

**PENGARUH PELATIHAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI DISIPLIN KERJA PADA  
DIVISI ELECTRONIC FACILITY & IT PT. ANGKASA PURA II  
(PERSERO) KANTOR CABANG BANDARA  
INTERNASIONAL KUALANAMU**

**TESIS**

*Diajukan Guna Memenuhi Sebagian Syarat Untuk  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen (M.M)*

**OLEH:**

**MUHAMMAD IHSAN**  
**NPM : 1920030107**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2022**

## PENGESAHAN TESIS

Nama : **Muhammad Ihsan**  
Nomor Pokok Mahasiswa : **1920030107**  
Program Studi : **Magister Manajemen**  
Konsentrasi : **Manajemen SDM**  
Judul Tesis : **PENGARUH PELATIHAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI DISIPLIN KERJA PADA DIVISI ELECTRONIC FACILITY & IT PT. ANGKASA PURA II (PERSERO) KANTOR CABANG BANDARA INTERNASIONAL KUALA NAMU**

Pengesahan Tesis

Medan, 26 Januari 2022

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II

**Dr. Ir. Hj. R. Sabrina., M.Si**

**Dr. Hazmanan Khair Pasaribu, S.E., M.BA**

Diketahui

Direktur

Ketua Program Studi

**Prof. Dr. Triono Eddy, S.H., M.Hum**

**Dr. Hazmanan Khair Pasaribu, S.E., M.BA**



**PENGESAHAN**

**PENGARUH PELATIHAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI DISIPLIN KERJA PADA  
DIVISI ELECTRONIC FACILITY & IT PT. ANGKASA PURA II  
(PERSERO) KANTOR CABANG BANDARA  
INTERNASIONAL KUALANAMU**

**MUHAMMAD IHSAN**

**1920030107**

Program Studi : Magister Manajemen Sumber Daya Manusia

Tesis ini telah dipertahankan dihadapan Komisi Penguji yang dibentuk oleh Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Dinyatakan Lulus dalam Ujian Tesis dan berhak menyandang Gelar Magister Manajemen Sumber Daya Manusia (M.M) Pada hari Rabu, Tanggal 26 Januari 2022

**Komisi Penguji**

1. **Assoc .Prof. Dr. Jufrizen, S.E., M.Si.**

Ketua

1. ....  


2. **Assoc .Prof. Ir. Satria Tirtayasa, M.M., Ph.D.**

Sekretaris

2. ....  


3. **Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si**

Anggota

3. ....  


Unggul | Cerdas | Terpercaya

## PERNYATAAN

### PENGARUH PELATIHAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI DISIPLIN KERJA PADA DIVISI ELECTRONIC FACILITY & IT PT. ANGKASA PURA II (PERSERO) KANTOR CABANG BANDARA INTERNASIONAL KUALANAMU

Dengan ini peneliti menyatakan bahwa:

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen pada Program Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan Gelar Akademik (Sarjana, Magister dan/atau Doktor) baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara ataupun di Perguruan Tinggi Lainnya.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komite Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam Karya Tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya peneliti sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, peneliti bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang peneliti sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Medan, 26 Januari 2022

Peneliti



**MUHAMMAD IHSAN**

**NPM: 1920030107**

**PENGARUH PELATIHAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI DISPLIN KERJA PADA  
DIVISI ELECTRONIC FACILITY & IT PT. ANGKASA PURA II  
(PERSERO) KANTOR CABANG BANDARA  
INTERNASIONAL KUALANAMU**

**ABSTRAK**

**MUHAMMAD IHSAN  
1920030107**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi disiplin kerja di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu. Sampel pada penelitian ini menggunakan sampel jenuh, dimana semua populasi dijadikan sampel. Sampel pada penelitian ini berjumlah 35 orang karyawan. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode angket, sedangkan teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan analisis statistik SEM-PLS. Pengolahan data pada penelitian ini menggunakan program *software* SmartPLS 3.3.3. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa secara langsung pelatihan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, secara langsung budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, secara langsung disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, secara langsung pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja, secara langsung budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja, secara tidak langsung pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh disiplin kerja, secara tidak langsung budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh disiplin kerja. Hal ini menunjukkan bahwa disiplin kerja memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja dan disiplin kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu.

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



**THE INFLUENCE OF TRAINING AND ORGANIZATIONAL CULTURE  
TOWARD EMPLOYEES' PERFORMANCE MEDIATED BY JOB  
DISCIPLIN ON ELECTRONIC FACILITY DIVISION AND  
INFORMATION TECHNOLOGY AT BRANCH OFFICE  
PT. ANGKASA PURA II (PERSERO) KUALANAMU  
INTERNATIONAL AIRPORT**

**ABSTRACT**

**MUHAMMAD IHSAN  
1920030107**

*The purpose of this research is to know and analyze the influence of training and organizational culture toward employees' performance mediated by job discipline on Electronic Facility and Information Technology at Branch Office PT Angkasa Pura II (PERSERO) Kualanamu International airport. The sample of the research is using saturated sampling which is all of population is taken as the sample and the population was 35 employees. The data collection of the research is taken by questionnaire and the analysis data is by using quantitative method with SEM-PLS static analysis. Meanwhile the processing of data analysis uses SmartPLS 3.3.3 software program. The result of the research proof that directly, the training significantly gives positive influence toward employees' performance, the organizational culture insignificantly gives negative influence toward employees' performance, job discipline significantly gives positive influence toward employees' performance, the training significantly gives positive influence toward job discipline, organizational culture significantly gives positive influence toward job discipline and indirectly, training significantly gives positive influence toward employees' performance mediated by job discipline, organizational culture insignificantly gives positive influence toward employees' performance mediated by job discipline. It shows that job discipline is mediated by training influence toward employees' performance and job discipline is mediated by organizational culture influence toward employees' performance on Electronic Facility Division and Information Technology at Branch Office PT. Angkasa pura II (PERSERO) Kualanamu International Airport.*

***Key words: training, organizational culture, job discipline, employees' performance***

## KATA PENGANTAR



*Assalammualaikum Wr. Wb*

Alhamdulillahrabbi'alamin puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT yang telah memberikan kesehatan dan rahmatnya yang berlimpah sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Selanjutnya tidak lupa pula peneliti mengucapkan Shalawat dan Salam kepada Junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membawa Risalahnya kepada seluruh umat manusia dan menjadi suri tauladan bagi kita semua. Penelitian ini merupakan kewajiban bagi peneliti guna melengkapi tugas-tugas serta memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program Magister Manajemen pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Adapun judul peneliti yaitu : **“Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Disiplin Kerja Pada Divisi Electronic Facility & IT PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Internasional Kualanamu”**.

