

Article history:

Received: 29 November 2021;
Revised: 27 November 2021;
Accepted: 30 November 2021;
Available online: 15 Desember 2021

Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Disiplin Kerja

W. Wahyudi¹

¹Universitas Primagraha
wahyudiwidiachandra2@gmail.com

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh disiplin kerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan deskriptif, dengan pendekatan kausalitas PLS-SEM. Objek penelitian ini adalah PT. Tunas Toyota Serang dengan populasi sebanyak 102 karyawan sedangkan sampel yang digunakan yaitu 84 karyawan. Data dianalisis menggunakan bantuan *software SmartPLS* versi 3.0. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) Pelatihan tidak berdampak secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. 2) Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. 3) Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 4) Disiplin kerja dapat memediasi antara pelatihan dan kinerja karyawan secara penuh yang artinya bahwa disiplin kerja dapat memperkuat pengaruh dari pelatihan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Kata kunci: Disiplin Kerja, Kinerja Karyawan, Pelatihan

Pendahuluan

Sumber daya manusia mempunyai peranan penting dalam mendukung aktivitas organisasi, dimana sumber daya manusia merupakan faktor penggerak yang dapat menentukan keberhasilan suatu organisasi. Karyawan adalah elemen kunci dari suatu organisasi (Hameed & Waheed, 2011), keberhasilan atau kegagalan bisnis apa pun bergantung pada kinerja karyawannya (Alfandi, 2016). Artinya bahwa organisasi hanya dapat mencapai tujuan melalui karyawannya (Mwandishi et al., 2017). Oleh karena itu, organisasi harus memastikan bahwa karyawan mereka memiliki pengetahuan dan keterampilan di tempat kerja untuk mencapai tujuan mereka. Orang yang berpengalaman dan berpengetahuan adalah sumber daya utama yang membantu organisasi mempertahankan keunggulan kompetitifnya.

Untuk mencapai kinerja yang optimal yang umumnya diharapkan oleh suatu perusahaan, maka perusahaan dapat menyediakan pelatihan untuk mengoptimalkan potensi karyawan tersebut. Kinerja karyawan akan baik jika karyawan tersebut memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam melaksanakan pekerjaannya. Pelatihan merupakan bagian yang sangat diperlukan dari kegiatan industri, tanpa adanya pelatihan - karyawan tidak dapat mencapai pekerjaan dengan cara yang baik dan efisien (Ameeq & Hanif, 2013). Karyawan yang terlatih akan mampu dan mau mengambil tindakan yang lebih atas pekerjaan mereka. Sedangkan, karyawan yang tidak memiliki pengetahuan dan keterampilan serta kemampuan yang cukup, tidak dapat memberikan hasil kerja maksimum di perusahaan (Siahaan & Simatupang, 2015). Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa pelatihan dapat mengisi kesenjangan pengetahuan,

¹Correspondent: W. Wahyudi. Universitas Primagraha. Jl. Trip Jamaksari Nomor 1A, Kaligandu, Kec. Serang, Kota Serang, Banten 42111. wahyudiwidiachandra2@gmail.com

kemampuan, dan keterampilan karyawan dalam bekerja, sehingga kinerja karyawan dapat meningkat secara optimal sesuai dengan harapan organisasi.

Selain harus memiliki keterampilan yang mumpuni, karyawan juga diharapkan memiliki ketaatan terhadap organisasi. Ketaatan yang tinggi dapat mendukung tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Ketaatan tersebut merupakan kesediaan karyawan secara sukarela untuk mengikuti aturan-aturan yang dibuat oleh perusahaan. Aturan yang dibuat oleh perusahaan biasanya untuk mendisiplinkan karyawan terutama disiplin dalam bekerja pada lingkungan organisasi. Oleh karenanya kedisiplinan dalam bekerja sangat penting bagi perkembangan organisasi (Cedaryana, Luddin, & Supriyati, 2018).

