

# EVALUASI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA DISIPLIN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN

**Reza Winanda Rahman**  
Universitas Islam Indonesia

**Titik Nurbiyati**  
Universitas Islam Indonesia  
[titiknurbiyati@yahoo.co.id](mailto:titiknurbiyati@yahoo.co.id)

## ABSTRACT

*Training and development of human resources is indispensable organization to improve work discipline and performance. The purpose of this study was to analyze the influence of training and human resource development in the discipline of work and performance, discipline of work on performance as well as to determine the training and development affect performance directly or indirectly through labor discipline. Respondents in this study were 80 employees PT.Pertamina Upstream Energy West Madura Offshore. Methods of data collection using questionnaires and analysis tools used descriptive, regression and path analysis. Results of this study showed that the training and development has an effect on the work and performance discipline, work discipline affect performance, and training directly affects the performance while the effect on the performance through the development of labor discipline.*

**Keywords:** *Training and development, work discipline, performance*

## PENDAHULUAN

Pencapaian tujuan organisasi tergantung pada kinerja karyawannya. Jika sebuah perusahaan menginginkan sebuah keunggulan bersaing melalui sumber daya manusia (SDM), maka harus membuat konsep pelatihan dan pengembangan SDM secara kontinyu. Pelatihan dan pengembangan sangat penting bagi karyawan dan organisasi agar efektif (Devi & Shaik, 2012). Dalam prakteknya keberhasilan bisnis berdasarkan pada standar kinerja yang tinggi dan hal ini tergantung pada sumber daya manusianya (Guest, 2011), dikembangkan melalui pelatihan dan pengembangan (Brown & Read, 1984). Untuk itu manajemen puncak perlu menyadari pentingnya investasi dalam program pelatihan dan pengembangan dalam rangka peningkatan kinerja karyawannya. Perusahaan perlu mengelola program pelatihan lebih efektif agar mendapatkan keuntungan tertinggi dari investasinya. Hal ini diperlukan karena dengan adanya peningkatan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan karyawan berbakat terbukti menjadi sumber keunggulan kompetitif (Ronald, 2006). Dan konsep tersebut tidak bisa dinaifkan bagi perusahaan yang ingin menjadikan SDM sebagai sumber keunggulan kompetitif. Pelatihan dan pengembangan adalah alat strategis yang sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi. Untuk itu anggaran untuk

pelatihan tiap tahunnya di tingkatkan, karena mereka percaya bahwa mereka akan mendapatkan keunggulan kompetitif (Tjahjono, 2005; Falola, et.al., 2014).

Pelatihan adalah proses di mana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Pelatihan lebih cenderung berorientasi jangka pendek, pelatihan berpengaruh pada kinerja, jadi jika pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan berhasil maka kinerja karyawan akan meningkat dengan sendirinya (Dessler, 2005). Karyawan merupakan aset yang berharga bagi perusahaan, tanpa pelatihan yang tepat, kepuasan pelanggan dan kualitas produk bisa kurang optimal. Karyawan yang menjalani pelatihan yang tepat cenderung mempertahankan pekerjaan mereka lebih lama. Efektivitas program pelatihan mengarah pada pengembalian investasi dan penelitian lainnya menyebutkan peran positif pelatihan dalam mencapai tingkat retensi tertinggi ( Colarelli & Montei, 1996). Manajer mencoba untuk mengembangkan kemampuan karyawan, akhirnya menciptakan lingkungan kerja yang baik dalam organisasi. Program pelatihan yang efektif membantu karyawan untuk mendapatkan kemajuan baru sesuai dengan yang diinginkan, Dengan program pelatihan juga mendapatkan kompetensi dan keterampilan yang dibutuhkan dan untuk mengurangi kesalahan dalam bekerja (Dessler, 2005).

Sedangkan pengembangan adalah rancangan pembelajaran untuk membantu pertumbuhan karyawan, memperbaiki kinerja karyawan pada pekerjaan mereka untuk memperbaiki posisi karyawan di masa yang akan datang ( Tjeng, et.al. 2013). Inilah yang membedakan antara pelatihan dan pengembangan, jika pelatihan lebih berorientasi jangka pendek, sedangkan pengembangan berorientasi jangka panjang. Pengembangan biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Kebutuhan tenaga-tenaga terampil didalam berbagai bidang sudah merupakan tuntutan global yang tidak dapat di tunda lagi (Soss, et.al, 2011). Di masa seperti ini justru kita di tuntut untuk memiliki kemampuan dalam membuat rencana pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas. Dalam upaya ini manajemen suatu perusahaan dapat melakukan perbaikan, salah satunya melalui pengembangan SDM. Dalam pelatihan dan pengembangan, akan sangat membantu meningkatkan kompetensi yang difokuskan pada pengetahuan, keterampilan dan / atau kemampuan. Dua dari perubahan yang paling jelas dalam pelatihan & pengembangan adalah pergeseran untuk peningkatan kinerja dan penggunaan teknologi. Dengan demikian keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan terus menjadi semakin diperlukan dalam pelaksanaan pelatihan & pengembangan (Berge et.al, 2002)

Terdapat aspek lain yang juga mempengaruhi kinerja pegawai yaitu disiplin kerja. Disiplin kerja dalam suatu organisasi menjamin kinerja dan efisiensi (Chirasav, 2013). Seorang karyawan yang tingkat kedisiplinannya tinggi akan bekerja dengan baik walaupun tanpa diawasi oleh atasan.

Oleh karenanya, kedisiplinan pegawai perlu dilakukan penanganan secara jelas karena pada dasarnya mencerminkan kinerjanya. Disiplin sangat penting dalam suatu perusahaan yang sehat dalam pencapaian tujuannya (Fenley, 1998). Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri karyawan dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja didalam sebuah organisasi. Tindakan disiplin yang efektif akan mendorong individu untuk meningkatkan kinerja yang menguntungkan individu tersebut dan tentunya juga organisasi (Dessler, 2005). Disiplin sebagai kondisi dalam organisasi dimana karyawan berperilaku sesuai dengan aturan organisasi dan tingkah laku standar yang dapat diterima. Disiplin bertujuan untuk menciptakan dan memelihara untuk saling menghormati dan percaya antara manajemen dan karyawannya. Disiplin akan menjadi biaya jangka panjang jika tidak dikelola dengan baik. Banyak tindakan yang dapat diambil oleh manajemen untuk memecahkan masalah dengan karyawan tanpa mengambil tindakan disipliner, misalnya perekrutan, informal komunikasi, pelatihan dan pengembangan. Disiplin dalam organisasi jika salah menafsirkan kejadiannya ketika mereka gagal untuk menjelaskan maka bentuk pola sanksi juga akan gagal (Soss, et.al.,2011). Berdasarkan uraian diatas penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pelatihan sumber daya manusia dan metode pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan, menganalisis dan mengetahui efek dari pelatihan dan pengembangan terhadap disiplin kerja, untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, untuk mengetahui pengaruh tidak langsung pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja.

