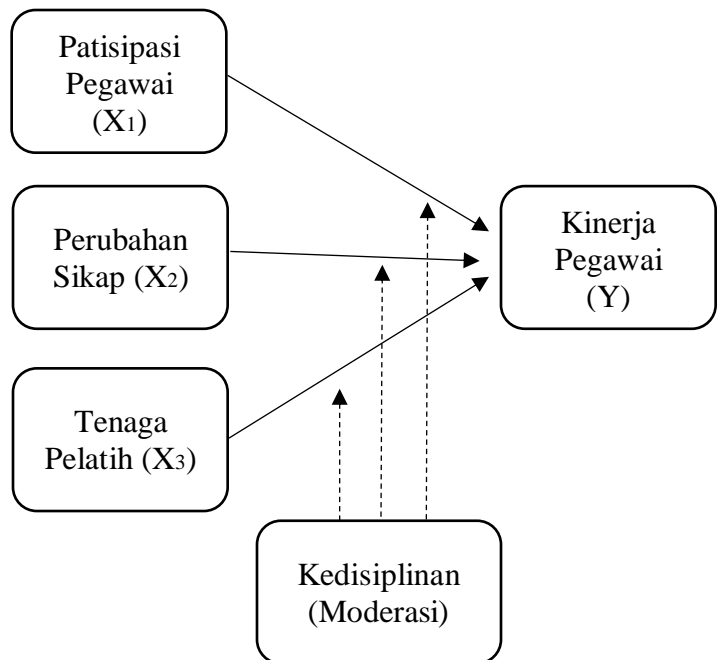
Upaya-upaya dalam pemberian pelatihan sudah diterapkan di PT. Sinarmas Oleochemical Medan merupakan salah satu perusahaan pengolah dan produsen produk berbasis kelapa sawit yang terus berkembang di Medan – Sumatera Utara. Namun, kinerja karyawan pada organisasi ini masih belum maksimal dilihat dari sisi tingginya *customer complaint* dan rendahnya produktivitas produksi. Kemungkinan hal ini disebabkan karena karyawan tidak disiplin dalam pelaksanaan SOP (standar operasional prosedur) dengan baik di area kerja, terbukti dengan adanya warning letter atau surat peringatan yang diterbitkan oleh atasan kepada karyawan yang melakukan kesalahan sehingga terjadi kerusakan pada produk. Dalam penelitian Sarwani (2017), menunjukkan bahwa kedisiplinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hal ini yang menyebabkan peneliti untuk meneliti pengaruh partisipasi pegawai, perubahan pegawai, tenaga pelatih yang dimoderasi kedisiplinan terhadap kinerja karyawan. Kedisiplinan sebagai moderasi dikarenakan upaya-upaya partisipasi, perubahan pegawai dan tenaga pelatih kurang berdampak terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan adanya isu *customer complaint*.

Dari fenomena yang telah dipaparkan diatas, maka dirumuskan permasalahan yang ingin diteliti, yaitu:

1. Apakah partisipasi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang dimoderasi kedisiplinan pegawai di unit produksi di PT. Sinarmas Oleochemical Medan?
2. Apakah perubahan sikap setelah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang dimoderasi kedisiplinan pegawai di unit produksi di PT. Sinarmas Oleochemical Medan?
3. Apakah tenaga pelatih berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang dimoderasi kedisiplinan pegawai di unit produksi di PT. Sinarmas Oleochemical Medan?

Kerangka penelitian ini disusun berdasarkan kajian teori yang menggambarkan pengaruh tiga variabel independen terhadap variabel dependen.



Berdasarkan penjelasan di atas maka hipotesis dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

H1: Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara partisipasi pegawai terhadap kinerja karyawan yang di moderasi

oleh kedisiplinan di PT. Sinarmas Oleochemical Medan.

H2: Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara perubahan pegawai terhadap kinerja karyawan yang di moderasi oleh kedisiplinan di PT. Sinarmas Oleochemical Medan.

H3: Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara tenaga pelatih terhadap kinerja karyawan yang di moderasi oleh kedisiplinan di PT. Sinarmas Oleochemical Medan.

H4: Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara perubahan pegawai terhadap kinerja karyawan yang di moderasi oleh kedisiplinan di PT. Sinarmas Oleochemical Medan.

## METODE PENELITIAN

### Operasional Variabel

Penelitian ini menggunakan 3 (tiga) variabel bebas, yaitu partisipasi pegawai (X1), perubahan sikap pegawai (X2), tenaga pelatih (X3) dan serta 1 (satu) variabel terikat, yaitu kinerja pegawai (Y).