Tinjauan Pustaka

Keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kinerja karyawannya. Pekerjaan seorang karyawan disatukan oleh sejauh mana seorang karyawan mencapai target sesuai definisi misi organisasi, yang pada gilirannya memberikan definisi batas kinerja (Too & Kwasira, 2018). Kinerja karyawan merupakan kunci untuk mencapai tujuan organisasi (Alfandi, 2016). Dengan demikian keberhasilan dalam suatu organisasi ditentukan dari kinerja karyawannya secara individu maupun kelompok. Kinerja karyawan dapat dilihat dari kuantitas kerja dan kualitas kerja serta waktu kerja (Dharma, 2003; Rahmi & Suryalena, 2017).

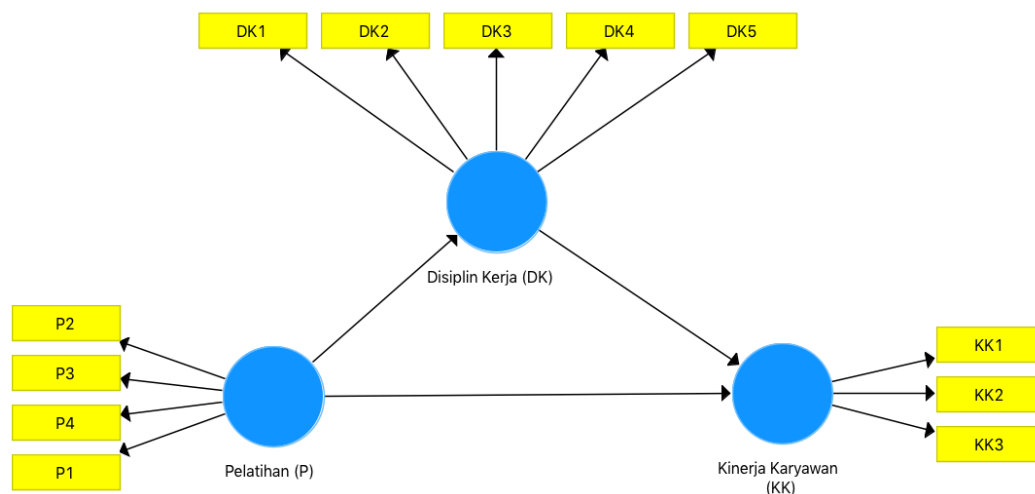
Pelatihan merupakan instrumen yang berperan penting dalam menjembatani antara tingkat kinerja saat ini dan tingkat kinerja yang diharapkan (Raza et al., 2017). Pelatihan akan menyebabkan perubahan dalam kinerja karyawan, dimana perubahan tersebut dalam hal kompetensi, daya tanggap, dan produktivitas (Sendawula et al., 2018).

Program pelatihan telah banyak dilakukan oleh setiap organisasi, karena pelatihan dapat membantu organisasi mencapai tujuan yang diinginkan. Terlebih lagi ketika organisasi merekrut karyawan dari latar belakang pendidikan dan keahlian yang berbeda dan adanya kebijakan-kebijakan baru dalam perusahaan, maka untuk menyelaraskan antara kemampuan karyawan dengan spesifikasi pekerjaan atau situasi yang ada di dalam suatu organisasi yaitu melalui pelatihan. Selain itu, (Roshchin & Travkin, 2017) mencatat bahwa ketika perusahaan membeli teknologi baru, maka perusahaan harus memastikan bahwa karyawan telah dilatih sehingga karyawan telah siap untuk menggunakan teknologi baru tersebut. Pelatihan dapat menghadirkan peluang besar untuk memperluas pengetahuan karyawan (Afsana et al., 2015). Sumber daya manusia hanya dapat efektif jika organisasi memberikan pelatihan yang efektif kepada karyawannya secara teratur (Raza et al., 2017). Oleh karena itu pelatihan tidak dapat dihindari dari sudut pandang organisasi. Dengan menerapkan pelatihan, karyawan dapat mempertajam keterampilan sehingga kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan akan lebih baik dan dapat memenuhi target yang telah ditentukan organisasi (Sendawula et al., 2018). Adapun indikator pelatihan diantaranya yaitu partisipasi, materi pelatihan, tingkat kesulitan kerja, dan transfer pengalihan (Lityaui, 2014; Siagian, 2016).