Dalam menyelesaikan tesis ini penulis banyak mendapatkan bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak yang tidak ternilai harganya. Untuk itu dalam kesempatan ini dengan ketulusan hati penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah bersedia membantu, memotivasi, membimbing, dan mengarahkan selama penyusunan tesis.

penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih sebesar- besarnya terutama kepada :

1. Yang teristimewa Ayahanda dan Ibunda tersayang Drs. H. Hasbi Junus dan Hj. Badriah dan Adinda Istri tercinta Manna Wassalwa, S.Pd serta Putri tersayang Asiyah Salsabila Ihsan yang telah memotivasi dan memberikan rasa cinta dan kasih sayang serta mendidik dan mendukung peneliti dalam pembuatan tesis ini. Dan seluruh keluarga besar yang telah banyak memberikan dukungan moril, materi dan spiritual kepada penulis serta kasih sayangnya yang tiada henti kepada penulis.
2. Abangda Chairul Amri, ST, IPP, Amir Fauzi, ST, M.Sc, Ph.D, DR. Saprijal, SH, MA, dan Kakanda Ira Laila, ST, M.Si yang telah memotivasi dan mendukung peneliti dalam pembuatan tesis ini.
3. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Heriyanto Wibowo, S.S selaku Executive General Manager PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Internasional Kualanamu.
5. Bapak Lasman Situmorang, S.SiT selaku Manager Of Electronic Facility & IT PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Internasional Kualanamu.
6. Bapak Prof. Dr. Triono Eddy, SH, M.Hum, selaku Direktur pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
7. Bapak Dr. Hazmanan Khair, S.E. M.BA selaku Ketua program studi magister manajemen pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan sebagai pembimbing II tesis yang telah memberikan bimbingan dan arahan



serta meluangkan waktunya untuk membimbing peneliti dalam menyelesaikan tesis.

8. Bapak Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si selaku Sekretaris program studi magister manajemen pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
9. Ibu Dr .Ir .Hj R. Sabrina M.Si selaku dosen pembimbing I tesis yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing peneliti dalam menyelesaikan tesis.
10. Seluruh Dosen di program studi magister manajemen pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan segala ilmu pengetahuan dan pengalaman kepada peneliti, serta seluruh staff pegawai yang telah membantu peneliti baik selama masa pelaksanaan maupun dalam penyusunan tesis ini.
11. Rekan-rekan kerja di PT. Angkasa Pura II (Persero) khususnya Divisi Electronic Facility & IT Kantor Cabang Bandara Internasional Kualanamu.
12. Rekan-rekan kerja di unit IT Kantor Cabang Bandara Internasional Kualanamu.
13. Teman – Teman seperjuangan Magister Manajemen Kelas A reguler B yang telah memberikan bantuan dan dukungan dalam proses pembuatan tesis penulis
14. Serta seluruh pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu. Peneliti hanya bisa berharap semoga Allah SWT membalas kebaikan kalian semua.  
Aamiin.

Akhir kata penulis ucapkan banyak terima kasih, semoga tesis ini dapat penulis lanjutkan dalam penelitian dan akhirnya dapat menyelesaikan tesis yang menjadi salah satu syarat penulis menyelesaikan studi di program studi magister manajemen pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

*Wassalammualaikum, Wr. Wb*

Medan, Januari 2022  
Penulis

**MUHAMMAD IHSAN**  
**NPM:1920030107**

## DAFTAR ISI

ABSTRAK .....	i
ABSTRACT .....	ii
KATA PENGANTAR .....	iii
DAFTAR ISI .....	vii
DAFTAR TABEL .....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xi
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	8
1.3 Batasan Masalah .....	9
1.4 Rumusan Masalah .....	9
1.5 Tujuan Penelitian .....	10
1.6 Manfaat Penelitian .....	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	12
2.1 Landasan Teori .....	12
2.1.1 Kinerja Karyawan .....	12
2.1.1.1 Defenisi Kinerja Karyawan .....	12
2.1.1.2 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja .....	13
2.1.1.3 Tujuan Kinerja .....	18
2.1.1.4 Indikator Kinerja .....	19
2.1.2 Pelatihan .....	22
2.1.2.1 Defenisi Pelatihan .....	22
2.1.2.2 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan .....	25
2.1.2.3 Manfaat Pelatihan .....	26
2.1.2.4 Tujuan Pelatihan .....	30
2.1.2.5 Indikator Pelatihan .....	33
2.1.3 Budaya Organisasi .....	35
2.1.3.1 Defenisi Budaya Organisasi .....	35
2.1.3.2 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi .....	37
2.1.3.3 Fungsi Budaya Organisasi .....	39
2.1.3.4 Indikator Budaya Organisasi .....	40
2.1.4 Disiplin Kerja .....	45
2.1.4.1 Defenisi Disiplin Kerja .....	45
2.1.4.2 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja .....	46
2.1.4.3 Tujuan Disiplin Kerja .....	50
2.1.4.4 Indikator Disiplin Kerja .....	51
2.2 Kajian Penelitian .....	53
2.3 Kerangka Konseptual .....	58
2.3.1 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan .....	58
2.3.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	59
2.3.3 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....	60
2.3.4 Pengaruh Pelatihan Terhadap Disiplin Kerja .....	61
2.3.5 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja .....	62
2.3.6 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Di Mediasi Disiplin Kerja .....	63





5.2 Saran .....	134
5.3 Keterbatasan Penelitian .....	135
DAFTAR PUSTAKA .....	136

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Pelatihan Karyawan .....	6
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	53
Tabel 3.1 Waktu Penelitian .....	67
Tabel 3.2 Operasional Variabel .....	68
Tabel 3.3 Skala Likert .....	70
Tabel 3.4 Beberapa Contoh <i>Software</i> Dari CB-SEM Dan SEM-PLS .....	71
Tabel 4.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	78
Tabel 4.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia .....	79
Tabel 4.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	80
Tabel 4.4 Skor Angket Untuk Variabel Pelatihan .....	81
Tabel 4.5 Skor Angket Untuk Variabel Budaya Organisasi .....	90
Tabel 4.6 Skor Angket Untuk Variabel Disiplin Kerja .....	97
Tabel 4.7 Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Karyawan .....	102
Tabel 4.8 Nilai <i>Loading Factor</i> Setiap Indikator .....	109
Tabel 4.9 Nilai AVE Setiap Variabel .....	112
Tabel 4.10 Nilai Fornell-Larcker .....	113
Tabel 4.11 Nilai <i>Cross Loading</i> .....	113
Tabel 4.12 Nilai <i>Composite Reliability</i> (CR) .....	116
Tabel 4.13 Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> .....	116
Tabel 4.14 Hasil Uji <i>R-Square</i> .....	118
Tabel 4.15 Hasil Uji Signifikansi .....	120
Tabel 4.16 Hasil Uji Mediasi .....	121
Tabel 4.17 Hasil Uji Hubungan Langsung dan Tidak Langsung .....	122