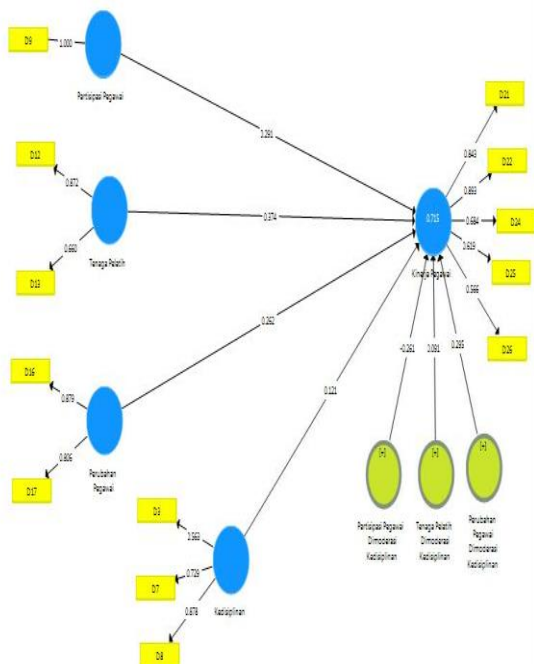
Tabel 3 Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Partisipasi Pegawai (X1) (H. A. R. Tilaar, 2009)	Partisipasi adalah suatu bagian bentuk dari suatu keinginan untuk pengembangan	1. Kontribusi 2. Kepedulian 3. Tanggungjawab	Likert
Perubahan Pegawai (X2) (Purwanto, 2011)	Perubahan Pegawai adalah proses perubahan akibat proses belajar - mengajar pada pegawai	1. Kognitif 2. Afektif 3. Konasi	Likert
Tenaga Pelatih (X3) (Hasibuan, 2011)	Pelatih ialah seseorang yang bertugas untuk mempersiapkan pengetahuan dan mental pegawai.	1. <i>Teaching Skills</i> 2. <i>Communication Skills</i> 3. <i>Social Skills</i> 4. <i>Technical Competent</i>	Likert
Kinerja Karyawan (Y) (Hasibuan, 2011)	Kinerja karyawan adalah merupakan hasil kerja baik secara kualitas serta kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diterima olehnya melebihi sasaran.	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Pelaksanaan Tugas 4. Tanggung jawab	Likert
Kedisiplinan (Moderasi) (Hasibuan, 2011)	Kesadaran dan ketersediaan seseorang dalam menaati semua aturan perusahaan serta norma sosial yang berlaku	1. Sikap 2. Norma 3. Tanggungjawab	Likert

Teknik analisis data pada penelitian ini dengan menggunakan metode analisis regresi linear berganda untuk menganalisis pengaruh partisipasi pegawai, perubahan sikap dan tenaga pelatih terhadap kinerja pegawai dimoderasi kedisiplinan pegawai. Sebelum dilakukan uji hipotesis dilakukan terlebih dahulu uji validitas dan realibilitas dan Analisa *Partial Least Square (PLS)*. Sedangkan alat bantu statistik yang digunakan untuk mengolah data yang diperoleh yaitu dengan menggunakan SmartPLS.

nilai *outer loadingnya* > 0,7. Dibawah merupakan nilai *outer loading* dari setiap variabel.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**  
**Skema Model Partial Least Square (PLS)**  
**Gambar 1 Outer Loading**



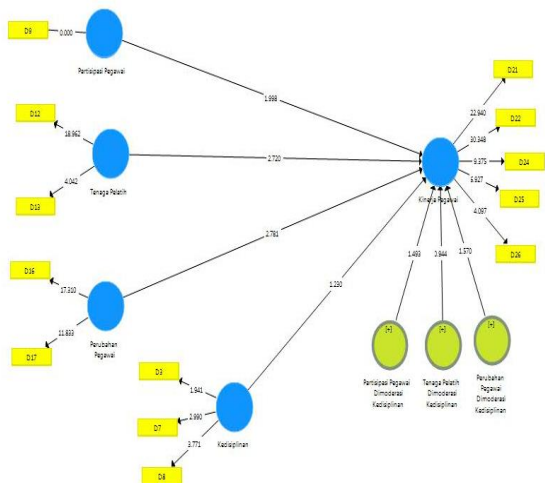
**Tabel 4 Outer Loading**

Variabel	Indikator	Outer
Partisipasi Pegawai (X1)	D9	1,000
	D16	0,879
Perubahan Pegawai (X2)	D17	0,806
	D12	0,872
Tenaga Pelatih (X3)	D13	0,660
	D21	0,843
	D22	0,893
Kinerja Pegawai (Y)	D24	0,684
	D25	0,619
	D26	0,566

Sumber: Data Penelitian Diolah dari SmartPLS

Berdasarkan data tabel 4 terlihat sebagian besar nilai pada setiap indikator variabel dengan nilai *outer loading* > 0,7. Namun masih ada terdapat beberapa variabel yang memiliki nilai *outer loading* < 0,7. Menurut Chin yang dikutip dari Imam Ghozali, nilai *outer loading* antara 0,5 – 0,6 sudah memenuhi syarat *convergent validity*. Dan hasil data yang telah diperoleh tidak ada menunjukkan bahwa nilai *outer loading* dibawah 0,5, sehingga semua indikator dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk analisis yang lebih lanjut.

**Gambar 2 Inner Model**



**Evaluasi Outer Model**

**a. Convergen Validity.**

Nilai *outer loading* atau *loading factor* digunakan dalam pengujian *convergent validity*. Indikator dikatakan memenuhi *convergent validity* apabila

**b. Discriminat Validity**

Nilai *cross loading* digunakan pada pengujian *discriminant validity*. Indikator pada variabel dikatakan memenuhi syarat *discriminant validity* apabila *cross loading* indikator suatu variabel lebih besar dari indikator yang lain. Berikut merupakan nilai *cross loading* dari tiap indikator variabel:

**Tabel 5 Cross Loading**

Indikator	Variabel			
	Partisipasi Pegawai	Perubahan Pegawai	Tenaga Pelatih	Kinerja Pegawai
D9	1,000	0,226	0,829	0,689
D16	0,186	0,879	0,399	0,497
D17	0,198	0,806	0,294	0,400
D12	0,946	0,258	0,872	0,702
D13	0,204	0,435	0,660	0,458
D21	0,835	0,265	0,723	0,843
D22	0,746	0,308	0,707	0,893
D24	0,212	0,587	0,353	0,684
D25	0,219	0,541	0,329	0,619
D26	0,244	0,440	0,574	0,566

Sumber: Data Penelitian Diolah dari SmartPLS



Dari sajian data pada tabel 5 pada penelitian ini tiap indikator variabel memiliki *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuk dibanding dengan *cross loading* variabel lain. Dari hasil *cross loading* yang diperoleh, dapat dinyatakan bahwa setiap indikator pada penelitian ini memiliki *discriminant validity* yang baik. Untuk model yang baik nilai *average variant extracted* (AVE) pada setiap indikator harus  $> 0,5$ .