Pelatihan dapat memberikan pengaruh terhadap disiplin kerja, dimana pelatihan memberikan pemahaman akan tugas dan tanggung jawab karyawan serta memberikan sikap perilaku karyawan dalam bekerja (Rosmadi, 2018). Peneliti lain menyoroti bahwa banyak masalah yang dialami para manajer selama proses pendisiplinan karyawan, hal ini dapat dikurangi melalui pelatihan yang tepat, menetapkan aturan kerja yang jelas dan efektif, mengikuti pedoman dan prosedur secara konsisten, dan mendokumentasikan tindakan indisipliner (Guffey & Helms, 2001).

Masalah disiplin kerja selalu menjadi perhatian utama bagi mereka yang terlibat dalam perilaku sehari-hari dalam hubungan kerja di tempat kerja (Jones & Saundry, 2012). Disiplin merupakan bentuk kepatuhan karyawan terhadap aturan yang dibuat oleh perusahaan, baik itu secara tertulis maupun secara tidak tertulis (Pawirosumarto et al., 2017). Dari disiplin kerja yang tidak boleh diabaikan oleh perusahaan yaitu karyawan yang memiliki aturan berbeda dari aturan

yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Permana et al., 2017). Oleh karena itu disiplin kerja merupakan bagian terpenting dari suatu organisasi (Suci & Idrus, 2015), jika disiplin karyawan tinggi, kinerja karyawan dalam melaksanakan kewajiban dan tugas juga akan tinggi, dan sebaliknya (Pawirosumarto et al., 2017). Adapun tolak ukur disiplin kerja pada karyawan dapat dilihat dari frekuensi kehadiran, tingkat kewaspadaan, ketaatan pada standar kerja, ketaatan pada peraturan kerja, dan etika kerja (Saleh & Utomo, 2018; Sastrohadiwiryono, 2013).



Gambar 1. Kerangka Berpikir

- H1: Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Tunas Toyota Serang.
- H2: Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja di PT. Tunas Toyota Serang.
- H3: Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Tunas Toyota Serang.
- H4: Disiplin kerja dapat memediasi antara pelatihan dan kinerja karyawan di PT. Tunas Toyota Serang.

Methods

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Tunas Toyota Serang yaitu sebanyak 102 karyawan. Penelitian ini menggunakan PLS-SEM. *Partial Least Squares* merupakan metoda analisis yang *powerfull* dan sering disebut juga sebagai *soft modeling* karena meniadakan asumsi-asumsi OLS (*Ordinary Least Squares*) regresi, seperti data harus berdistribusi normal secara multivariate dan tidak adanya problem multikolonieritas antar variabel eksogen (Ghozali & Latan, 2015).

Dalam penelitian ini untuk penarikan sampel merujuk pada (Ferdinand, 2014) yang mengatakan bahwa analisis SEM membutuhkan sampel sebanyak paling sedikit 5 kali jumlah variabel parameter (indikator) yang akan dianalisis, sampai dengan 10 (Memon et al., 2020). Pada penelitian ini indikator dalam variabel yaitu sebanyak 12 indikator yaitu pada variabel pelatihan indikator yang digunakan yaitu partisipasi, materi pelatihan, tingkat kesulitan kerja, dan transfer pengalihan (Saleh & Utomo, 2018; Sastrohadiwiryono, 2013), kemudian pada variabel disiplin kerja indikator yang digunakan yaitu frekuensi kehadiran, tingkat kewaspadaan, ketaatan pada standar kerja, ketaatan pada peraturan kerja, dan etika kerja (Lityaui, 2014; Siagian, 2016), selanjutnya pada variabel kinerja karyawan indikator yang digunakan yaitu kuantitas kerja, kualitas kerja, dan waktu kerja (Dharma, 2003; Rahmi & Suryalena, 2017). Karena paling sedikit 5 untuk pengambilan sampel, berdasarkan pedoman tersebut maka penulis menggunakan 7 untuk

memperbanyak responden dari jumlah minimum (5 kali). Oleh karena itu, sampel dalam penelitian ini sebanyak 84 karyawan.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu menggunakan kuesioner yang secara langsung dibagikan kepada responden. Jumlah kuesioner yang disebar sebanyak 84 kuesioner dan seluruh kuesioner telah diisi dan dikumpulkan dengan lengkap. Dalam penelitian ini digunakan skala interval 1 sampai dengan 10 (*Agree-Dissagree Scale*) untuk mengukur jawaban responden. *Software SmartPLS* versi 3.0 adalah alat bantu yang digunakan dalam penelitian ini untuk menguji *outer model* dan *inner model* serta pengujian hipotesis baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung (Ghozali & Latan, 2015).