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Keseluruhan .....	64
Gambar 3.1 Struktur Analisis Variabel Penelitian Secara Keseluruhan .....	72
Gambar 3.2 Prosedur Analisis Indikator Reflektif .....	75
Gambar 4.1 Grafik Nilai AVE .....	112
Gambar 4.2 Grafik Nilai <i>Composite Reliability</i> .....	116
Gambar 4.3 Grafik Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> .....	117
Gambar 4.4 <i>Path Coeficient</i> .....	119

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Setiap perusahaan mengharapkan semua karyawannya memiliki kinerja yang baik. Kinerja yang baik akan mempermudah tujuan organisasi menjadi mudah untuk dicapai. Dalam mencapai kinerja yang baik perlu dilakukan penetapan tujuan, penilaian dan pengembangan kinerja ke dalam sistem yang terintegrasi yang memiliki tujuan agar memastikan bahwa kinerja karyawan akan mendukung terhadap tujuan strategi organisasi. Pada umumnya konsep kinerja mencakup apa yang telah dicapai dan bagaimana cara mencapainya. Dengan kata lain kinerja sangat berkaitan dengan proses dan hasil yang akan diharapkan sehingga dapat mencapai tujuan organisasi jika dikelola secara tepat.

Menurut Enny, (2019) terdapat beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, serta disiplin kerja. Pengukuran kinerja merupakan hasil dari suatu penilaian yang sistematis dan didasarkan pada kelompok indikator kinerja kegiatan yang berupa indikator-indikator masukan, keluaran, hasil, manfaat dan dampak. Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi. Dari hal di atas dapat dilihat bahwa kinerja dipengaruhi antara lain oleh disiplin kerja dan budaya organisasi.



Salah satu yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah pelatihan. Pelatihan merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan suatu keahlian peraturan, konsep ataupun sikap guna meningkatkan kinerja para tenaga kerja. Untuk menghasilkan karyawan yang memiliki pengetahuan keahlian dan sikap mental yang sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan maka penyelenggaraan pelatihan merupakan suatu keharusan. Melalui pelatihan akan meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat menunjang keberhasilan perusahaan. Menurut Marjaya & Pasaribu, (2019) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa variabel pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pendidikan dan pelatihan pada dasarnya merupakan suatu proses yang berlanjut dan bukan proses sesaat saja, terutama disaat perkembangan teknologi dan pengetahuan berkembang pesat seperti saat ini, peran pendidikan dan pelatihan sangat besar peranannya untuk membekali karyawan agar lebih kreatif dalam mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan secara umum bertujuan untuk memperbaiki efektifitas dan efisiensi kerja karyawan dalam melaksanakan dan mencapai sasaran program-program kerja yang telah ditetapkan. Karyawan yang secara rutin memperoleh pendidikan dan pelatihan, mempunyai kecenderungan untuk menghasilkan *output* yang lebih baik dibandingkan karyawan yang tidak berpendidikan.

Disamping itu juga diperlukan organisasi yang memiliki budaya dan nilai yang mendukung meningkatnya kemampuan karyawan. Budaya organisasi diyakini merupakan faktor penentu utama terhadap kesuksesan kinerja ekonomi suatu

organisasi. Keberhasilan suatu organisasi untuk mengimplementasikan aspek-aspek atau nilai-nilai (*value*) budaya organisasinya dapat mendorong organisasi tersebut tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan.

Budaya organisasi merupakan faktor pendorong terbentuknya kinerja. Karena di dalam budaya organisasi terdapat nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku pada organisasi dan diterima oleh seluruh anggota organisasi. Budaya organisasi yang dinilai baik mampu mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan pada organisasi tersebut.

Perusahaan yang memiliki budaya organisasi yang kuat akan memiliki pengaruh besar pada perilaku karyawannya dan memberikan dampak yang besar juga terhadap efektifitas kerja organisasi. Budaya organisasi pada umumnya dimiliki oleh seluruh anggota organisasi, sehingga setiap karyawan yang menjadi anggota organisasi akan memiliki nilai, keyakinan dan perilaku yang sesuai dengan organisasi. Menurut Sagita et al., (2018) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa penerapan budaya organisasi yang baik akan secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan, begitu pula sebaliknya penerapan budaya organisasi yang kurang baik akan secara signifikan menurunkan kinerja karyawan.

Disamping pelatihan dan juga budaya organisasi, kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh disiplin kerja. Disiplin yang baik merupakan cerminan atas besarnya rasa tanggung jawab seorang karyawan terhadap tugas tugas yang diberikan kepadanya. Menurut Sutrisno, (2014) disiplin kerja adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan organisasi baik tertulis maupun yang tidak tertulis. Menurut Nasution & Pasaribu, (2020)

dalam penelitiannya menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja guru Yayasan Pendidikan Islam Terpadu Kuntum Bumi Rantauprapat. Menurut Harmen & Siregar, (2020) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini membuktikan bahwa pelatihan, budaya organisasi dan disiplin kerja yang baik, akan memberikan pengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Demikian pula dengan Divisi Electronic Facility & IT PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Internasional Kualanamu juga sangat memperhatikan kinerja karyawannya. Bandara Internasional Kualanamu merupakan Bandar Udara Internasional yang melayani kota Medan, Sumatera Utara. Bandara ini adalah bandara terbesar ketiga di Indonesia setelah Bandara Soekarno-Hatta dan Bandara Kertajati. Bandara Internasional Kualanamu menunjukkan pergerakan jumlah penumpang dan lalu lintas pesawat yang sangat baik. Divisi Electronic Facility & IT Bandara Internasional Kualanamu memiliki jumlah karyawan sebanyak 35 Karyawan.