**Tabel 6 Average Variant Extracted (AVE)**

Variabel	AVE
Partisipasi Pegawai	1,000
Perubahan Pegawai	0,711
Tenaga Pelatih	0,598
Kinerja Pegawai	0,536

Sumber: Data Penelitian Diolah dari SmartPLS

Dari data tabel 6 nilai AVE pada variabel partisipasi pegawai, perubahan pegawai, tenaga pelatih, dan kinerja pegawai  $> 0,5$ . Maka dapat dinyatakan setiap variabel memiliki *discriminant validity* yang baik.

### c. Composite Reliability

*Composite reliability* digunakan pada pengujian reliabilitas setiap indikator variabel. Nilai *composite reliability*  $> 0,6$  merupakan syarat suatu variabel. Berikut ini merupakan nilai *composite reliability* pada setiap variabel dalam penelitian ini:

**Tabel 7 Composite Reliability**

Variabel	Composite Reliability
Partisipasi Pegawai	1,000
Perubahan Pegawai	0,831
Tenaga Pelatih	0,745
Kinerja Pegawai	0,848

Sumber: Data Penelitian Diolah dari SmartPLS

Dari data pada tabel 7 seluruh variabel memiliki nilai *composite reliability*  $> 0,6$ . Ini menunjukkan bahwa setiap variabel

memenuhi *composite reliability* sehingga seluruh variabel memiliki realibilitas yang tinggi.

### d. Cronbach Alpha

Pengujian realibilitas dengan *composite reability* yang telah dilakukan dapat diperkuat dengan nilai *cronbach alpha*. Nilai *cronbach alpha*  $> 0,7$  dapat menyatakan kereliabelan suatu variabel. Dibawah ini merupakan nilai *cronbach alpha* dari setiap variabel :

**Tabel 8 Cronbach Alpha**

Variabel	Cronbach's Alpha
Partisipasi Pegawai	1,000
Perubahan Pegawai	0,597
Tenaga Pelatih	0,343
Kinerja Pegawai	0,778

Sumber: Data Penelitian Diolah dari SmartPLS

Data pada tabel 8 nilai *cronbach alpha* pada variabel partisipasi pegawai sebesar 1,000, perubahan pegawai sebesar 0,597, tenaga pelatih bernilai 0,343, serta kinerja karyawan sejumlah 0,778. Dengan begitu, hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel partisipasi pegawai dan kinerja pegawai memenuhi *cronbach alpha* yaitu sebesar  $> 0,7$ , dan perubahan pegawai serta tenaga pelatih tidak memenuhi persyaratan *cronbach alpha* karena nilainya  $< 0,7$ .

### Evaluasi Inner Model

Hasil uji *path coefficient*, uji *goodness of fit* dan pengujian hipotesis dapat dijelaskan pada penelitian ini.

#### a. Pengujian *path coefficient*.

Seberapa kuat pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen dapat ditunjukkan melalui evaluasi *path coefficient*. Sementara *coefficient determination* (*R-Square*) dipergunakan untuk mengukur berapa banyak variabel

endogen dipengaruhi variabel yang lain. Menurut Chin yang termasuk dalam kategori baik mengindikasikan pengaruh variabel eksogen (yang mempengaruhi) terhadap variabel endogen (yang dipengaruhi) sebesar 0,67 ke atas. Sementara jika hasilnya sebesar 0,33 – 0,67 termasuk kategori sedang, dan hasil sebesar 0,19 – 0,33 termasuk kategori lemah.

Dari hasil skema *inner model* pada tampilan gambar 4.2, diketahui nilai *path coefficient* terbaik ditunjukkan dari pengaruh perubahan pegawai terhadap kinerja karyawan sejumlah 2,781, dan pengaruh terbesar kedua sejumlah 2,720 yang ditunjukkan dari pengaruh tenaga pelatih terhadap kinerja karyawan, sementara pengaruh terkecil ditunjukkan pada pengaruh partisipasi pegawai terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 1,998.

Berdasarkan uraian diatas, seluruh variabel pada penelitian ini memiliki *path coefficient* dengan angka positif. Jika nilai *path coefficient* semakin besar pada suatu variabel independen terhadap variabel dependen, maka semakin besar pula pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

#### b. Pengujian Keباikan Model (*Goodness of Fit*).

Dari pengolahan data yang dilakukan dengan SmartPLS 3.0, diperoleh hasil *R-Square* sebagai berikut ini :

Tabel 9 Nilai *R-Square*

Variabel	Nilai <i>R-Square</i>
Kinerja Karyawan	0,715

Sumber : Data Diolah dari SmaerPLS.

Sajian data pada tabel 9 terlihat bahwa nilai *R-Square* pada kinerja karyawan sejumlah 0,715. Nilai *R-Square* senilai 0,67 (kuat), 0,33 (moderat), dan 0,19 (lemah) menurut (Chin, 1998). Jadi pada analisis ini Pengaruh variable dependen terhadap

variable independen sangat kuat yaitu sebesar 71.5%.