## KAJIAN PUSTAKA

### Hasil Penelitian Terdahulu

Berikut beberapa hasil riset pendahulu tentang pelatihan dan pengembangan;

**Tabel 1**

Hasil Riset Terdahulu

No.	Nama	Hasil Riset
1.	Ameeq & Hanif (2013) Dalam penelitiannya yang berjudul <i>Impact of Training on Employee's Development and Performance in Hotel Industry of Lahore, Pakistan</i>	Menunjukkan bahwa karyawan sangat puas dengan program pelatihan yang ada. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa 75% responden menyatakan program pelatihan meningkatkan kinerja aktual dan membantu mengembangkan kemampuannya dan dapat bekerja lebih efisien.
2.	Asad & Mahfod (2015) dalam penelitiannya yang berjudul <i>Training and Development and its Impact on</i>	Hasil penelitian yang di lakukan ada hubungan positif langsung antara pelatihan dan peningkatan kinerja. Hasil positif tersebut

	<i>the Employee's Performance: A Study of Agility Company-Kingdom of Bahrain.</i>	membuktikan bahwa pelatihan dan pengembangan sangat penting bagi organisasi untuk meningkatkan kinerjanya dalam semua hal.
3.	Atan, Raghavan & Mahmood (2015) melakukan penelitian dengan topik <i>Impact of Training on Employees' Job Performance: A Case Study of Malaysian Small Medium Enterprise</i>	Dan hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan antara pelatihan yang efektif dan kinerja karyawan.
4.	Berge, et.al. (2002) dalam penelitiannya <i>The increasing scope of training and development competency</i>	Hasilnya menunjukkan bahwa tren dalam kompetensi selama tiga dekade terakhir di bidang pelatihan dan pengembangan. Dua dari perubahan yang paling jelas dalam pelatihan dan pengembangan adalah pergeseran untuk peningkatan kinerja dan penggunaan teknologi. Dengan demikian keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang melibatkan peningkatan kinerja dan teknologi akan terus semakin diperlukannya pelatihan dan pengembangan.
5.	Diab & Ajlouni (2015) penelitian tentang <i>The Influence of Training on Employee's Performance, Organizational Commitment, and Quality of Medical Services at Jordanian Private Hospitals</i>	Berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa ada hubungan yang kuat antara komponen pelatihan terhadap kinerja karyawan. Dan juga pengaruh pelatihan karyawan terhadap kualitas layanan medis dan komitmen organisasi. Pengaruh paling besar adalah pelatihan karyawan dengan kualitas layanan medis, dan pengaruh paling rendah adalah terhadap komitmen organisasi.
6.	Falola, et.al. (2014), penelitian berjudul <i>Effectiveness of training and development on employees performance and organization competitiveness in The Nigerian Banking Industry</i>	Hasilnya menunjukkan bahwa ada hubungan kuat antara pelatihan dan pengembangan, kinerja karyawan, dan keunggulan kompetitif.
7.	Harlie (2012) penelitian berjudul "Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai	Hasil penelitiannya mengatakan bahwa disiplin kerja, motivasi dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dari hasil penelitiannya menunjukkan bahwa disiplin kerja paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja,
8.	Sultana, et.al.(2012) dalam penelitiannya yang berjudul <i>Impact of training on employee performance: a study of telecommunication sector in Pakistan</i>	Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa jika organisasi berinvestasi dalam pelatihan karyawan adalah hal yang sangat tepat, karena pelatihan dapat meningkatkan kinerja karyawan serta kompetensi dan keahlian. Selain itu, pelatihan dipandang sebagai sarana mengatasi perubahan inovasi teknologi, persaingan pasar, struktur organisasi, dan yang paling penting yaitu memainkan peran kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan.

9.	Tahir, et.al.(2014) dalam jurnalnya yang berjudul <i>The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity A case study of United Bank Limited Peshawar City, KPK, Pakistan</i>	Tujuannya adalah untuk melihat apakah pelatihan dan pengembangan memiliki dampak pada kinerja karyawan dan produktivitas. Hasilnya menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antar variable
10.	Zulaini (2010) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Pelaksanaan Pelatihan Terhadap Disiplin Kerja Karyawan pada Yayasan Kesejahteraan Pendidikan dan Perumahan.	Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh antara pelatihan dengan disiplin kerja karyawan

## LANDASAN TEORI

### Kinerja Karyawan

Menurut studi Hawthorne dan penelitian lain pada produktivitas pekerja menyoroti fakta bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka akan memiliki prestasi kerja yang lebih tinggi, dan retensi terhadap pekerjaan demikian tinggi. Karyawan yang bahagia dan puas, memudahkan manajemen untuk memotivasi berkinerja tinggi dalam mencapai target perusahaan (Kreitner & Kinicki, 2007). Karyawan bisa puas bila mereka merasa diri mereka kompeten untuk melakukan pekerjaan, yang dicapai melalui program pelatihan yang lebih baik. Menyadari peran praktek pelatihan, memungkinkan eksekutif puncak untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik yang akhirnya meningkatkan motivasi serta kinerja karyawan. Sebuah organisasi yang memberikan pengetahuan sebagai sumber mendapatkan keunggulan kompetitif dibandingkan pesaing, harus membangun sistem yang memastikan belajar terus-menerus dan melakukan pelatihan secara efektif. Pfeffer (1994) menyoroti bahwa karyawan terlatih lebih mampu mencapai target kinerja dan mendapatkan keunggulan kompetitif. Pelatihan ditentukan sebagai proses yang memungkinkan karyawan untuk menyelesaikan tugas dengan efisiensi yang lebih besar, sehingga dianggap elemen penting dari pengelolaan sumber daya manusia strategis.

### Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Sims (2006) menekankan bahwa pelatihan berfokus pada pekerjaan sementara pengembangan mempersiapkan karyawan ke masa depan. Pelatihan menjembatani kesenjangan antara kinerja saat ini dan standar yang diinginkan. Pelatihan dapat diberikan melalui metode yang berbeda seperti pada pembinaan dan mentoring, rekan-rekan kerja sama dan partisipasi oleh bawahan. Program pelatihan tidak hanya mengembangkan karyawan tetapi juga membantu organisasi untuk membuat penggunaan terbaik dan mendukung keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, tampaknya wajib oleh