Dalam hal mengukur sejauhmana kinerja karyawan di perusahaan, perusahaan melakukan penilaian di setiap tahunnya berdasarkan KPI (*Key Performance Indicator*). Karyawan yang baik dalam menjalankan tugas yang diberikan kepadanya akan mendapatkan KPI (*Key Performance Indicator*) yang baik pula bagi karyawan yang diberikan oleh atasan dalam penilaian. Begitupun sebaliknya apabila KPI (*Key Performace Indicator*) seorang karyawan buruk, maka atasan juga akan memberikan nilai kurang kepada karyawan yang bersangkutan. Dalam hal perusahaan yang bergerak melayani pengguna jasa bandara kinerja karyawan sangat diperhatikan karena menyangkut dengan optimalnya seluruh

peralatan fasilitas bandara. Satu peralatan yang rusak dapat mempengaruhi banyak peralatan lainnya. Sehingga peralatan lainnya tidak berfungsi dengan baik yang mengakibatkan pelayanan terhadap penumpang menjadi terganggu.

Kinerja karyawan yang belum terlalu baik apabila terus terjadi dapat mengakibatkan masalah lainnya kedepannya. Kinerja dalam hal ini karyawan harus mampu menampilkan apa yang telah dilakukannya baik dalam hal hasil kerja ataupun hasil kegiatan lainnya dalam waktu kurun tertentu. Berdasarkan hasil yang ada dilapangan terdapat beberapa karyawan yang masih belum mampu mengatasi peralatan apabila terjadi kerusakan, sehingga harus dipandu dalam penyelesaian masalah baik melalui telepon maupun *videocall*. Penyelesaian peralatan yang terlalu lama akan membuat kinerja karyawan akan menjadi rendah sehingga diperlukan pelatihan untuk mendongkrak kemampuan karyawan tersebut.

Disisi lain masalah yang timbul adalah dari pelatihan. pelatihan yang terjadi dilapangan tidak meratanya pelatihan yang didapatkan oleh karyawan sehingga terdapat tingkat kemampuan yang berbeda antar karyawan. Berbedanya kemampuan yang dimiliki oleh karyawan mengakibatkan lamanya penanganan permasalahan yang apabila terjadi di lapangan. Karyawan yang dinas pada saat itu harus berkoordinasi melalui *telephone* ataupun *videocall* kepada karyawan yang sudah ahli dalam menangani peralatan yang bermasalah untuk mempercepat memperbaiki kerusakan sehingga tidak mengganggu operasional dalam waktu yang lama. Hal ini menjadikan dugaan bahwa masalah pelatihan menjadi pemicu kinerja karyawan yang kurang baik.

Data pelatihan yang dimiliki karyawan Electronic Facility & IT dapat dilihat pada tabel 1.1 dibawah ini :



**Tabel 1.1 Data Pelatihan Karyawan**

No	Jumlah Karyawan	Jumlah Lisensi Yang Dimiliki
1	8	3
2	12	2
3	9	1
4	2	4

PT. Angkasa Pura II (Persero) memiliki budaya organisasi yaitu AKHLAK. AKHLAK yang dimaksud adalah Amanah, kompeten, harmonis, loyal, adaptif dan kolaboratif. Budaya organisasi yang selama ini terjadi di perusahaan juga diduga menjadi pemicu kinerja karyawan yang kurang baik. Hal ini terbukti berdasarkan survey yang ada dilapangan banyak karyawan yang tidak menjalankan salah satu dari budaya organisasi yang ada yaitu adaptif. Jarang terdapat inovasi yang diberikan oleh karyawan kepada perusahaan. Seharusnya dengan meratanya pelatihan yang diberikan kepada karyawan akan menjadi tolak ukur kinerja karyawan dalam mengembangkan inovasi inovasi yang dapat berguna untuk kemajuan perusahaan. Inovasi sangat dibutuhkan oleh perusahaan seperti saat ini dimana perusahaan harus berfikir keras dalam menghadapi pandemi Covid-19. Inovasi dalam hal seperti bagaimana melakukan penghematan dengan membuat aplikasi untuk mengontrol semua peralatan diseluruh area. Apabila tidak digunakan atau tidak terpakai maka akan dimatikan secara otomatis dari ruangan kerja tanpa harus mematikan manual ke area lokasi peralatan yang ada. Dan apabila area tersebut difungsikan kembali maka peralatan juga akan kembali dihidupkan dari ruangan kerja secara otomatis. Sehingga dapat membuat penghematan dari segi beban biaya listrik yang pastinya dapat menolong beban keuangan perusahaan.

Untuk mempertahankan dan menjadi lebih baik lagi Bandara Internasional Kualanamu harus dapat mempersiapkan strategi peningkatan kinerja karyawannya.

Dalam meningkatkan kinerja karyawan yang handal diperlukan sumber daya yang menguasai teknologi. Peranan sumber daya manusia yang berkualitas sangat penting untuk mengarahkan dan merumuskan kebijakan yang akan diambil oleh Bandara Internasional Kualanamu. Disiplin kerja dapat mempengaruhi kualitas kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat kedisiplinan karyawan maka prestasi kinerja karyawan akan semakin baik.

Fenomena yang terlihat dari disiplin kerja terdapat beberapa karyawan yang tidak menjalankan tanggung jawab yang sudah diberikan oleh atasan dalam bentuk laporan *preventive maintenance* (perawatan pencegahan) maupun *corrective maintenance* (perawatan korektif) yang sudah disediakan dalam bentuk aplikasi. *Preventive maintenance* merupakan jenis *maintenance* yang dilakukan untuk mencegah terjadinya kerusakan pada peralatan operasional selama operasi berlangsung. Sedangkan *corrective maintenance* adalah perawatan yang dilakukan dengan cara mengidentifikasi penyebab kerusakan dan kemudian memperbaikinya sehingga peralatan operasional dapat beroperasi normal kembali.

Dalam hal disiplin kerja karyawan sebenarnya sudah menjalankan tugasnya dilapangan, namun tidak membuat laporan kegiatan pekerjaan ke dalam aplikasi yang terkadang lupa untuk memasukkannya. Hal ini dapat menimbulkan resiko yang terjadi seperti halnya melihat riwayat kerusakan suatu peralatan. Dengan sulitnya melihat riwayat kerusakan yang ada, maka perbaikan peralatan akan membutuhkan waktu yang lebih lama. Apabila segala kegiatan baik *preventive maintenance* maupun *corrective maintenance* dimasukkan semua kedalam aplikasi secara rutin dan teratur maka akan sangat memudahkan karyawan lain untuk menelusuri apabila ada kerusakan berdasarkan kronologis kerusakan yang ada pada

sebelumnya. Dan dengan adanya laporan ke aplikasi maka atasan akan menjadi sangat mudah dalam mengontrol dan melihat kinerja karyawannya.