Uji validitas dapat dilihat dari nilai *cross loading* dimana *cross loading* berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi dari konstruk (nilai) disampingnya. Selain melihat nilai dari *loading factor*, *convergent validity* juga dapat dilihat dari nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai AVE harus lebih besar dari 0.50. Kemudian *rule of thumb* pada *Cronbach's Alpha* yaitu apabila nilai dari CA lebih dari 0.60 maka dapat disimpulkan reliabel. Selain melihat dari CA, untuk uji reliabilitas dapat dilihat pula pada *Composite Reliability* (CR) dengan *rule of thumb* yaitu apabila nilai CR lebih dari 0.70. Pengukuran *R-Square* terdapat tiga kategori yaitu kuat (0.75), sedang (0.50), dan lemah (0.25). R^2 digunakan untuk mengukur kemampuan suatu model. Selanjutnya, hasil hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai $T\ statistic > T\ table$ (1,960) atau $P\ values < 0,05$.

Hasil

Responden yang berpendidikan SLTA sebanyak 51 orang, Diploma sebanyak 7 orang dan Sarjana sebanyak 26 orang. Kemudian karakteristik responden berdasarkan usia yaitu jumlah responden terbanyak adalah yang berusia pada rentang 20-30 tahun yakni 43 orang, sedangkan yang menempati posisi kedua yang usia pada rentang 31-40 tahun sebanyak 27 orang, selanjutnya 12 orang pada rentang 41-50 tahun, dan 2 orang pada rentang 51-60 tahun. Untuk uji *inner model* dan *outer model* dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Outer Model dan Inner Model

Variabel	I	Cross Loading			AVE	CA	CR	R ²
		DK	KK	P				
Disiplin Kerja (DK)	DK1	0.755	0.465	0.573	0.670	0.876	0.910	0.509
	DK2	0.832	0.586	0.509				
	DK3	0.818	0.525	0.630				
	DK4	0.861	0.551	0.631				
	DK5	0.822	0.591	0.570				
Kinerja Karyawan (KK)	KK1	0.295	0.646	0.310	0.553	0.609	0.785	0.448
	KK2	0.450	0.701	0.295				
	KK3	0.651	0.866	0.525				
Pelatihan (P)	P1	0.563	0.410	0.791	0.604	0.781	0.859	
	P2	0.509	0.414	0.793				
	P3	0.571	0.399	0.730				
	P4	0.570	0.422	0.794				

Catatan: I (Indikator); DK (Disiplin Kerja); KK (Kinerja Karyawan); P (Pelatihan); AVE (*Average Variance Extracted*); CA (*Cronbach's Alpha*); CR (*Composite Reliability*); R² (*R-Square*).

Sumber: *Output SmartPLS*

Berdasarkan Tabel 1 hasil perhitungan validitas menunjukkan bahwa nilai *cross loading* pada indikator dari setiap variabel yaitu lebih besar dari nilai loading indikator variabel lain, sehingga dapat dinyatakan bahwa seluruh indikator memenuhi kriteria validitas. Kemudian pada nilai AVE memiliki nilai lebih dari 0,50. Selanjutnya dari pengujian reliabilitas yang dapat dilihat dari *Cronbach's Alpha* (CA) maupun *Composite Reliability* (CR) dinyatakan reliabel karena memiliki nilai diatas 0,60 (CA) dan lebih dari 0.70 (CR). Nilai *R-Square* (R^2), variabel disiplin kerja dan kinerja karyawan masing-masing memiliki nilai sebesar 0.509 dan 0.448 yang berarti bahwa termasuk dalam kategori sedang. Disiplin kerja dipengaruhi sebesar 50,9% sedangkan sisanya 49,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak teliti. Begitupula pada variabel kinerja karyawan terlihat memperoleh nilai 0,448 yang artinya kinerja karyawan dipengaruhi 44,8% sedangkan sisanya 55,2% dipengaruhi variabel lain.