perusahaan untuk merencanakan suatu program pelatihan bagi karyawan untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensi mereka yang dibutuhkan di tempat kerja (Jie dan Roger, 2006). Pelatihan tidak hanya mengembangkan kemampuan karyawan tapi mempertajam kemampuan berpikir dan kreativitas dalam rangka untuk mengambil keputusan yang lebih baik dalam waktu dan cara yang lebih produktif. Selain itu juga memungkinkan karyawan untuk berurusan dengan pelanggan secara efektif dan menanggapi keluhan mereka secara tepat waktu (Hollenbeck, Derue dan Guzzo, 2004). Pelatihan mengembangkan efikasi diri dan hasil kinerja superior pada pekerjaan, dengan mengganti praktek tradisional dengan praktik kerja terkait yang efisien dan efektif. Pelatihan mengacu pada intervensi yang direncanakan bertujuan untuk meningkatkan unsur-unsur kinerja individu (Chiaburu dan Tekleab, 2005). Program pelatihan, juga dapat membantu tenaga kerja untuk mengurangi kecemasan atau frustrasi mereka, yang berasal dari pekerjaan (Chen, et al., 2004). Menurut Rowden dan Conine (2005), karyawan yang terlatih lebih mampu untuk memuaskan pelanggan dan (Tsai et al., 2007), karyawan yang belajar sebagai hasil dari program pelatihan menunjukkan tingkat yang lebih besar dari kepuasan kerja bersama dengan kinerja yang unggul. Pengembangan karyawan merupakan suatu keharusan untuk menghadapi lingkungan bisnis saat ini. Pelatihan dan pengembangan yang tepat akan meningkatkan kinerja sehingga akan mewujudkan tenaga kerja yang efektif dan efisien.

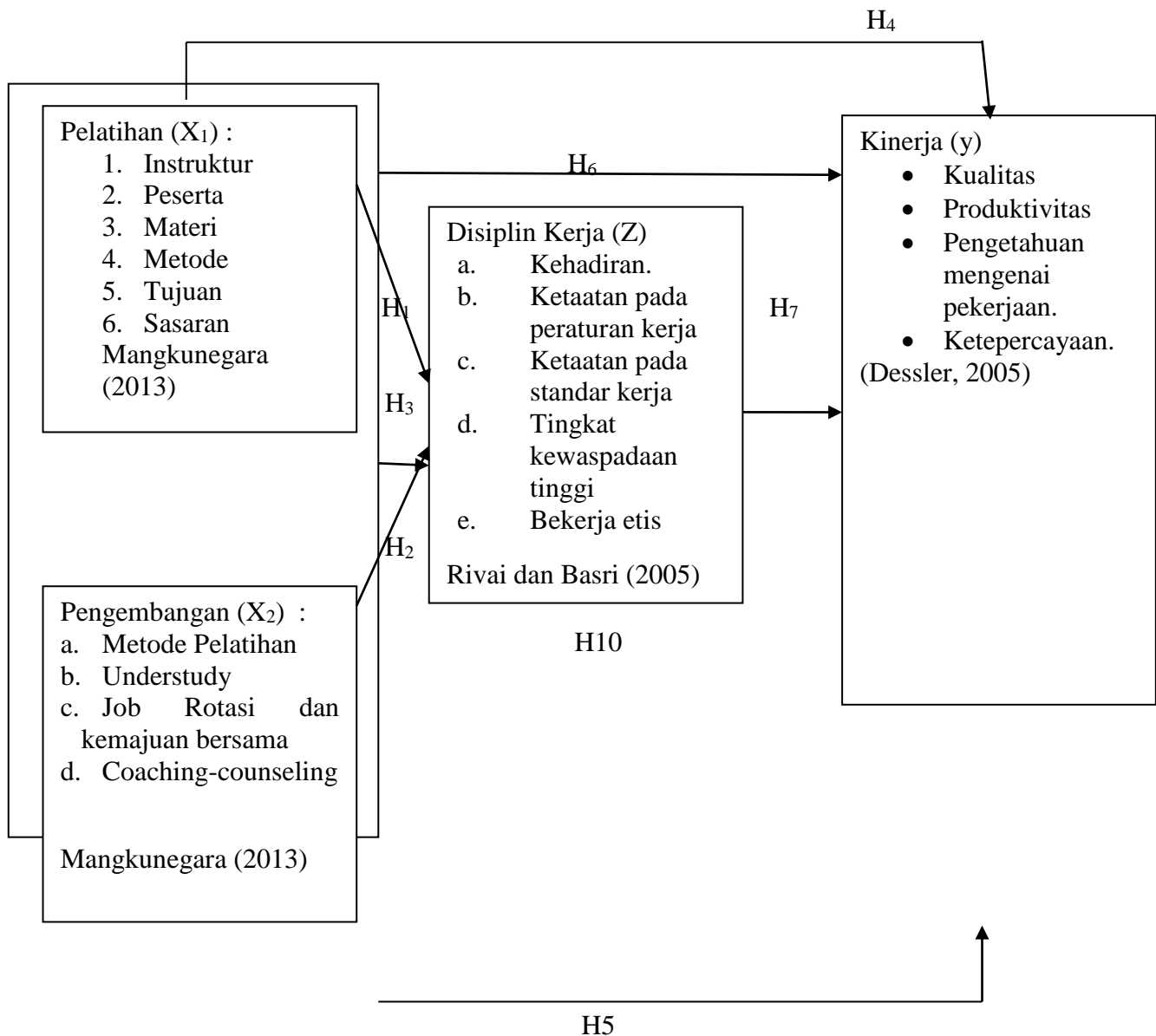
## **Disiplin Kerja**

Disiplin dalam suatu organisasi menjamin produktivitas dan efisiensi. Disiplin sebagai pendorong keharmonisan dan kerjasama antar karyawan dan bertindak sebagai pendorong moral untuk para karyawan. Manajemen disiplin kerja tetap menjadi masalah utama dalam hubungannya dengan karyawan dan merupakan sumber konflik di tempat kerja (Fenley, 1998). Davis dalam Mangkunegara (2013) mengemukakan bahwa "*Dicipline is management action to enforce organization standards*". Berdasarkan pendapat Davis, disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman organisasi. Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri karyawan dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja didalam sebuah organisasi. Disiplin tidak hanya akan meningkatkan perilaku karyawan tetapi juga akan meminimalkan masalah disiplin di masa depan melalui hubungan positif atasan-bawahan (Engelbrecht et al., 2008). Tujuan utama dari disiplin kerja adalah untuk membantu karyawan memahami masalah kinerja atau kesempatan untuk perbaikan (Chien, 2004). Proses disiplin tidak dimaksudkan untuk menghukum seseorang, tetapi membantu karyawan untuk mengatasi masalah kinerja dan memenuhi harapan. Pemikiran tersebut menunjukkan bahwa ada sinergi antara disiplin dan kinerja perusahaan. Grote (1995), mengatakan kinerja organisasi harus memastikan bahwa

standar pekerjaan yang dikomunikasikan, karyawan mendapatkan umpan balik dari kinerja dan standar kerja yang dicapai. Kinerja organisasi sebagai kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya dengan menggunakan sumber daya manusia secara efisien dan efektif . Sementara disiplin diperlukan dalam banyak kesempatan.