Dengan demikian studi empiris yang terlihat dari kinerja karyawan yang cenderung menurun ada kemungkinan disebabkan oleh bentuk pelatihan dan budaya organisasi yang ada sehingga berdampak kepada disiplin kerja para karyawan. Untuk itu penulis tertarik untuk mengkaji **“Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Di Mediasi Disiplin Kerja Pada Divisi Electronic Facility & IT PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Internasional Kualanamu”**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas maka masalah dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Kinerja karyawan pada Divisi Electronic Facility & IT Bandara Internasional Kualanamu belum terlalu baik sehingga apabila terus terjadi dapat mengakibatkan masalah lainnya.
2. Tidak meratanya pelatihan yang diberikan kepada karyawan pada Divisi Electronic Facility & IT Bandara Internasional Kualanamu sehingga terdapat tingkat kemampuan yang berbeda antar karyawan.
3. Budaya perusahaan berupa AKHLAK yang ada kurang berjalan dengan maksimal pada Divisi Electronic Facility & IT Bandara Internasional Kualanamu sehingga kemampuan dalam berinovasi, membangun kerjasama tidak berjalan dengan baik.
4. Disiplin kerja yang kurang baik pada beberapa karyawan Divisi Electronic Facility & IT Bandara Internasional Kualanamu yang dapat menimbulkan resiko

melihat riwayat kerusakan suatu peralatan. Dengan sulitnya melihat riwayat kerusakan yang ada, maka perbaikan peralatan akan membutuhkan waktu yang lebih lama.

### **1.3 Batasan Masalah**

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya lingkungan kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi, pelatihan, disiplin kerja, dan lain-lain. Namun dalam hal ini penelitian yang dilakukan hanya membatasi pada 3 (tiga) faktor saja yaitu budaya organisasi, pelatihan dan disiplin kerja. Penelitian ini juga membatasi faktor disiplin kerja sebagai variabel intervening. Disamping itu penelitian ini juga membatasi objek penelitian hanya pada Divisi Electronic Facility & IT Bandara Internasional Kualanamu.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan pada latar belakang masalah, maka penulis menemukan beberapa masalah sebagai berikut:

1. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Divisi Electronic Facility & IT Bandara Internasional Kualanamu.
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Divisi Electronic Facility & IT Bandara Internasional Kualanamu.
3. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Divisi Electronic Facility & IT Bandara Internasional Kualanamu.
4. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap disiplin kerja pada Divisi Electronic Facility & IT Bandara Internasional Kualanamu.



5. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap disiplin kerja pada Divisi Electronic Facility & IT Bandara Internasional Kualanamu.
6. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja pada Divisi Electronic Facility & IT Bandara Internasional Kualanamu.
7. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja pada Divisi Electronic Facility & IT Bandara Internasional Kualanamu.

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Sebagaimana berkaitan dengan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh antara pelatihan terhadap kinerja karyawan pada Divisi Electronic Facility & IT Bandara Internasional Kualanamu.
2. Untuk mengetahui pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Divisi Electronic Facility & IT Bandara Internasional Kualanamu.
3. Untuk mengetahui pengaruh antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Divisi Electronic Facility & IT Bandara Internasional Kualanamu.
4. Untuk mengetahui pengaruh antara pelatihan terhadap disiplin kerja pada Divisi Electronic Facility & IT Bandara Internasional Kualanamu.
5. Untuk mengetahui pengaruh antara budaya organisasi terhadap disiplin kerja pada Divisi Electronic Facility & IT Bandara Internasional Kualanamu.
6. Untuk mengetahui pengaruh antara pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja pada Divisi Electronic Facility & IT Bandara Internasional Kualanamu.

7. Untuk mengetahui pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja pada Divisi Electronic Facility & IT Bandara Internasional Kualanamu.

### **1.6 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

#### **1. Manfaat Teoritis**

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan serta pemahaman mengenai pengaruh pelatihan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang di mediasi disiplin kerja pada Divisi Electronic Facility & IT PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Internasional Kualanamu.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai sumber referensi untuk penelitian selanjutnya dan dijadikan bahan perbandingan untuk para peneliti lainnya.

#### **2. Manfaat Praktis**

- a. Sebagai bahan masukan kepada Divisi Electronic Facility & IT PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Internasional Kualanamu untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui pelatihan, budaya organisasi dan disiplin kerja.
- b. Bagi pihak lain, diharapkan dapat digunakan sebagai perbandingan bagi penelitian selanjutnya mengenai masalah yang sama di masa-masa yang akan datang.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kinerja Karyawan**

###### **2.1.1.1 Defenisi Kinerja Karyawan**

Kinerja menurut Masram & Mu'ah, (2015) adalah Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Hamali, (2016) kinerja adalah hasil yang dikeluarkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan waktu tertentu.

Menurut Bukit et al., (2017) kinerja adalah keberhasilan setiap organisasi mencapai tujuan, sangat ditentukan oleh kinerja para pekerjanya. Hal senada juga diungkapkan oleh Sumardjo & Priansa, (2018) kinerja adalah tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja bukan merupakan karakteristik individu, seperti bakat atau kemampuan, namun merupakan perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri. Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berasal dari organisasi.

Menurut Sopiah & Sangadji, (2018) mengemukakan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Kualitas yang dimaksud disini adalah dilihat dari kehalusan, kebersihan, dan

ketelitian dalam pekerjaan, sedangkan kuantitas dilihat dari jumlah atau banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan karyawan. Hal senada juga diungkapkan oleh Huseno, (2016) bahwa kinerja adalah sebagai hasil usaha seseorang yang dicapai dengan kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu.

Dari beberapa teori yang dikemukakan oleh para ahli maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang didapatkan oleh seorang karyawan dengan standar-standar yang telah diberikan perusahaan baik secara kualitas maupun secara kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada dirinya.

#### **2.1.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Masram & Mu'ah, (2017) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah efektifitas dan efisiensi, otoritas (wewenang), disiplin dan inisiatif. Namun menurut Sopiah & Sangadji, (2018) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain *personal factors* (faktor individu), *leadership factors* (faktor individu), *team factors* (rekan kerja/faktor kelompok), *system factors* (faktor sistem), dan *contextual situational factors* (faktor situasi).

Sedangkan menurut Enny, (2019) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan dan keahlian, merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memilih kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2. Pengetahuan, adalah pengetahuan tentang pekerjaan, seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.
3. Rancangan kerja, artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan lancar. Pada dasarnya rancangan pekerjaan digunakan untuk memudahkan karyawan dalam melakukan pekerjaannya.
4. Kepribadian, yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya.
5. Motivasi kerja, merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari perusahaan dan dari dalam dirinya sendiri maka karyawan akan terdorong untuk melakukan suatu pekerjaannya dengan baik.
6. Kepemimpinan, merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggungjawab yang diberikannya.
7. Gaya kepemimpinan, merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Dalam praktiknya gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan sesuai dengan kondisi organisasinya.
8. Budaya organisasi, merupakan kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan, ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umumserta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.