#### c. Pengujian Hipotesa

Dari hasil pengolahan data yang telah dilakukan, hasil yang diperoleh digunakan untuk menjawab hipotesis dalam penelitian ini. Nilai *T-Statistics* dan *P-values* pada penelitian ini digunakan untuk pengujian hipotesis. Hipotesis penelitian diterima apabila nilai *P-Values* < 0,05. Dibawah ini merupakan hasil uji hipotesis yang diperoleh melalui inner model dalam penelitian ini:

Tabel 10 *T-Statistics* dan *P-Values*

Hipotesis	Pengaruh	<i>T-Statistics</i>	<i>P-Values</i>	Hasil
H1	Partisipasi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai	1,998	0,046	Diterima
H2	Perubahan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai	2,781	0,006	Diterima
H3	Tenaga Pelatih Terhadap Kinerja Pegawai	2,700	0,007	Diterima
-	Kedisiplinan Terhadap Kinerja Pegawai	1,230	0,219	Ditolak
-	Partisipasi Pegawai Dimoderasi Kedisiplinan Terhadap Kinerja Pegawai	1,493	0,136	Ditolak
-	Perubahan Pegawai Dimoderasi Kedisiplinan Terhadap Kinerja Pegawai	1,570	0,117	Ditolak
-	Tenaga Pelatih Dimoderasi Kedisiplinan Terhadap Kinerja Pegawai	0,944	0,346	Ditolak

Sumber : Data Penelitian Diolah dari SmartPLS

Dari sajian data pada tabel 10 hasil dari ketiga hipotesis yang diajukan pada penelitian ini, seluruh hasil dari ketiga hipotesis diterima, karena setiap pengaruh menunjukkan nilai *P-Values* < 0,05, dan hal ini menyatakan bahwa variabel independen dan dependen memiliki pengaruh yang signifikan.

## PEMBAHASAN

Dari hasil pengolahan data yang telah terlaksana dalam menjawab hipotesis yang diajukan, hasilnya menunjukkan bahwa ketiga hipotesis diterima. Dan hal tersebut memperlihatkan adanya pengaruh yang signifikan antara variabel independen

dengan dependen. Berikut merupakan analisis yang terkait antar variabel yang sesuai dengan hipotesis yang diajukan:

#### 1. Pengaruh Partisipasi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil uji hipotesis yang didapat pada penelitian ini nilai *P-Values* yang terbentuk antara partisipasi pegawai dengan kinerja pegawai sejumlah 0,046 dengan *T-Statistics* yang positif, dan dengan demikian dinyatakan bahwa partisipasi pegawai memiliki pengaruh yang positif pada kinerja pegawai. Uji *path coefficient* pada evaluasi skema *inner model*, hasil yang didapatkan bahwa pengaruh partisipasi pegawai dengan kinerja karyawan merupakan pengaruh yang memiliki signifikan terkuat yang ketiga dari tiga variabel yang ada dengan hasil *T-Statistics* sejumlah 1,998.

Berdasarkan data diatas, bahwa partisipasi pegawai berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Pegawai beranggapan semakin tinggi partisipasi pegawai dalam pengembangan diri, pegawai memiliki persepsi tinggi dari kontribusi, kepedulian dan tanggung jawab terhadap perusahaan akan mempengaruhi kinerjanya seperti yang diungkapkan oleh Tilaar (2009) dan Hasibuan (2011). Namun ketika faktor kedisiplinan memoderasi partisipasi pegawai, hasilnya tidak signifikan (*P-values* > 0,05) atau dengan kata lain, adanya kedisiplinan akan menyebabkan partisipasi pegawai tidak mendorong kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa, pegawai merasa tidak merasa bahwa kedisiplinan memiliki kontribusi dalam meningkatkan keinginannya untuk partisipasi di dalam organisasi dalam rangka meningkatkan kinerjanya.

Dikaitkan dengan latar belakang penelitian ini, sebagaimana dijelaskan diawal tentang kinerja yang kurang meski sudah melakukan upaya-upaya pelatihan

yang mana didalamnya partisipasi pegawai merupakan sebagai indikator. Hasil yang diperoleh pada penelitian ini menarik, karena, dugaan awal bahwa kedisiplinan akan memperbesar nilai kinerja pegawai sebagai pemoderasi partisipasi pegawai. Namun, pegawai merasa sikap, norma dan tanggung jawab yang adalah bagian dari kedisiplinan tidak memiliki pengaruh terhadap kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab (atau kinerja). Dengan kata lain, pegawai memiliki persepsi bahwa ketika pegawai hadir tepat waktu, pulang tepat waktu, meyakini tentang sanksi hukuman dapat mempengaruhi kedisiplinan, taat pada peraturan dan K3, belum tentu mempengaruhi kinerjanya.

Pegawai merasa perusahaan tidak perlu terlalu menuntut pegawai untuk memiliki sikap, norma dan tanggung jawab karena itu tidak mempengaruhi kinerja mereka. Pegawai lebih senang jika mereka diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam indikator memiliki kontribusi terhadap perusahaan yang justru mendorong kinerja pegawai.

Hasil uji Smart-PLS pada variabel partisipasi pegawai yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Tilaar (2009) dan Khattoon (2014) tentang manfaat peningkatan partisipasi pegawai, yaitu: meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas pegawai sehingga melalui partisipasi pegawai akan meningkatkan kinerja pegawai. Untuk itu penerapan partisipasi pegawai perlu ditingkatkan dalam perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung.