### Kerangka Pemikiran

Dalam penelitian ini dapat dilihat kerangka pemikirannya sebagai berikut:



**Gambar 1**

Kerangka Pemikiran Penelitian

## Hipotesis

Berdasarkan hal tersebut diatas maka dalam penelitian ini hipotesisnya adalah sebagai berikut:

- H<sub>1</sub>: Diduga pelatihan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja
- H<sub>2</sub>: Diduga pengembangan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja
- H<sub>3</sub>: Diduga pelatihan dan pengembangan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja
- H<sub>4</sub>: Diduga pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
- H<sub>5</sub>: Diduga pengembangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
- H<sub>6</sub>: Diduga pelatihan dan pengembangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara simultan
- H<sub>7</sub>: Diduga disiplin kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
- H<sub>8</sub>: Diduga pelatihan mempunyai pengaruh terhadap kinerja melalui disiplin kerja karyawan
- H<sub>9</sub>: Diduga pengembangan mempunyai pengaruh terhadap kinerja melalui disiplin kerja Karyawan

## METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian dilakukan di PT. Pertamina Hulu Energi West Madura Offshore. Jl. Amak Kasim, Desa Sidorukun, Kabupaten Gresik, Jawa Timur. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, sedang cara pengambilan data dengan menggunakan kuesioner. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan survei. Pengumpulan data penelitian dilakukan secara sensus dengan mengambil data seluruh pegawai pada PT. Pertamina sebanyak 80 responden. Analisis data menggunakan analisis regresi dan analisis path.

## Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian ini ada tiga variabel penelitian yang akan digunakan yaitu pelatihan dan pengembangan sebagai variabel independen, kinerja karyawan sebagai variabel dependen dan disiplin kerja sebagai variable intervening. Berikut definisi operasional variabel penelitian



**Tabel 2**

## Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel Penelitian	Dimensi
Independent variabel (X <sub>1</sub> ) Program Pelatihan (Mangkunegara, 2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instruktur</li> <li>• Peserta</li> <li>• Materi</li> <li>• Metode</li> <li>• Tujuan</li> <li>• Sasaran</li> </ul>
Independent variabel (X <sub>2</sub> ) Program Pengembangan (Mangkunegara, 2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metode Pelatihan</li> <li>• Understudy</li> <li>• Job Rotasi dan kemajuan bersama</li> <li>• Coaching-Counseling</li> </ul>
Intervening variable (Z) Disiplin Kerja ( Rivai & Basri, 2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kehadiran.</li> <li>• Ketaatan pada peraturan kerja.</li> <li>• Ketaatan pada standar kerja.</li> <li>• Tingkat kewaspadaan tinggi.</li> <li>• Bekerja etis.</li> </ul>
Dependent variable (Y) kinerja karyawan ( Dessler,2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kualitas</li> <li>• Produktivitas</li> <li>• Pengetahuan mengenai pekerjaan.</li> <li>• Kepercayaan.</li> <li>• Kebebasan.</li> </ul>

**Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen**

Dari hasil olah data diketahui bahwa nilai sig. > 0,220, sehingga seluruh pertanyaan dalam kuesioner pada item-item pertanyaan pada variabel pelatihan SDM dan pengembangan SDM, serta disiplin kerja adalah valid. Berikut ini hasil uji reliabilitas instrumen variabel pelatihan SDM, pengembangan SDM, disiplin kerja, dan kinerja karyawan.

**Tabel 3**

## Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Nilai Kritis	Keterangan
Pelatihan SDM	0,863	0,60	Reliabel
Pengembangan SDM	0,678	0,60	Reliabel
Disiplin Kerja	0,946	0,60	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,944	0,60	Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah, 2015.

Dari tabel tersebut di atas dapat diketahui bahwa koefisien *Cronbach's Alpha* > 0,60 sehingga seluruh pertanyaan dalam kuesioner pada item-item pertanyaan pada variabel pelatihan SDM, pengembangan SDM, disiplin kerja, dan kinerja karyawan adalah reliabel.

## ANALISIS & PEMBAHASAN

### Analisis Deskriptif

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 80 responden, maka dapat diidentifikasi mengenai karakteristik responden sebagai berikut :

**Tabel 4**  
Karakteristik Responden

Karakteristik responden	Keterangan
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jenis kelamin               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Laki-laki</li> <li>○ Perempuan</li> </ul> </li> <li>• Umur               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kurang dari 30 tahun</li> <li>○ 31 - 40 tahun</li> <li>○ 41- 50 tahun</li> <li>○ Lebih dari 50 tahun</li> </ul> </li> <li>• Pendidikan               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ SMA/SMK</li> <li>○ Diploma</li> <li>○ Sarjana</li> </ul> </li> <li>• Masa Kerja               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kurang dari 5 tahun</li> <li>○ 5 – 10 tahun</li> <li>○ Lebih dari 10 tahun</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>68 responden (85%)</li> <li>12 responden (15%)</li> <li>15 responden (18,75%)</li> <li>21 responden (26,25%)</li> <li>25 responden (31,25%)</li> <li>19 responden (23,75%)</li> <li>17 responden (21,25%)</li> <li>13 responden (16,25%)</li> <li>50 responden (62,50%)</li> <li>28 responden (35,0%)</li> <li>16 responden (20,0%)</li> <li>36 responden (45,0%)</li> </ul>

Sumber: Data diolah 2015

Berdasarkan tabel tersebut diatas dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini adalah kebanyakan berjenis kelamin laki-laki dengan total 68 responden (85%), dengan usia 40 – 50 tahun 25 responden (31,25%), berpendidikan sarjana 50 responden (62,50%), masa kerja kebanyakan lebih dari 10 tahun yaitu sebanyak 50 responden (62,50%). Berdasarkan hasil penilaian terhadap variabel penelitian diperoleh rerata pelatihan sebesar 3,37, rerata pengembangan sebesar 3,14, rerata disiplin kerja sebesar 3,29 dan rerata kinerja sebesar 3,17. Hal ini menunjukkan bahwa

secara umum program pelatihan dan pengembangan dipersepsikan baik. Demikian pula variabel disiplin kerja dan kinerja dipersepsikan secara umum baik.

#### Uji Normalitas, Uji Multikolinearitas, Uji Heteroskedastisitas

Untuk menguji apakah dalam model regresi variable dependen dan variabel independen mempunyai distribusi normal atau tidak diuji dengan menggunakan uji normalitas. Model regresi yang baik memiliki distribusi data normal atau mendekati normal (Ghozali, 2011). Dasar pengambilan keputusan adalah jika nilai probabilitas  $> 0,05$ , maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Hasil uji normalitas dengan *Kolmogorov Smirnov Test* sbb:

**Tabel 5**

Hasil Uji Normalitas dengan *Kolmogorov Smirnov Test*

Variabel	Sig.	Nilai Kritis	Keterangan
Kinerja	0,069	0,05	Normal
Pelatihan	0,071	0,05	Normal
Pengembangan	0,054	0,05	Normal
Disiplin kerja	0,073	0,05	Normal

Sumber: Hasil Uji Normalitas, 2015.