Tabel 2. Pengujian Hiptesis

Uji	Model	Original Sample	T Statistic	P Value	Keterangan
Direct effect	P -> KK	0.112	0.825	0.410	Tidak Signifikan
	P -> DK	0.713	13.398	0.000	Signifikan
	DK -> KK	0.585	4.613	0.000	Signifikan
Indirect effect	P -> DK -> KK	0.417	4.825	0.000	Signifikan

Sumber: *Output SmartPLS*

Tabel 2 memperlihatkan bahwa dari keempat hipotesis yang diajukan menyatakan satu yang tidak diterima (tidak signifikan) yaitu pelatihan terhadap kinerja karyawan, hal tersebut dapat dilihat dari T-Statistic kurang dari 1.96 dan nilai P lebih dari 0.05, sedangkan tiga hipotesis dapat diterima.

Pada uji mediasi, jika (a) dan (b) pengaruh langsung signifikan, tetapi (c) tidak signifikan, maka dapat dikatakan mediasi penuh (Nitzl et al., 2016). Pada Tabel 2 menunjukkan bahwa disiplin kerja dapat memediasi variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa semakin baik pelatihan maka semakin baik pula kinerja karyawan melalui disiplin kerja. Hal ini berarti disiplin kerja dapat memediasi secara penuh (*full mediation*) pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan. Dari hasil tersebut maka hipotesis keempat dapat diterima.

Hasil uji hipotesis terdapat hubungan yang tidak signifikan antara pelatihan dan kinerja karyawan. Hal tersebut karena karyawan masih merasa kesulitan dalam melakukan pekerjaannya walaupun sudah mengikuti pelatihan. Karyawan merasa teori yang diberikan pada pelatihan berbanding terbalik dengan kondisi di lapangan (kondisi yang sebenarnya). Menurut (Harris, 2014) bahwa dalam proses pelatihan haruslah mengutamakan praktik daripada teori. Pemberian teori yang berlebihan akan mengakibatkan karyawan merasa bosan mengikuti pelatihan tersebut yang pada akhirnya karyawan tidak serius mengikuti pelatihan tersebut.

Selain itu, beberapa kesulitan yang dialami karyawan dalam melakukan pekerjaannya, diantaranya karyawan merasa kesulitan ketika menghadapi pelanggan yang komplain; kesulitan membangun kepercayaan kepada pelanggan; karyawan belum bisa memberikan solusi terbaik ketika konsumen merasa kecewa dan marah; keluarnya produk baru yang mana karyawan belum menguasai produk baru tersebut; dan ketika karyawan melakukan penawaran produk kepada calon konsumen akan tetapi konsumen membandingkan produk yang ditawarkan dengan kompetitor dan karyawan belum bisa mengatasi hal tersebut. Dari hal tersebut nampaknya pelatihan yang diberikan belum bisa mengatasi kesulitan-kesulitan yang dihadapi karyawan dalam bekerja, sehingga tidak berdampak pada kinerja karyawan. Proses pelatihan haruslah

berkesinambungan (Purnawati et al., 2017) berdasarkan kebutuhan karyawan (Kurniasari et al., 2018).

Proses analisis kebutuhan dalam pelatihan mendukung tujuan dari pelatihan tersebut, sehingga program pelatihan bisa terarah sesuai dengan kebutuhan karyawan. Oleh karena itu, untuk menetapkan suatu pelatihan maka diperlukannya analisis kebutuhan pelatihan terlebih dahulu (Milhem, 2014). Analisis kebutuhan pelatihan adalah komponen penting dari sistem pengajaran karena keberhasilan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pelatihan dilingkungan organisasi tergantung pada kualitas informasi yang dihasilkan pada tahap analisis kebutuhan pelatihan (Ferreira et al., 2014).

Terdapat beberapa peneliti mengungkapkan bahwa pelatihan mampu meningkatkan kinerja karyawan (Mira & Odeh, 2019; Sendawula et al., 2018; Yunikewaty, 2017). Namun demikian penelitian ini sejalan dengan peneliti yang mengatakan bahwa pelatihan tidak mampu memberikan pengaruh pada kinerja karyawan secara signifikan (Aragón et al., 2014; Kurniasari et al., 2018; Mangkunegara & Agustine, 2016).