9. Kepuasan kerja, merupakan perasaan senang atau gembira atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Demikian pula jika seseorang tidak senang atau gembira dan tidak suka atas pekerjaannya, maka akan ikut memengaruhi hasil kerja karyawan. Jadi dengan demikian kepuasan kerja dapat memengaruhi kinerja.
10. Lingkungan kerja, merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.
11. Loyalitas, merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja dengan sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi yang kurang baik.
12. Komitmen, merupakan kepatuhan keryawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya.
13. Disiplin kerja, merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, seperti masuk kerja dengan tepat waktu.

Menurut Hasibuan, (2011) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja secara garis besar yaitu terdiri dari faktor internal dan eksternal. Pada faktor internal yaitu berasal dari dalam diri karyawan seperti :

1. Kemampuan intelektual yaitu kemampuan mental umum yang mendasari kemampuannya untuk mengatasi kerumitan kognitif.

2. Disiplin kerja yaitu kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.
3. Pengalaman kerja yaitu proses pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan karyawan tersebut karena pelaksanaan tugas pekerjaan.
4. Kepuasan kerja yaitu sikap emosional yang ditunjukkan dengan keadaan senang dengan pekerjaan yang sedang dijalani.
5. Latar belakang Pendidikan yaitu dasar pembelajaran, keterampilan dan kebiasaan melalui pembelajaran, pelatihan dan penelitian.
6. Motivasi karyawan yaitu kemauan untuk memberikan upaya lebih untuk meraih tujuan organisasi yang disebabkan oleh kemauan untuk memuaskan kebutuhan individual.

Pada faktor eksternal yaitu faktor yang berasal dari lingkungan karyawan seperti :

1. Gaya kepemimpinan yaitu cara yang digunakan oleh pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan dan mengendalikan perilaku orang lain untuk mencapai suatu tujuan.
2. Pengembangan karir yaitu aktivitas kepegawaian yang membantu para pegawai merencanakan karir masa depan mereka dalam organisasi.
3. Lingkungan kerja yaitu keadaan yang secara langsung mempengaruhi rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk bekerja optimal.
4. Pelatihan yaitu pemenuhan kebutuhan keterampilan bagi karyawan baru atau karyawan yang sudah ada untuk menunjang pekerjaannya.

5. Kompensasi yaitu pengeluaran biaya bagi perusahaan sebagai bentuk penghargaan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya bagi organisasi.
6. Sistem manajemen perusahaan yaitu penerapan dari perusahaan dalam prosedur yang digunakan untuk memastikan suatu perusahaan sudah memenuhi standart.

Menurut Adamy, (2016) bahwa untuk mengukur kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Jumlah pekerjaan, dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang mnejadi standard pekerjaan.
2. Kualitas pekerjaan, setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.
3. Ketepatan waktu, setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.
4. Kehadiran, suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.
5. Kemampuan kerjasama, tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerjasama antar karyawan sangat dibutuhkan.



### 2.1.1.3 Tujuan Kinerja

Menurut Huseno, (2016) secara spesifik memberikan tujuan kinerja karyawan sebagai berikut :

1. Sebagai dasar pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan dalam organisasi.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, pengawasan.
5. Sebagai alat meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai *performance* yang baik.

Sedangkan menurut Enny, (2019) penilaian kinerja mempunyai tujuan dan mafaat baik bagi organisasi maupun bagi pegawai, diantaranya :

1. *Performance Improvement* : yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk membuat tindakan yang berhubungan dengan penilaian kinerja.
2. *Compensation Adjustment* : yaitu membantu para pembuat keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
3. *Placement Decision* : menentukan promosi, mutase, atau penurunan jabatan.
4. *Training and Development Needs* : mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan potensi yang dimiliki.
5. *Career Planning and Development* : memandu untuk menentukan jenis karir dan pengembangan potensi yang dimiliki.

6. *Staffing Process Deficiencies* : mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
7. *Informational Inaccuracies and Job Design Error* : membantu menjelaskan kesalahan yang terjadi.
8. *Equal Employment Opportunity* : menunjukkan bahwa penempatan pegawai tidak ada diskriminasi.
9. *External Challenges* : faktor kinerja karyawan secara eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, dan sebagainya.
10. *Feedback* : memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun pegawai sendiri.

#### **2.1.1.4 Indikator Kinerja**

Menurut Wibowo, (2017) mengatakan terdapat tujuh indikator kinerja yaitu :

1. Tujuan : merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Pengertian tersebut mengandung makna bahwa tujuan bukanlah merupakan persyaratan dan juga bukan merupakan sebuah keinginan. Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai dimasa yang akan datang. Dengan demikian tujuan menunjukkan arah kemana kinerja harus dilakukan.
2. Standar : standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai.
3. Umpan balik : antara tujuan, standar dan umpan balik bersifat sangat terkait. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam

mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar. Umpan balik terutama penting ketika kita mempertimbangkan “*real goals*” atau tujuan sebenarnya. Tujuan yang dapat diterima oleh pekerja adalah tujuan yang bermakna dan berharga. Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

4. Alat atau sarana : merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.
5. Kompetensi : merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Orang harus melakukan lebih dari sekedar belajar tentang sesuatu, orang harus dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.
6. Motif : merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan

sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintensif.

7. Peluang : pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat. Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia.

Menurut Abdullah, (2014) terdapat enam kategori indikator kinerja antara lain:

1. Efektif : indikator ini mengukur derajat kesesuaian yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan. Indikator efektivitas ini menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu yang sudah benar (*are we doing the right*).
2. Efisien : indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan *output* dengan menggunakan biaya serendah mungkin. Indikator efektivitas ini menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu dengan benar (*are we doing things right*).
3. Kualitas : indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.
4. Ketepatan waktu : indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu.
5. Produktivitas : indikator ini mengukur tingkat efektivitas suatu organisasi.
6. Keselamatan : indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para karyawan ditinjau dari aspek kesehatan.