Berdasarkan hasil uji normalitas dengan *Kolmogorov Smirnov Test* di atas terlihat bahwa nilai probabilitas  $> 0,05$ , maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Uji Multikolinearitas merupakan keadaan dimana salah satu atau lebih variabel independen dapat dinyatakan sebagai kombinasi linier dari variabel independen lainnya. Salah satu asumsi regresi linier klasik adalah tidak adanya multikolinearitas sempurna. Suatu model regresi dikatakan terkena multikolinearitas apabila terjadi *perfect* atau *exact* diantara beberapa atau semua variabel bebas. Akibatnya akan sulit untuk melihat pengaruh secara individu variabel bebas terhadap variabel tak bebas. Pendeteksian multikolinearitas dalam penelitian ini dilakukan dengan metode VIF. Jika  $VIF > 10$ , maka  $H_0$  ditolak dan Jika  $VIF < 10$ , maka  $H_0$  diterima. Hasil uji multikolinearitas dengan metode VIF sbb :

**Tabel 6**

Hasil Uji Multikolinearitas dengan Metode VIF

Variabel	VIF	Nilai Kritis	Keterangan
Pelatihan	1,257	10	Tidak terkena multikolinearitas
Pengembangan	1,456	10	Tidak terkena multikolinearitas
Disiplin kerja	1,385	10	Tidak terkena multikolinearitas

Sumber: Hasil Olah Data Uji VIF, 2015.

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas dengan metode VIF, nilai VIF < 10, artinya bahwa semua variabel bebas tidak terjadi multikolinearitas, sehingga tidak membiaskan interpretasi hasil analisis regresi.

Homoskedastisitas adalah situasi dimana varian ( $\sigma^2$ ) dari faktor pengganggu atau *disturbance term* adalah sama untuk semua observasi X. Penyimpangan terhadap asumsi ini yaitu disebut heteroskedastisitas yaitu apabila nilai varian ( $\sigma^2$ ) variabel tak bebas ( $Y_i$ ) meningkat sebagai akibat dari meningkatnya varian dari variabel bebas ( $X_i$ ), maka varian dari  $Y_i$  tidak sama. Pendeteksian heteroskedastisitas dalam penelitian ini dilakukan dengan metode *Glejser*. Caranya dengan melihat nilai probabilitas > 0,05, sehingga tidak terkena heteroskedastisitas (Ghozali, 2011). Hasil uji heteroskedastisitas dengan *Glejser* sbb :

**Tabel 7**Hasil Uji Heteroskedastisitas dengan *Glejser*

Variabel	Sig.	Nilai Kritis	Keterangan
Pelatihan	0,201	0,05	Homoskedastisitas
Pengembangan	0,214	0,05	Homoskedastisitas
Disiplin kerja	0,503	0,05	Homoskedastisitas
Kinerja	0,063	0,05	Homoskedastisitas

Sumber: Hasil Olah Data Uji Heteroskedastisitas, 2015.

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas terlihat bahwa nilai probabilitas > 0,05. Hal ini berarti model yang diestimasi bebas dari heteroskedastisitas.

## Analisis Data

Analisis dalam penelitian ini adalah analisis Regresi Linier Model Jalur. Berikut ini tabel 8 menunjukkan hasil olah data terhadap variabel pelatihan dan pengembangan terhadap disiplin kerja:

**Tabel 8**

Hasil Regresi Pelatihan dan Pengembangan terhadap Disiplin Kerja

Variabel	Koefisien Beta	t-hitung	Probabilitas
Konstanta	-0,124	-0,227	0,821
Pelatihan SDM ( $X_1$ )	0,229	2,053	0,043
Pengembangan SDM ( $X_2$ )	0,426	3,822	0,000
$R^2$ : 0,343			
Adjusted $R^2$ : 0,326			
F-statistik : 20,094, Sig. = 0,000			
N : 80			
Variabel Dependen (Z) : Disiplin Kerja			

Sumber: Hasil Olah Data, 2015.

Berdasar tabel tersebut diatas maka uji hipotesis pelatihan dan pengembangan terhadap disiplin kerja sebagai berikut:

Pengujian pengaruh variabel pelatihan SDM ( $X_1$ ) terhadap variabel disiplin kerja (Z). Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai probabilitas  $t_{\text{hitung}}$  (0,043) < *Level of Significant* (0,05), maka variabel pelatihan SDM ( $X_1$ ) berpengaruh secara parsial terhadap disiplin kerja karyawan.

Pengujian pengaruh variabel pengembangan SDM ( $X_2$ ) terhadap variabel disiplin kerja (Z). Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai probabilitas  $t_{\text{hitung}}$  (0,000) < *Level of Significant* (0,05), maka disimpulkan bahwa variabel pengembangan SDM ( $X_2$ ) berpengaruh secara parsial terhadap disiplin kerja karyawan.

Pengujian pengaruh variabel pelatihan SDM ( $X_1$ ) dan pengembangan SDM ( $X_2$ ) secara simultan terhadap variabel disiplin kerja(Z) pada karyawan. Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai probabilitas  $F_{\text{hitung}}$  (0,000) < *Level of Significant* (0,05), maka variabel pelatihan SDM ( $X_1$ ) dan pengembangan SDM ( $X_2$ ) berpengaruh secara simultan terhadap disiplin kerja. Untuk menguji hipotesis ke tujuh, tentang disiplin kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, perlu pengolahan data dari hasil kuesioner dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 9**

Hasil Regresi Linier Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Variabel	Koefisien	t-hitung	Probabilitas
	Beta		
Konstanta	0,668	3,014	0,003
Disiplin Kerja (Z)	0,789	11,353	0,000
N : 80			
Variabel Dependen (Y) : Kinerja			

Sumber: Hasil Olah Data, 2015.

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut diatas maka dapat digunakan untuk uji hipotesis sebagai berikut:

Pengujian pengaruh variabel disiplin kerja (Z) terhadap variabel kinerja karyawan (Y). Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai probabilitas  $t_{\text{hitung}}$  (0,000) < *Level of Significant* (0,05), maka disimpulkan bahwa variabel disiplin kerja (Z) berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.

Berikut hasil olah data variabel pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja, dengan menggunakan analisis regresi sebagai berikut:

**Tabel 10**

Hasil Regresi Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja

Variabel	Koefisien	t-hitung	Probabilitas
	Beta		
Konstanta	0,504	0,888	0,377
Pelatihan SDM (X <sub>1</sub> )	0,286	2,401	0,019
Pengembangan SDM (X <sub>2</sub> )	0,278	2,333	0,022
R <sup>2</sup> : 0,248			
Adjusted R <sup>2</sup> : 0,229			
F-statistik : 12,718, Sig. = 0,000			
N : 80			
Variabel Dependen (Y) : Kinerja			

Sumber: Hasil Olah Data, 2015.