#### 2. Pengaruh Perubahan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil uji hipotesis antara perubahan pegawai dengan kinerja pegawai membentuk nilai *P-Values* yang berjumlah



0,006 serta nilai *T-Statistics* positif, sehingga pengaruh positif terdapat antara perubahan pegawai dengan kinerja pegawai. Ini selaras dengan pendapat (Wang & Noe, 2010) dengan menyebutkan perubahan pegawai memiliki pengaruh yang efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai. Uji *path coefficient* dalam evaluasi skema *inner model*, menunjukkan hasil dimana tingkat signifikan antara perubahan pegawai dengan kinerja pegawai merupakan yang tertinggi pertama dari tiga variabel lainnya dengan *T-Statistics* sejumlah 2,781.

Berdasarkan data diatas, bahwa perubahan pegawai berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Pegawai memiliki asumsi jika mereka memiliki kemampuan dan ada peluang untuk meningkatkannya, kinerja mereka akan semakin baik dimana pegawai bisa menambah ilmu secara kognitif, afektif dan konasi (Purwanto, 2011). Namun kembali lagi, ketika faktor kedisiplinan dianggap memoderasi perubahan pegawai, *P-values* > 0,05 atau dengan kata lain, adanya kedisiplinan akan menyebabkan partisipasi pegawai tidak mendorong kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa, pegawai merasa tidak merasa bahwa kedisiplinan memiliki kontribusi dalam meningkatkan keinginannya untuk partisipasi di dalam organisasi dalam rangka meningkatkan kinerjanya.

Dikaitkan dengan latar belakang penelitian ini, sebagaimana dijelaskan diawal tentang kinerja yang kurang meski sudah melakukan upaya-upaya pelatihan yang mana didalamnya partisipasi pegawai merupakan sebagai indikator. Hasil yang diperoleh pada penelitian ini menarik, karena, dugaan awal bahwa kedisiplinan akan memperbesar nilai kinerja pegawai sebagai pemoderasi partisipasi pegawai. Namun, pegawai merasa sikap, norma dan tanggung jawab yang adalah bagian dari kedisiplinan tidak memiliki pengaruh

terhadap kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab (atau kinerja). Dengan kata lain, pegawai memiliki persepsi bahwa ketika pegawai hadir tepat waktu, pulang tepat waktu, meyakini tentang sanksi hukuman dapat mempengaruhi kedisiplinan, taat pada peraturan dan K3, belum tentu mempengaruhi kinerjanya.

Pegawai lebih senang jika mereka diberi kesempatan untuk mengembangkan diri mereka dalam indikator punya kemampuan baik dari segi kognitif, afektif dan konasi terhadap perusahaan yang justru mendorong kinerja pegawai. Perubahan pegawai tentunya didapat dari hasil pelatihan yang harus dilakukan secara berkala untuk meningkatkan kemampuan karyawan baik soft dan hard skill. Tentunya hal ini akan berpengaruh terhadap kuantitas customer complaint yang ada dan peningkatan produktivitas produksi.

Hasil uji Smart-PLS pada variabel perubahan pegawai yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Purwanto (2011) dan Rudhaliawan (2013) tentang manfaat peningkatan perubahan pegawai, yaitu: meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas pegawai sehingga melalui perubahan pegawai akan meningkatkan kinerja pegawai. Untuk itu penerapan perubahan pegawai perlu ditingkatkan dalam perusahaan baik secara afektif, konasi, dan kognitif.

### 3. Pengaruh Tenaga Pelatih terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan, nilai *P-Values* < 0,05, yang terbentuk antara tenaga pelatih dengan kinerja pegawai sejumlah 0,007 dengan nilai *T-Statistics* yang positif, sehingga dapat disimpulkan bahwa tenaga pelatih berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Ini sesuai dengan pernyataan Noe

(2010) bahwa tenaga pelatih memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Uji *path coefficient* dalam evaluasi skema inner model, didapatkan kesimpulan bahwa pengaruh tenaga pelatih pada kinerja karyawan merupakan tingkatan signifikan terkuat yang kedua dari ketiga pengaruh antara variabel yang lain, dengan nilai *T-Statistics* sejumlah 2,700.

Berdasarkan data diatas, bahwa tenaga pelatih berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Pegawai memiliki asumsi bahwa tenaga pelatih mempengaruhi kinerja mereka sesuai dengan pendapat Hasibuan (2011) bahwa semakin baik kemampuan mengajar, kemampuan komunikasi, kemampuan interaksi sosial dan kemampuan teknikal tenaga pelatih dalam menjawab permasalahan akan meningkatkan kinerja pegawai. Namun, ketika faktor kedisiplinan memoderasi perubahan pegawai, *P-values* > 0,05 dengan kata lain, adanya kedisiplinan akan menyebabkan partisipasi pegawai tidak mendorong kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa, pegawai merasa tidak merasa bahwa kedisiplinan memiliki kontribusi dalam meningkatkan keinginannya untuk partisipasi di dalam organisasi dalam rangka meningkatkan kinerjanya.