Pelatihan merupakan suatu proses yang dilakukan secara sistematis yang bertujuan untuk mengembangkan keterampilan, kemampuan, pengetahuan atau sikap, sehingga dapat mengubah perilaku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan (Sinambela, 2016). Dari pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa pelatihan tidak hanya meningkatkan pengetahuan dan keterampilan tetapi juga dapat meningkatkan sikap karyawan.

Pada penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Artinya bahwa semakin baik pelatihan yang disediakan oleh perusahaan maka akan meningkatkan disiplin kerja. Penelitian ini sejalan dengan (Rosmadi, 2018) yang mengatakan bahwa pelatihan dapat memberikan pengaruh terhadap disiplin kerja, dimana pelatihan memberikan pemahaman akan tugas dan tanggung jawab karyawan serta memberikan sikap perilaku karyawan dalam bekerja. Selain itu, (Sulaefi, 2017) mengatakan bahwa ketika suatu perusahaan mengadakan pelatihan bagi karyawan secara berkelanjutan, dan pelatihan yang dilakukan memiliki tujuan yang jelas maka akan meningkatkan disiplin kerja karyawan.

Kemudian salah satu yang menjadikan disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan diantaranya berkaitan pada kehadiran dimana setiap pagi karyawan diwajibkan untuk mengikuti rapat (*meeting*) pagi. Dengan mengikuti rapat pagi karyawan akan mendapatkan keuntungan berupa informasi-informasi terbaru yang berkaitan dengan pekerjaan mereka. Selain itu, karyawan selalu memperhitungkan ketelitian dalam melaksanakan pekerjaannya, dimana karyawan selalu mengecek kembali hasil pekerjaannya. Karyawan merasa pengecekan kembali hasil pekerjaan perlu dilakukan untuk menghindari kesalahan dalam pekerjaannya. Karyawan yang berkinerja baik dianggap memiliki tingkat kedisiplinan yang kuat. Kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh kondisi kerja yang teratur dari penerapan disiplin kerja pada pegawai (Mangkunegara & Waris, 2015; Permana et al., 2017; Suci & Idrus, 2015; Suharno & Despinur, 2017; Thaief et al., 2015).

Disiplin kerja dalam penelitian ini dapat menjadi variabel mediasi antara pelatihan dan kinerja karyawan. Disiplin kerja dapat memperkuat pengaruh dari pelatihan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Artinya bahwa ketika organisasi menerapkan kedisiplinan pada karyawan maka akan memperkuat pelatihan pada kinerja karyawan, artinya bahwa karyawan yang memiliki tingkat disiplin kerja yang tinggi maka proses pelatihan yang dilakukan akan mengarah pada peningkatan kinerja yang tinggi. Misalnya, organisasi menerapkan bahwa karyawan wajib mengikuti *meeting/breafing* pada pagi atau sore hari maka akan memperkuat proses pelatihan yang menuju pada peningkatan kinerja karyawan. Ketika organisasi merancang suatu pelatihan, organisasi sudah mengetahui kebutuhan karyawan.

Kesimpulan

Peran mediasi dari disiplin kerja dapat menjadi perhatian, karena dalam pengujian membuktikan bahwa disiplin kerja dapat memediasi secara penuh. Artinya bahwa ketika perusahaan ingin melakukan kegiatan pelatihan kepada karyawannya maka perlu merancang program pelatihan yang dibutuhkan oleh karyawan dengan melakukan analisis kebutuhan pelatihan (Ferreira et al., 2014) sehingga pelatihan yang diselenggarakan tepat pada tujuan dan sasaran dari pelaksanaan pelatihan tersebut.

Dalam penelitian ini telah menemukan bahwa pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan tidak berdampak secara signifikan dalam mempengaruhi kinerja karyawan, karena karyawan merasa dalam proses pelatihan materi yang diberikan hanya berada pada tataran teori dan bukan berdasarkan kondisi *real* dilapangan. Oleh karena itu, perusahaan perlu merancang suatu program pelatihan yang dibutuhkan oleh karyawan, sehingga nantinya pelatihan yang diselenggarakan dapat mengarah pada peningkatan kinerja karyawan yang pada akhirnya tujuan organisasi bisa tercapai secara maksimal. Adapun langkah awal dalam merencanakan suatu program pelatihan yaitu dengan melakukan analisis kebutuhan pelatihan, misalnya dengan melakukan wawancara secara mendalam mengenai kesulitan-kesulitan apa saja yang dialami oleh karyawan. Melalui tahap awal ini pihak manajemen akan mengetahui apa yang sebenarnya dibutuhkan oleh karyawan dalam pelatihan. Selain itu, dengan metode wawancara ini, karyawan akan merasa dirinya diperhatikan oleh perusahaan dan merasa diberikan keleluasaan untuk berkembang sehingga karyawan dapat menunjukkan upaya terbaik dan kinerja yang optimal dalam pekerjaannya.