Sedangkan menurut Huseno, (2016) mengemukakan enam indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan antara lain :

1. *Quality* : merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2. *Quantity* : merupakan jumlah yang dihasilkan.
3. *Timelines* : merupakan lamanya suatu kegiatan diselesaikan pada waktu tertentu.
4. *Cost effectiveness* : besarnya penggunaan sumber daya organisasi guna mencapai hasil yang maksimal atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
5. *Need for supervision* : kemampuan karyawan untuk melaksanakan fungsi-fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
6. *Interpersonal impact* : kemampuan seorang karyawan untuk memelihara harga diri, nama baik dan kemampuan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.

Dari pendapat ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa *quality, quantity, timesline, cost effectiveness* serta beberapa aspek yang lain mempunyai pengaruh dalam kinerja karyawan.

## **2.1.2 Pelatihan**

### **2.1.2.1 Defenisi Pelatihan**

Dalam sebuah organisasi sangat membutuhkan pelatihan. Kebutuhan pelatihan tergantung pada adanya kesenjangan pengetahuan dan keterampilan pada

sebuah organisasi ataupun perusahaan. Sebuah kesenjangan akan muncul disaat tidak adanya kesesuaian pengetahuan dan keterampilan dengan adanya tuntutan perubahan di sebuah lingkungan organisasi. Kesenjangan biasanya akan terjadi ketika adanya penerimaan karyawan baru, karyawan senior yang belum di upgrade keterampilan dan pengetahuannya terutama di bidang teknologi. Karyawan sebuah perusahaan harus meng-upgrade keterampilan karyawannya terutama di bidang teknologi agar mampu beradaptasi dengan visi misi sebuah perusahaan. Pelatihan sangat diperlukan untuk mengatasi masalah-masalah yang bersifat teknis agar organisasi dapat bertahan menghadapi gelombang perubahan yang terus terjadi.

Menurut Mukminin et al., (2019) mengatakan pelatihan adalah kegiatan yang terorganisir untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan seseorang untuk tujuan yang pasti. Hal ini melibatkan prosedur sistematis untuk mentransfer pengetahuan teknis kepada tenaga kependidikan sehingga dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka dalam melakukan pekerjaan tertentu dengan kemampuan. Dengan kata lain, peserta pelatihan memperoleh pengetahuan teknis, keterampilan dan kemampuan memecahkan masalah dengan mengikuti program pelatihan. Dengan adanya pelatihan maka akan mencapai tujuan untuk mencapai perubahan perilaku seseorang maupun sebuah tim agar terlatih dan diharapkan karyawan akan melakukan pekerjaan mereka dengan lebih baik dan produktif.

Menurut Tampubolon, (2016) Pelatihan merupakan kegiatan yang bermanfaat untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan.

Pelatihan menurut pendapat Yusuf & Maliki, (2020) adalah suatu proses pembelajaran yang melibatkan perolehan suatu keahlian, peraturan dan konsep ataupun sikap guna meningkatkan kinerja para tenaga kerja. Menurut pendapat Bukit et al., (2017) Pelatihan didefinisikan sebagai usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pegawai. Pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang spesifik pada saat ini.

Sedangkan menurut Kasmir, (2017) Pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan dan prilakunya. Artinya pelatihan akan membentuk perilaku karyawan yang sesuai dengan yang diharapkan perusahaan, misalnya sesuai dengan budaya perusahaan. Kemudian akan membekali karyawan dengan berbagai pengetahuan, kemampuan dan keahlian, sesuai dengan bidang pekerjaannya. Hal senada juga diungkapkan Sumardjo & Priansa, (2018) menyatakan Pelatihan adalah sebuah upaya yang sistematis dan terencana untuk mengubah atau mengembangkan pengetahuan, keterampilan, sikap baru yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pelatihan memungkinkan pegawai memperoleh kemampuan tambahan sehingga ia dapat mengemban tugas atau pekerjaan actual yang dihadapi secara lebih baik, lebih cepat, lebih mudah dengan kualitas pekerjaan yang lebih tinggi dan menghasilkan kinerja dan produktivitas kerja yang lebih baik.

Menurut Sedarmayanti, (2019) Pelatihan merupakan usaha mengurangi atau menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki organisasi. Usaha tersebut dilakukan melalui peningkatan kemampuan kerja yang dimiliki karyawan dengan cara menambah pengetahuan dan

keterampilan serta merubah sikap. Karyawan merupakan aset berharga pada suatu perusahaan, karena dengan semua potensi yang dimilikinya, karyawan dapat terus untuk dilatih sehingga dapat lebih berdaya guna dan mencapai prestasi yang baik untuk kemajuan perusahaan. Dan pelatihan menurut Wibowo, (2017) merupakan investasi organisasi yang penting dalam sumber daya manusia. Pelatihan melibatkan segenap sumber daya manusia untuk mendapatkan pengetahuan dan keterampilan pembelajaran sehingga mereka segera akan dapat menggunakannya dalam pekerjaan. Pada dasarnya pelatihan diperlukan karena adanya kesenjangan antara keterampilan pekerja sekarang dengan keterampilan yang dibutuhkan untuk menempati posisi baru.

Dari beberapa teori yang dikemukakan oleh para ahli maka dapat disimpulkan bahwa Pelatihan merupakan suatu proses dalam membentuk karyawan dalam hal menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan dan prilakunya untuk mencapai nilai nilai yang ada di dalam budaya perusahaan sehingga dapat menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan karyawan dalam menyelesaikan suatu permasalahan yang ada pada saat ini.

#### **2.1.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan**

Menurut Marwansyah, (2016) terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan sumber daya manusia diantaranya dukungan dari manajemen puncak, komitmen para spesialis dan generalis dalam pengelolaan sumber daya manusia, perkembangan teknologi, kompleksitas organisasi, gaya belajar, dan kinerja fungsi-fungsi manajemen SDM lainnya.

Namun menurut Kasmir, (2017) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi pelatihan dan pengembangan antara lain peserta pelatihan,



instruktur pelatihan, materi pelatihan, lokasi pelatihan, lingkungan pelatihan, dan waktu pelatihan.

Sedangkan menurut Mangkunegara, (2017) terdapat beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam pelatihan dan pengembangan antara lain perbedaan individu pegawai, hubungan dengan jabatan analisis, motivasi, partisipasi aktif, seleksi peserta penataran, metode pelatihan dan pengembangan.

### **2.1.2.3 Manfaat Pelatihan**

Pelatihan dapat memberikan manfaat bagi perusahaan baik dalam jangka waktu pendek maupun dalam jangka waktu yang panjang agar dapat terus berkembang dalam memajukan perusahaan. Kelangsungan perusahaan sangat bergantung kepada seberapa baik karyawan dalam menjalankan pekerjaannya, bagaimana antar karyawan saling mendukung atas tujuan akhir dari perusahaan. Program pelatihan yang diberikan perusahaan kepada karyawan harus memiliki umpan balik sehingga karyawan dapat mengetahui peran mereka dalam melayani para pengguna jasa.