Dikaitkan dengan latar belakang penelitian ini, sebagaimana dijelaskan diawal tentang kinerja yang kurang meski sudah melakukan upaya-upaya pelatihan yang mana didalamnya partisipasi pegawai merupakan sebagai indikator. Hasil yang diperoleh pada penelitian ini menarik, karena, dugaan awal bahwa kedisiplinan akan memperbesar nilai kinerja pegawai sebagai pemoderasi partisipasi pegawai. Namun, pegawai merasa sikap, norma dan tanggung jawab yang adalah bagian dari kedisiplinan tidak memiliki pengaruh terhadap kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab (atau kinerja). Dengan kata lain, pegawai memiliki persepsi

bahwa ketika pegawai hadir tepat waktu, pulang tepat waktu, meyakini tentang sanksi hukuman dapat mempengaruhi kedisiplinan, taat pada peraturan dan K3, belum tentu mempengaruhi kinerjanya.

Pegawai lebih senang jika mereka dikembangkan melalui fasilitator atau tenaga pelatih yang kompeten yang bisa menjawab semua kebutuhan mereka dalam bekerja serta menyediakan materi-materi yang terbaru dalam dunia kerja di bidang industry oleokimia.

Hasil uji Smart-PLS pada variabel tenaga pelatih yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Dartha (2016) dan Hasibuan (2013) tentang manfaat peningkatan tenaga pelatih, yaitu: meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas pegawai sehingga melalui tenaga pelatih akan meningkatkan kinerja pegawai. Untuk itu penerapan tenaga pelatih perlu ditingkatkan dalam perusahaan baik secara kompetensi dan pengalaman pelatih.

#### 4. Kedisiplinan sebagai pemoderasi Partisipasi Pegawai, Perubahan Sikap, dan Tenaga Pelatih terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilaksanakan, nilai *P-Values* yang terbentuk antara pengaruh kedisiplinan dengan kinerja pegawai berjumlah 0,219 sehingga dapat disimpulkan bahwa kedisiplinan tidak berpengaruh sama sekali terhadap kinerja pegawai. Begitu juga dengan variabel moderasi, dimana semua variabel moderasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Seluruh nilai *T-Values* yang terbentuk diatas 0.05. Partisipasi pegawai yang dimoderasi kedisiplinan memiliki nilai 0,136 atau dengan kata lain variabel moderasi tidak mempengaruhi kinerja pegawai. Perubahan pegawai yang dimoderasi kedisiplinan memiliki nilai 0,117 atau dengan kata lain variabel moderasi tidak mempengaruhi

kinerja pegawai. Begitu juga dengan tenaga pelatih yang dimoderasi kedisiplinan memiliki nilai 0,346 atau dengan kata lain variabel moderasi tidak mempengaruhi kinerja pegawai.

Dari data diatas, semua variable moderasi terhadap variable independent tidak mempengaruhi kinerja karyawan. *P-values* > 0.05 yang berarti bahwa faktor kedisiplinan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Pegawai merasa kedisiplinan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja dan justru menjadi beban. Disini pegawai merasa perusahaan tidak perlu terlalu menuntut mereka untuk memiliki sikap serta norma yang lebih karena indikator tersebut tidak mempengaruhi kinerja mereka.

Perusahaan terlalu menekankan kedisiplinan terhadap karyawan namun karyawan menganggap bahwa kedisiplinan tidak mempengaruhi kinerja. Karyawan lebih membutuhkan yang bersifat pengembangan diri daripada kedisiplinan. Hal tersebut dikarenakan responden yang ada pada penelitian ini memiliki status pendidikan formal yang sudah ditempuh oleh rata-rata karyawan adalah Diploma-3 (53 %) dan Strata-1 (22 %), dan responden memiliki keyakinan bila 1) kemampuan bekerja akan bertambah setelah mengikuti pelatihan, dan 2) kesempatan untuk mengembangkan bakat tentang pekerjaan sehingga kebutuhan mereka dengan kata lain kebutuhan responden lebih ke arah pengembangan diri.

Penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian sebelumnya seperti penelitian Indriyani (2015) dan Shella (2019). Hal ini diduga karena sampel yang diambil oleh Shella terlalu kecil yaitu 50 orang sedangkan di PT. Sinarmas Oleochemical sebanyak 100 orang. Begitu juga faktor industri mempengaruhi kedisiplinan seperti yang dilakukan Indriyani yaitu di unit bisnis furniture namun untuk unit bisnis manufaktur,

kedisiplinan tidak mempengaruhi kinerja karyawan.

Penekanan kedisiplinan terhadap karyawan akan meningkatkan tingginya *turn over* yang terjadi di perusahaan. Perusahaan belum bisa menangkap keinginan karyawan dari sudut masalah pelatihan dan fasilitator yang justru dapat meningkatkan kinerja mereka dan secara tidak langsung karyawan merasa ditekan secara disiplin oleh perusahaan. Karyawan merasa tidak bebas dalam artian tidak merasa dikembangkan dalam perusahaan. Perusahaan lebih baik memberikan keleluasaan terhadap karyawan untuk dikembangkan kompetensinya dan memberikan kebebasan untuk karyawan berbuat baik secara sukarela terhadap perusahaan. Kedisiplinan sebagai moderasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dan moderasi pada penelitian ini disebut sebagai kuasi moderasi dimana nilai *T-Values* Kedisiplinan dengan *T-Values* seluruh moderasi bernilai diatas 0,05.

Pada penelitian ini yang meletakkan kedisiplinan sebagai variabel moderasi untuk memperkuat nilai variabel independent terhadap kinerja pegawai tampaknya tidak memiliki dampak terhadap variabel dependen tersebut. Pada penelitian sebelumnya seperti penelitian Indriyani & Farlianto (2015) dan Shella (2020) memang memiliki nilai yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Variabel kedisiplinan lebih tepat sebagai variabel independent atau sebagai variabel intervening berdasarkan uji hipotesa penelitian-penelitian kuantitatif sebelumnya.