Berdasar hasil analisis tabel tersebut diatas, maka dapat digunakan untuk menguji hipotesis sebagai berikut:

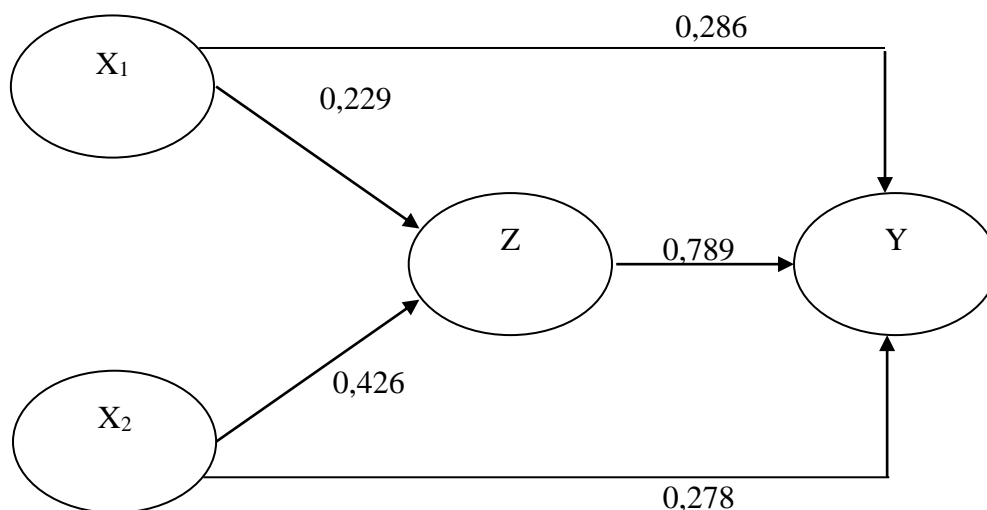
Pengujian pengaruh variabel pelatihan SDM (X<sub>1</sub>) terhadap variabel kinerja karyawan (Y). Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai probabilitas  $t_{\text{hitung}}$  (0,019) < *Level of Significant* (0,05),

maka disimpulkan bahwa variabel pelatihan SDM ( $X_1$ ) berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.

Pengujian pengaruh variabel pengembangan SDM ( $X_2$ ) terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ ). Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai probabilitas  $t_{\text{hitung}}$  (0,022) < *Level of Significant* (0,05), maka disimpulkan bahwa variabel pengembangan SDM ( $X_2$ ) berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.

Pengujian pengaruh variabel pelatihan SDM ( $X_1$ ) dan pengembangan SDM ( $X_2$ ) secara simultan terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ ). Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai probabilitas  $F_{\text{hitung}}$  (0,000) < *Level of Significant* (0,05), maka disimpulkan bahwa variabel pelatihan SDM ( $X_1$ ) dan pengembangan SDM ( $X_2$ ) berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan.

### Analisis Perhitungan Pengaruh Langsung dan Tidak langsung



**Gambar 2**

Gambar Analisis Jalur

Rangkuman dari koefisien jalur, pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan total dari pengaruh Pelatihan SDM ( $X_1$ ), Pengembangan SDM ( $X_2$ ), dan Disiplin Kerja ( $Z$ ) terhadap kinerja ( $Y$ )

**Tabel 11**

Rangkuman koefisien jalur, pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung

Pengaruh variable	Langsung	Tidak langsung melalui (Z)	Total
$X_1 \rightarrow Z = 0,229$	0,229	0	0,229
$X_2 \rightarrow Z = 0,426$	0,426	0	0,426
$X_1 \rightarrow Y = 0,286$	0,286	0	0,286
$X_2 \rightarrow Y = 0,278$	0,278	0	0,278
$Z \rightarrow Y = 0,789$	0,789	0	0,789
$X_1 \rightarrow Y = 0,286$	0,286	$(0,229 \times 0,789) = 0,181$	0,467
$X_2 \rightarrow Y = 0,278$	0,278	$(0,426 \times 0,789) = 0,336$	0,614

Sumber: Data diolah 2015

Pengujian pengaruh tidak langsung pelatihan SDM ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui disiplin kerja (Z). Berdasarkan hasil olah data diperoleh koefisien regresi Pelatihan SDM langsung sebesar 0,286 koefisien regresi pengaruh tidak langsungnya yaitu  $0,229 \times 0,789 = 0,181$ . Oleh karena koefisien tidak langsung pelatihan SDM lebih kecil dari koefisien pelatihan SDM langsung, maka dapat disimpulkan bahwa Pelatihan SDM yang sebenarnya adalah langsung dengan kata lain pelatihan SDM berpengaruh terhadap kinerja karyawan tidak melalui disiplin kerja.

Pengujian pengaruh tidak langsung pengembangan SDM ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui disiplin kerja (Z). Berdasarkan hasil olah data diperoleh koefisien regresi Pengembangan SDM langsung sebesar 0,278 koefisien regresi pengaruh tidak langsungnya yaitu  $0,426 \times 0,789 = 0,336$ . Oleh karena koefisien tidak langsung pengembangan SDM lebih besar dari koefisien pengembangan SDM langsung, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan SDM yang sebenarnya adalah tidak langsung dengan kata lain pengembangan SDM berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja.

## Pembahasan

Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel pelatihan dan pengembangan SDM mempunyai pengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan. Hal ini dapat diartikan, jika pelatihan SDM meningkat maka disiplin kerja akan meningkat pula. Manajemen disiplin kerja tetap menjadi masalah utama dalam hubungannya dengan karyawan dan merupakan sumber konflik di tempat kerja (Fenley, 1998). Untuk itu perusahaan harus memperhatikan indikator-indikator dalam pelatihan misalnya instruktur program pelatihan harus sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan, karyawan yang akan ikut latihan harus melalui assesment terlebih dahulu sehingga akan diketahui



gap antara ekpektasi dan kinerja sesuai dengan kebutuhan, materi pelatihan yang sangat sesuai dengan tugas dan pekerjaan di lapangan. Materi yang disampaikan mampu menambah pengetahuan peserta pelatihan, program pelatihan dalam perusahaan dilaksanakan berkesinambungan dan pelatihan yang diselenggarakan memiliki sasaran yang jelas dan bermanfaat, maka disiplin kerja karyawan akan meningkat. Jika program pengembangan SDM meningkat maka perusahaan perlu meningkatkan soft skill, meningkatkan kerja sama tim, membantu untuk memecahkan masalah operasional, meningkatkan kemampuan untuk melihat masalah dari berbagai arah, meningkatkan karir maka disiplin kerja karyawan akan mengalami peningkatan. Dan disiplin kerja berdampak pada produktivitas karyawan (Chirasha, 2013). Untuk meningkatkan disiplin kerja maka perlu program penelitian dan pengembangan. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian (Zulaini, 2010; Tahir et al., 2014) membuktikan bahwa pelatihan dan pengembangan SDM mampu meningkatkan disiplin kerja.

Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel pelatihan dan pengembangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat diartikan, jika pelatihan dan pengembangan SDM meningkat maka kinerja karyawan juga meningkat. Pelatihan merupakan cara yang terorganisir dimana organisasi memberikan pengembangan dan meningkatkan kualitas baru dari yang sudah ada pada karyawan. Pelatihan dipandang sebagai suatu pendekatan sistematis dalam pembelajaran dan pengembangan yang meningkatkan individu, kelompok dan organisasi (Khawaja & Nadeem, 2013). Untuk itu serangkaian kegiatan organisasi diarahkan ke pengetahuan atau keterampilan untuk peningkatan kinerja. Pelatihan juga berfungsi sebagai suatu tindakan intervensi untuk meningkatkan kualitas barang dan jasa dalam persaingan dan perbaikan dalam keterampilan teknis karyawan. Sedangkan pengembangan mengacu pada kegiatan yang mengarah pada perolehan pengetahuan atau keterampilan baru untuk tujuan berkembang. Pengembangan karyawan adalah sebuah keharusan dan semakin kritis dan strategis bagi lingkungan bisnis saat ini (Hameed & Waheed, 2011). Organisasi perlu investasi terus menerus dalam rangka mempertahankan karyawan serta keberhasilan organisasi (Khawaja & Nadeem, 2013). Pelatihan telah meningkatkan produktivitas organisasi, bahkan tidak hanya itu tetapi juga memberikan kesempatan pembelajaran agar lebih kompeten. Berbagai penelitian menunjukkan dampak positif pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja (Berge, et.al., 2002; Sultana, et.al., 2012; Devi & Shaik, 2012; Falola, et.al., 2014; Tahir et. al., 2014; Asad dan Mahfod, 2015; Atan & Mahmood, 2015). Dengan pelatihan dan pengembangan mempengaruhi perilaku dan keterampilan karyawan akhirnya meningkatkan kinerjanya. Cara paling efektif memotivasi dan mempertahankan kualitas sumber daya manusia dalam sebuah organisasi dengan menggunakan pelatihan dan pengembangan (Atan & Mahmood, 2015). Namun tujuan organisasi akan optimal jika sumber daya manusianya efektif dan

efisien. Tenaga kerja akan efektif dan efisien jika pelatihan dan pengembangan yang tepat disediakan organisasi. Pelatihan dan pengembangan perlu dirancang dan disampaikan untuk memenuhi kebutuhan semua karyawan tetapi juga meningkatkan kepuasan yang berdampak pada disiplin karyawan. Pengetahuan, keterampilan dan kemampuan merupakan penentu kinerja karyawan. Organisasi menghabiskan sejumlah uang dan waktu pada pelatihan dalam rangka untuk membantu pembelajaran karyawan agar berkompeten (Noe, et.al., 2006).

Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat diartikan, jika disiplin kerja meningkat maka kinerja akan meningkat pula. Kinerja organisasi sebagai kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya dengan menggunakan sumber daya secara efisien dan efektif. Sementara disiplin diperlukan dalam banyak kesempatan. Organisasi perlu hati-hati untuk tidak menyakiti sumber daya yang melakukan pekerjaannya. Penanganan disiplin kadang menyebabkan kinerja berkurang baik individu, tim atau departemen. Manajemen untuk menghindari hal ini tapi bisa terjadi karena metode didiplin yang digunakan. Untuk itu manajer harus fokus pada koreksi perilaku tanpa emosional sehingga masalah disiplin tetap berjalan. Chien (2004), keberhasilan pengelolaan keseimbangan antara disiplin dan kinerja merupakan kombinasi kepribadian antara manajer dan karyawan, situasi kerja, tekanan serta teknik manajemen yang efektif dan strateginya. Perlu keterampilan yang unik, kombinasi teknik resolusi konflik, kemampuan berempati, tingkat kecerdasan emosioal. Tujuan dari disiplin kerja adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan (Grote, 1995). Dalam mencapai kinerja maka perlu pengawas untuk berperan aktif membantu karyawan untuk memenuhi persyaratan minimum melalui manajemen kinerja (Halachmi,2005).

Hasil analisis jalur diperoleh pelatihan SDM berpengaruh terhadap kinerja karyawan tidak melalui disiplin kerja. Pelatihan merupakan serangkaian aktifitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap seorang individu. Sama dengan pemaparan dari HRD PT Pertamina Hulu Energi West Madura Offshore bahwa, pelatihan SDM akan berpengaruh langsung kepada kinerja karyawan tanpa melalui disiplin kerja, karena program pelatihan yang dilakukan lebih condong untuk melatih kemampuan tehnikal daripada *soft skill*. Pelatihan lebih cenderung mengutamakan untuk orientasi jangka pendek, pelatihan berpengaruh pada kinerja, jadi jika pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan berhasil maka kinerja karyawan akan meningkat dengan sendirinya. Pengembangan SDM yang sebenarnya adalah tidak langsung dengan kata lain pengembangan SDM berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja. Pengembangan merupakan rancangan pembelajaran untuk membantu pertumbuhan karyawan, memperbaiki kinerja karyawan pada pekerjaan mereka untuk memperbaiki posisi karyawan di masa yang akan datang, (Tjeng,et.al., 2013). Inilah yang

membedakan antara pelatihan dan pengembangan, jika pelatihan lebih berorientasi untuk jangka pendek, maka pengembangan berorientasi untuk jangka panjang, pengembangan biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Pelatihan dan pengembangan pada intinya meningkatkan kinerja karyawan dan pada akhirnya meningkatkan produktivitas organisasi. Pengembangan karyawan merupakan kunci untuk pembangunan berkelanjutan organisasi. Organisasi perlu karyawan yang mampu beradaptasi dengan pasar dunia yang selalu berubah. Berdasar hasil analisis tersebut diatas menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan, disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja, pelatihan berpengaruh langsung terhadap kinerja tanpa melalui disiplin kerja dan pengembangan berpengaruh terhadap kinerja melalui disiplin kerja.