Daftar Pustaka

- Afsana, J., Afrin, F., & Tarannum, T. (2015). Effect of Training on Employee Performance: An Empirical Study on Telecommunication Industry in Bangladesh. *Journal of Business and Technology (Dhaka)*, 10(2), 67–80. <https://doi.org/10.3329/jbt.v10i2.29468>
- Alfandi, A. M. (2016). Training impact on the performance of employees “a case of Jordanian travel and tourism institutions.” *International Business Management*, 10(4), 377–384. <https://doi.org/10.3923/ibm.2016.377.384>
- Ameeq, A., & Hanif, F. (2013). Impact of Training on Employee’s Development and Performance in Hotel Industry of Lahore, Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 4(4), 68–82.
- Aragón, M. I. B., Jiménez, D. J., & Valle, R. S. (2014). Training and performance: The mediating role of organizational learning. *BRQ Business Research Quarterly*, 17(3), 161–173. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2013.05.003>
- Cedaryana, Luddin, M. R., & Supriyati, Y. (2018). Influence of Work Discipline, Career Development and Job Satisfaction on Employee Performance Directorate General Research and Development of Ministry Research, Technology and Higher Education. *International Journal of Scientific Research and Management*, 06(02), 87–96. <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v6i2.el02>
- Dharma, A. (2003). *Manajemen Supervisi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen : Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ferreira, R. R., Abbad, G. da S., & Mourão, L. (2014). Training Needs Analysis at Work. In K. Kraiger, J. Passmore, N. R. dos Santos, & S. Malvezzi (Eds.), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Training, Development, and Performance Improvement* (pp. 32–49). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118736982.ch3>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi*

- Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Semarang: Undip.
- Guffey, C. J., & Helms, M. M. (2001). Effective Employee Discipline: A Case of the Internal Revenue Service. *Public Personnel Management*, 30(1), 111–127.
<https://doi.org/10.1177/009102600103000110>
- Hameed, A., & Waheed, A. (2011). Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework. *International Journal of Business and Social Science*, 2(13), 224–229.
- Harris, Y. (2014). Pengaruh Pelatihan dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Arina Multi Karya Cabang Pekanbaru. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 11(2), 551–563.
- Jones, C., & Saundry, R. (2012). The practice of discipline: evaluating the roles and relationship between managers and HR professionals. *Human Resource Management Journal*, 22(3), 252–266. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2011.00175.x>
- Kurniasari, I. C., Thoyib, A., & Rofiaty. (2018). Peran Komitmen Organisasional Dalam Memediasi Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Perawat. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(2), 352–371.
- Lityau. (2014). Pengaruh motivasi, pelatihan dan job analisis terhadap kinerja karyawan PT. Warni Indah Cemerlang. *JOM FEKON*, 1(2), 1–23.
- Mangkunegara, A. P., & Agustine, R. (2016). Effect of Training , Motivation and Work Environment on Physicians ' Performance. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 5(1), 173–188. <https://doi.org/10.5901/ajis.2016.v5n1p173>
- Mangkunegara, A. P., & Waris, A. (2015). Effect of Training, Competence and Discipline on Employee Performance in Company (Case Study in PT. Asuransi Bangun Askrida). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211, 1240–1251.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.165>
- Memon, M. A., Ting, H., Cheah, J.-H., Thurasamy, R., Chuah, F., & Cham, T. H. (2020). Sample Size for Survey Research: Review and Recommendations. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 4(2), i–xx. [https://doi.org/10.47263/JASEM.4\(2\)01](https://doi.org/10.47263/JASEM.4(2)01)
- Milhem, W. (2014). Training Strategies, Theories and Types. *Journal of Accounting – Business & Management*, 21(1), 12–26.
- Mira, M. S., & Odeh, K. (2019). The mediating role of authentic leadership between the relationship of employee training and employee performance. *Management Science Letters*, 9(3), 381–388. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.12.011>
- Mwandihi, N. K., Amuhaya, M. I., & Sakwa, M. (2017). Influence of Training on Employee Performance in Kakamega East Sub County of Kakamega County, Kenya. *International Journal of Innovative Research & Development*, 6(4), 204–210.
- Nitzl, C., Roldan, J. L., & Cepeda, G. (2016). Mediation analysis in partial least squares path modeling. *Industrial Management & Data Systems*, 116(9), 1849–1864.
<https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2015-0302>
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Muchtar, M. (2017). Factors Affecting Employee Performance of PT. Kiyokuni Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(4), 602–614. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2016-0031>
- Permana, A., Puspa, R., Listiawati, & Wahyudi. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pegawai Pada Dinas Pariwisata Pemuda dan Olahraga Kabupaten Serang. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 3(01), 131–141.
- Purnawati, E., Suparta, G., & Yasa, S. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kota Denpasar. *Urnal Ekonomi & Bisnis JAGADITHA*, 4(2), 36–54.
- Rahmi, H., & Suryalena. (2017). Pengaruh On The Job Training dan Off The Job Training

- terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Bagian Kantor PTPN V Unit Kebun Lubuk dalam Kabupaten Siak). *JOM FISIP*, 4(2), 1–12.
- Raza, K., Afridi, F. K., & Khan, S. I. (2017). Impact of Training on Employees Performance and Job Satisfaction : An Empirical Study of Plastic Industry of Hayatabad Industrial Estate. *Journal of Business and Tourism*, 03(01), 173–189.
- Roshchin, S., & Travkin, P. (2017). Determinants of on-the-job training in enterprises : the Russian case. *European Journal of Training and Development*, 41(9), 758–775. <https://doi.org/10.1108/EJTD-05-2017-0050>
- Rosmadi, M. L. N. (2018). Pengaruh Pelatihan, Displin, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Outsourcing PT.Gardautama. *Jurnal Bisnis Manajemen Dan Informatika*, 14(3), 205–216.
- Saleh, A. R., & Utomo, H. (2018). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Etos Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Di PT. Inko Java Semarang. *Among Makarti*, 11(21), 28–50.
- Sastrohadiwiryono, B. S. (2013). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia (Pendekatan Administratif dan Operasional)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sendawula, K., Kimuli, S. N., Bananuka, J., & Muganga, G. N. (2018). Training, employee engagement and employee performance: Evidence from Uganda's health sector. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1–12. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1470891>
- Siagian, S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siahaan, E., & Simatupang, E. M. (2015). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. *Agrica (Jurnal Agribisnis Sumatera Utara)*, 8(2), 14–26.
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Suci, R. P., & Idrus, M. S. (2015). The Influence of Employee Training and Discipline Work against Employee Performance PT. Merpati Nusantara Airlines (Persero). *Review of European Studies*, 7(11), 7–14. <https://doi.org/10.5539/res.v7n11p7>
- Suharno, P., & Despinur, D. (2017). The Impact of Work Motivation And Competence On Employee Performance Through Service Quality In Administrative Staff Of Universitas Negeri Jakarta, Indonesia. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 61(1), 160–171. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2017-01.16>
- Sulaefi. (2017). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 5(1), 8–21.
- Thaief, I., Baharuddin, A., Priyono, & Idrus, M. S. (2015). Effect of training, compensation and work discipline against employee job performance: (Studies in the office of PT. PLN (Persero) Service Area and Network Malang). *Review of European Studies*, 7(11), 23–33. <https://doi.org/10.5539/res.v7n11p23>
- Too, S. J., & Kwasira, J. (2018). The Influence of Training Strategy on Employee Performance at Kenya Power Central Rift Region. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(1), 325–332.
- Yunikewaty. (2017). The Effect of Training and Ability on the Performance of Employee at Disaster Management Bureau of Central Kalimantan Province. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 8(3), 87–90. <https://doi.org/10.5901/mjss.2017.v8n3p87>