Hasil uji Smart-PLS pada variabel kedisiplinan sebagai variabel moderasi tidak menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Sanjaya (2015) dan Hasibuan (2013) tentang manfaat peningkatan kedisiplinan, yaitu: meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas pegawai. Sehingga penerapan

kedisiplinan tidak perlu ditingkatkan dalam perusahaan karena tidak berdampak sama sekali.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dari penelitian, pembahasan, serta analisa yang telah dilaksanakan, kesimpulan secara umum dari penelitian ini telah mengonfirmasi penelitian yang sebelumnya, yang menyebutkan perlunya dilakukan pelatihan dengan tenaga pelatih yang kompeten, yang akan berdampak pada kualitas karyawan yang kompeten pula. Dampak dari peningkatan kompetensi ini, akan mendorong adanya perbaikan dalam pelaksanaan prosedur kerja di perusahaan, yang dapat mengurangi potensi kerusakan produk (waste of defect) atau customer complaint dan meningkatkan produktivitas produksi.

Sedangkan, kesimpulan secara khusus dari penelitian ini adalah:

1. Partisipasi pegawai terbukti memiliki pengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini dikarenakan partisipasi pegawai akan meningkatkan penguasaan keterampilan dan pengetahuan, di samping secara sistematis akan mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Perubahan sikap setelah pelatihan terbukti memiliki pengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini dikarenakan perubahan sikap baik secara afektif, kognitif dan kognitif akan mengubah kemampuan pegawai dalam bekerja dan meningkatkan kinerjanya
3. Tenaga pelatih akan memberikan pengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang

kompeten juga dikarenakan adanya tenaga pelatih yang kompeten pula, pegawai yang kompeten akan memiliki antusiasme dalam meningkatkan kinerja yang bersinergi sesuai dengan kompetensi mereka.

4. Kedisiplinan sebagai variable moderasi tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Begitu juga dalam hal penambahan variabel moderasi kedisiplinan, semua tujuan variabel independent dalam meningkatkan kinerja pegawai tidak tercapai. Hal ini dikarenakan pegawai tidak menyukai penekanan secara sikap, norma dan tanggung jawab karena dirasa tidak mempengaruhi kinerja mereka yang secara tidak langsung juga akan mempengaruhi kinerja organisasi/perusahaan.

## SARAN

### Saran Praktis

1. Perlunya perusahaan mendorong karyawan untuk lebih berpartisipasi ke dalam aktivitas yang diadakan di lingkungan perusahaan. Peranan karyawan akan mempengaruhi kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Salah satu caranya adalah dengan membangun budaya keterlibatan di dalam lingkungan organisasi
2. Perusahaan perlu melakukan proses monitoring dan evaluasi terhadap karyawan yang selesai melakukan pelatihan, dalam rangka melihat adanya perubahan sikap setelah mengikuti pelatihan
3. Perusahaan perlu memilih tenaga pelatih yang tepat, dengan tujuan agar dapat mempengaruhi keinginan karyawan meningkatkan kinerjanya.
4. Saran penelitian selanjutnya, kedisiplinan tidak terbukti memberikan pengaruh antara variabel penelitian yang diuji, sehingga perusahaan tidak harus menekankan pada faktor kedisiplinan ketika akan meningkatkan kinerja karyawan

### Saran Teoritis



Perlu dilakukan pengujian atas faktor-faktor lain yang dianggap dapat menjadi pemoderasi antara partisipasi pegawai, pengembangan dan tenaga pelatih terhadap kinerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ariana, I., & Riana, I. (2013). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi Dan Displin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Cendana Resort & SPA Ubud, Gianyar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*.
- Arrizqi, M. (2015). Faktor-Faktor Pendorong Partisipasi Karyawan Dalam Pelaksanaan Penilaian Kinerja Karyawan (Studi pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*.
- Bangun, W. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Erlangga*. Penerbit Erlangga.
- Bengül, S. S., & Yilmaz, C. (2018). Effects of customer complaint management quality on business performance in service businesses: An application in Turkish banking sector. *Bogazici Journal*.  
<https://doi.org/10.21773/boun.32.2.4>
- Brown, R. (1988). *Performance appraisal as a tool for staff development*. In M. J. Barr & M. L. Upcraft (Eds.).
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. In *Modern methods for business research*.
- Cohen & Uphoff. (1990). The Amaquity Of Participation. In *Third World Quarterly*.
- Cormick, et Al. (2014). Industrial Psychology. In *Aurora*.
- Dartha, K. I. (2016). Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kota Malang. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*.
- Fendy Levy Kambey. (2013). Pengaruh Pembinaan, Pelatihan Dan Pengembangan, Pemberdayaan Dan Partisipasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Njonja Meneer Semarang). *Universitas Diponegoro*.
- Fogg, M. (2004). *The Greatest Networker in the World the Three Rivers Press*.
- Ghozali, I. (2012). Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS 20 (Edisi keenam). Semarang: Universitas Diponegoro. *Metode Penelitian Bisnis*.
- Graha, A. N. (2005). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan Karyawan Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Gatra Mapan Malang). *Universitas Kanjuruhan Malang*.
- H. A. R. Tilaar. (2009). Kekuasaan dan Pendidikan Kajian Manajemen Pendidikan Nasional Dalam Pusaran Kekuasaan. In *Rinika Cipta*.
- Hameed, Abdul, A. W. (2011). Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework. *International Journal of Business and Social Sciences*.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2011.637072>
- Hasibuan, M. S. P. (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara*.
- Henry Simamora. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN.