### **Saran**

Perlu disarankan kepada PT. Pertamina Hulu Energy West Madura Offshore, Kabupaten Gresik, Jawa Timur untuk lebih menekankan bahwa pelatihan dan pengembangan harus benar-benar ditingkatkan dan dipertimbangkan. Adapun yang perlu ditingkatkan dan dipertimbangkan adalah tujuan pelatihan dan pengembangan, materi pelatihan dan pengembangan, dan siapa yang akan diberi pelatihan dan pengembangan. Dengan demikian, maka kinerja karyawan akan lebih meningkat lagi. Pengambil keputusan juga perlu meningkatkan disiplin karyawan dan kinerja dengan cara memberikan program-program pelatihan dan pengembangan secara efisien. Saran bagi peneliti selanjutnya yang tertarik melakukan penelitian serupa disarankan untuk menambah variabel penelitian, misalnya lingkungan kerja, kompensasi, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasional terhadap kinerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- 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*, Vol. 4, 68-82
- Asad, M. & Mahfod, J. (2015), Training and development and its impact on the employee's performance: a study of agility Company-Kingdom of Bahrain, *International Review of Management Business Research*, Vol. 4., iss.3., 700-712
- Atan, J., Raghavan, S. & Mahmood, N.H.N (2015), Impact of Training on Employees Job Performance: A Case Study of Malaysian Small Medium Enterprise. *Review of Management*, Vol.5, No.1/2, 40-50
- Berge, Z., Verneil, M.D., Berge, N., Davis, L., & Smith, D. (2002) "The increasing scope of training and development competency", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 9 Iss. 1, 43 - 61
- Brown, G. & Read. A.R.,(1984), Personnel and Training Policies-some lessons for western companies, *hLong Range Planning*, Iss.17, 48-57
- Chen,T.Y., Chang,P.L., & Yeh,C.W.(2004) A study of career needs, career development programs, job satisfaction and turnover intensity of R & D.personnel, *Career Development International*, Vol.9, No.4, 424-437
- Chiaburu, D.S. & Tekleab, A.G. (2005), individual and contextual influences on multiple dimensions of training effectiveness, *Journal of European Industri Training*, Vol.29, Iss.8., 604-626
- Chien, M.H. (2004), A Study to improve organizational performance, a view from strategic human resource management, *Journal American Academic Business*, Vol.4, 287
- Chirasha, V.,(2013), Management of Discipline for good performance: a theoretical perspective, *online Journal of Social Sciences Research*, Vol.2., Iss.7 214-219
- Colarelli,S.M. & Montei,M.S.(1996), Some contextual influences on training utilization, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.32, Iss.3, 306-322
- Dessler,G. (2005), *Human Resource Management*, 10th ed., Pearson Prentice Hall, USA
- Devi, V.R. & Shaik, N. (2012), Training & development-a jump starter for employee performance and organizational effectiveness, *International Journal of Social Science & Interdiscilpinary Research*, Vol.1, Iss. 7, 202
- Diab, S.M. & Ajlouni,M.T.,(2015). The Influence of Training on Employee's Performance, Organizational Commitment, and Quality of Medical Services at Jordanian Private Hospitals, *International Journal of Business and Management*; Vol. 10, No. 2
- Engelbrecht, Amos S., Johanita, S. & Louis, V.D.B.(2008), Perceived fairness of disciplinary procedures in the public service sector: an exploratory study", *SA Journal of Human Resource Management*, Vol. 6, No. 2, 1 – 8.
- Falola, H.O., Osibanjo,A.O., Ojo, S.I., (2014). Effectiveness of training and development on employees performance and organization competitiveness in the Nigerian Banking Industry, *Bulletin of the Transilvania University of Braşov*
- Fenley, A., (1998), Models, styles and metaphors: unserstanding the management of discipline, *Employee Relations*, Vol.20, 353
- Ghozali, I.,(2011), *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Grote, D.(2006), *Discipline without punishment: the proven strategy that turns problem employees into superior performances*, Amazon, American Management Association
- Guest, D.E. (2011), Human resource management and performance: still searching for some answers, *Human Resource Management Journal*, Vol. 21, Iss., 1, 3-13

- Halachmi, A.(2005), Performance measurement is only one way of managing performance, *International Journal Production Performance Management*, Vol.54, 448-465
- Hameed, A. & Waheed, A. (2011), Employee development and its affect on employee performance a conceptual framework, *International Journal of Business and Social Science*, Vol.2. No.13., 224
- Harlie, M. (2012). Pengaruh disiplin kerja, motivasi dan pengembangan karier terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan, [www.jurnaljam.ub.ac.id/index.php/jam/article/viewFile/473/511](http://www.jurnaljam.ub.ac.id/index.php/jam/article/viewFile/473/511)
- Hollenbeck, J.R., Derue, D.S. & Guzzo, R. (2004), Bridging the gap between I/O research and HR practice: improving team composition, team training and team task design, *Human Resource Management Journal*, Vol.4., 353-366
- Jie, S. & Roger, D. (2006), Training and management development in Chinese multinational enterprises, *Employee Relations*, Vol.28,Iss.4. 342-362
- Khawaja & Nadeem (2013), Training and development program and its benefits to employee and organization: A conceptual study, *European Journal of Business and Management*, Vol.5., No. 2
- Kreitner, R. & Kinicki, A.(2007), *Organizational Behavior*, 7th editon, McGrawHill Irwin, Boston,
- Mangkunegara, A.P.,(2013), *Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan*, Penerbit PT Remaja Rosdakarya, Cetakan ke sebelas, Bandung.
- Noe, R.A., Hollenbeck.J.R., Gerhart, B. & Wright, P.M. (2006), *Human Resource Management, Gaining Competitive*
- Pfeffer, J., (1994), *Competitive Advantage through People*, Harvard Business School Press, Boston
- Rivai, Veithzal dan Basri. (2005). *Performance Appraisal: Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Ronald, S.R. (2006), *Human Resource Development: Today and Tomorrow*, Information Age Publishing Inc, USA
- Rowden,R.W. & Conine Jr, C.T. (2005), The impact of workplace learning on job satisfaction in small US commercial banks, *Journal of Workplace Learning*, Vol.17, Iss.4., 215-230
- Sims, R. (2002). *Organizational Success through Effective Human Resources Management*. Westport CT: Quorum Books
- Soss,J., Fording, R. & Schram, S.F. (2011), The organization of dicipline: from performance management to perversity and punishment, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 21, 203-232
- Sultana, A., Irum,S., Ahmed,K.,& Mehmood, N. (2012), Impact of training on employee performance: a study of telecommunication sector in Pakistan. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, Vol.4, Iss.6.,646-661
- Tahir, N., Yousafzai, I.K., Jan, S., & Hashim, M. (2014), The impact of training and development on employees performance and productivity a case study of United Bank Limited Peshawar City, KPK, Pakistan, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol.4, No.4, 86-98
- Tjeng, E., Said,L.R., & Wandary, W. (2013). Pengaruh program pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan pada Pt. Bank Central Asia, Tbk (Studi Pada Frontliner Bakti BCA Kcu Banjarmasin), *Jurnal Wawasan Manajemen*, Vol. 1, Nomor 3.
- Tjahjono, H.K. (2005). Praktik-praktik manajemen SDM strategik; pengujian universalistik dan kontijensi dalam menjelaskan kinerja organisasional. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi Kinerja*, 9(2):123-134.
- Tjahjono, H.K. (2009a). *Metode Penelitian Bisnis 1.0*. Yogyakarta: Visi Solusi Madani
- Tjahjono, H.K. (2009b). *Metode Penelitian Bisnis 2.0*. Yogyakarta: Visi Solusi Madani

- Tsai P., Yen. C.Y., Huang, L., Huang, I.(2007), A study on motivating employees learning commitment in the post downsizing era: job satisfaction perspective, *Journal of World Business*, Vol.42, 157-169
- Zulaini, N.R.. (2010). pengaruh pelaksanaan pelatihan terhadap disiplin kerja karyawan pada Yayasan Kesejahteraan Pendidikan dan Perumahan. Skripsi, *repository, widyatama.ac.id/xmlui/handle/123456789/2584*