- Indriyani, S., & Farlianto. (2015). Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt. Paradise Island Furniture. *Journal of Chemical Information and Modeling*. In *UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA*.
- Indriyani, S., & Farlianto. (2015). Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt. Paradise Island Furniture. *Journal of Chemical Information and Modeling*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Jerome, N. (2013). Impact of sustainable human resource management and organizational performance. *International Journal of Asian Social Science*.
- Khatoon, N. (2014). *Employee Participation And Its Impact On Their Performance*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3044.3364>
- Kusuma, N. A. (2016). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Para-Medis RSIA Buah Hati Pamulang Tangerang Selatan). *Universitas Brawijaya*.
- LADINA, A. (2015). Pengaruh Pelatihan Dan Kompetensi Trainer Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (PERSERO) Rayon Manahan. *UNIVERSITAS MUHAMADIYAH SURAKARTA*.
- Mangkunegara. (2011). Manajemen Sumber Daya Perusahaan. In *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*.
- Margaretha, M. (2015). Pengaruh Sikap Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Duta Marga Silima di Jakarta. *Universitas Kristen Maranatha*.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2002). Human resource management: Volume 7 No. 2 Tahun 2020  
P-ISSN 2252-5262  
E-ISSN 2614-499  
Manajemen sumber daya manusia. In *Terjemahan Dian Angelia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Meilany, P. (2015). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Kasus Bagian Operasional PT. Indah Logistik Cargo Cabang Pekanbaru). *Universitas Riau*.
- Nda, M. M., & Fard, R. Y. (2013). the Impact of Employee Training and Development on Employee Productivity. *Global Institute for Research & Education*. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v6-i1/1987>
- Ningrum, W., Sunuharyo, B. S., & Hakam, M. S. (2013). Pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*.
- Nugraha, R. (2016). Pengaruh Pengembangan Sumberdaya Manusia, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Inspektorat Kabupaten Morowali. *Katalogis*.
- Palan, R. (2007). Competency Management : Teknik Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi. In *PPM*.
- Panjaitan, M. (2018). Peran Keterlibatan Dan Partisipasi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan. *Universitas Methodist Indonesia*.
- Peterson, B, S. (2010). Administrative Decentralization, (Strategies for Developing Resources). In *Kumarian Press*.
- Pitra, Y. D. (2015). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Balai Proteksi Tanaman dan Perkebunan (BPT-BUN) di Salatiga. *Statewide Agricultural Land Use Baseline 2015*.

<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

- Poon Teng Fat, James. (2003). *A Method For Trainers to Examine Teaching Feedback, Management Research News, Vol. 26 No. 1.*
- Purwanto, N. (2011). Prinsip-prinsip dan Teknik Evaluasi Pengajaran. In *PT Remaja Rosdakarya.*
- Robbins, S. P. (2001). Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi dan Aplikasi. In *Prenhallindo.*  
[https://doi.org/10.1016/S0926-860X\(03\)00316-8](https://doi.org/10.1016/S0926-860X(03)00316-8)
- Rolyana, R., Prasetyo, F., Hutagalung, A. P., & Stimson, S. (2018). Optimalisasi Kinerja: Partisipasi Karyawan Dalam Keterlibatan Karyawan Dan Budaya Organisasi Spiritualitas. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen.*  
<https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2370>
- Rudhaliawan, V. M. (2013). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang). *Universitas Brawijaya Malang.*
- Sanjaya, M. T. R. (2015). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Ros In Yogyakarta. *Ekp.*
- Sarker, A. R. (2014). Increasing employee job satisfaction as well as organizational performance through effective HRM practices in private commercial banking sector of Bangladesh . *Journal of Economics and Sustainable Development.*
- Sarwani, S. (2017). The Effect Of Work Discipline And Work Environment On The Performance Of Employees. *Sinergi : Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen.*  
<https://doi.org/10.25139/sng.v6i2.82>
- Volume 7 No. 2 Tahun 2020  
P-ISSN 2252-5262  
E-ISSN 2614-499
- Sefriady, et al. (2018). Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja Terhadap Pegawai di Biro Organisasi dan Kepegawaian Sekretariat Jendral Perdagangan. In *Institut Teknologi dan Bisnis Kalbis.*
- Shella. (2020). Pengaruh Pelatihan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Growth Asia. *Universitas Prima Indonesia.*
- Siagian, S. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Bumi Aksara.*
- Subagio, M. (2017). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Motivasi Kerja, Dan Sikap Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. ITACHA Resources. *Jurnal Manajemen.*  
<https://doi.org/10.24912/jm.v19i1.108>
- Sumaryadi, I. N. (2010). Sosiologi pemerintahan. In *Ghalia Indonesia.*
- Sya'baniah, S. I. (2019). Pengaruh Sikap Dan Kepribadian Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Dinas Sosial Kabupaten Ciamis). *Universitas Galuh.*
- Tyas, R. D. (2018). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Pertamina (Persero) Refinery Unit IV Cilacap). *Universitas Brawijaya.*
- Utami. F. M. (2014). *Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Gapura Omega Alphaland.*
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review.*  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>
- Wibowo. Prof. Dr. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *CV. R. A. De. Rozarie.*
- Widyasari, R. (2015). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT.

Bank Negara Indonesia Cabang Utama  
Malang). *Universitas Brawijaya*.