Menurut Tampubolon, (2016), program pelatihan yang berkualitas akan memberikan kontribusi bagi organisasi seperti :

1. Peningkatan rekrutmen, ketika pelamar tahu ada program pelatihan yang berkualitas tersedia maka akan timbul kebahagiaan pekerja terkait dengan karir yang dapat terus membangun keterampilan saat ini.
2. Kompetensi pekerja yang meningkat, karena ada perubahan dalam pengetahuan dasar, sikap dan keterampilan. Pekerja baru akan mendapatkan orientasi yang cukup lengkap, mendapatkan pelatihan teknis, dan pelatihan lainnya.

Kompetensi pekerja yang ada dapat ditingkatkan melalui perbaikan, pelatihan, dan program pembangunan yang diperlukan.

3. Pengurangan biaya yang tidak diinginkan dan adanya peningkatan loyalitas dengan memodifikasi perilaku manajer dan karyawan.
4. Meningkatkan prestasi kerja dan mengurangi *turnover*.
5. Pelatihan yang berkualitas dapat meningkatkan citra perusahaan.

Adapun menurut Kasmir, (2017), manfaat bagi karyawan setelah mengikuti pelatihan adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan karir, artinya bermanfaat bagi karyawan untuk merancang kariernya ke depan lebih baik. Hal ini disebabkan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya akan memberikan nilai tambah guna peningkatan karir, baik jabatan maupun golongan yang lebih tinggi dari sebelumnya. Dan pelatihan merupakan salah satu syarat untuk meningkatkan karir seseorang baik langsung maupun tidak langsung. Peningkatan karir tidak langsung artinya harus melalui variabel lain, misalnya dengan mengikuti pelatihan, maka kemampuan dan keterampilannya meningkat, sehingga kinerjanya untuk diharapkan meningkat.
2. Kompensasi, maksudnya dengan mengikuti pelatihan karyawan akan memperoleh kompensasi yang lebih baik, mengingat kemampuannya dalam mengerjakan pekerjaan meningkat. Hal ini biasanya tidak langsung karena berkaitan, tetapi melalui peningkatan kinerjanya, karena telah mampu mengerjakan sesuai atau melebihi target yang telah ditetapkan sebelumnya.
3. Alat negosiasi, artinya karyawan akan memiliki nilai tawar yang lebih baik, karena sudah memiliki kemampuan dan keahlian tertentu. Karyawan yang telah

mengikuti pelatihan tentu memiliki tambahan kemampuan dan keterampilan tertentu, sehingga nilai tawarnya kepada perusahaan menjadi meningkat untuk pekerjaan tertentu, termasuk dalam hal penawaran jabatan atau kompensasi yang diinginkan.

4. Memiliki kepuasan sendiri, artinya karyawan akan memiliki rasa kepuasan sendiri dalam bekerja setelah mengikuti pelatihan. Hal lainnya dengan pelatihan karyawan memperoleh pengalaman yang baru baik pengetahuan maupun teman sekerja. Kepuasan kerja sangat dibutuhkan oleh setiap karyawan agar terus bekerja dengan sebaik baiknya.
5. Refreshing, artinya pelatihan merupakan tempat atau sarana liburan bagi karyawan, terutama karyawan lama. Pelatihan mampu menghilangkan rasa jenuh dan suntuk bekerja selama ini. Artinya dengan pelatihan diharapkan mampu menyegarkan kembali semangatnya dalam bekerja, sehingga kondisi kerja dan prestasi kerjanya dapat ditingkatkan kembali.

Menurut Sumardjo & Priansa, (2018) menyatakan bahwa manfaat dari program pelatihan adalah :

1. Meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas.
2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan pegawai untuk mencapai standar-standar kinerja yang dapat diterima.
3. Menciptakan sikap, loyalitas dan kerjasama yang lebih menguntungkan baik antara organisasi dan pegawai, pimpinan dan pegawai, maupun diantara pegawai yang ada didalam organisasi.
4. Memenuhi persyaratan-persyaratan perencanaan SDM yang ada.

5. Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja yang terjadi di dalam organisasi.
6. Membantu pegawai dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka di dalam organisasi.

Menurut Mukminin et al., (2019) mengatakan ada banyak alasan bagi supervisor untuk melakukan pelatihan diantara tenaga kependidikan. Alasan ini meliputi :

1. Meningkatnya kepuasan kerja dan semangat kerja di antara tenaga kependidikan.
2. Meningkatkan motivasi kerja tenaga kependidikan.
3. Meningkatnya efisiensi dalam proses, menghasilkan keuntungan finansial.
4. Meningkatnya kapasitas untuk mengadopsi teknologi dan metode baru.
5. Meningkatnya inovasi dalam strategi dan produk.
6. Mengurangi pergantian tenaga kependidikan.
7. Citra lembaga yang disempurnakan, misalnya melakukan pelatihan etika (bukan alasan bagus untuk pelatihan etika).
8. Menambah wawasan tentang manajemen resiko, misalnya pelatihan tentang pelecehan seksual, pelatihan keragaman.

Menurut Masram & Mu'ah, (2015) menyatakan bahwa manfaat nyata yang dapat dilihat dari adanya pelatihan adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.
2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan agar mencapai standar kinerja yang dapat diterima.

3. Menciptakan sikap, loyallitas dan kerjasama yang lebih menguntungkan.
4. Memenuhi kebutuhan perencanaan SDM.
5. Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja.
6. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi.

#### **2.1.2.4 Tujuan Pelatihan**

Program pelatihan memiliki tujuan yang harus berhubungan langsung dengan kebutuhan yang telah ditentukan oleh organisasi. Dalam menetapkan tujuan dapat membantu untuk mengevaluasi program pelatihan dan juga dapat memotivasi karyawan. Menurut Masram & Mu'ah, (2015) tujuan utama pelatihan pada intinya adalah :

1. Memperbaiki kinerja.
2. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.
3. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pekerjaan.
4. Membantu memecahkan permasalahan organisasional.
5. Mempersiapkan karyawan untuk promosi.
6. Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi.
7. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Menurut Kasmir, (2017) tujuan perusahaan dalam memberikan pelatihan agar karyawan dapat :

1. Menambah pengetahuan baru, artinya pengetahuan karyawan akan bertambah dari sebelumnya. Dengan bertambahnya kemampuan karyawan, maka secara tidak langsung akan merubah perilakunya dalam bekerja.

2. Mengasah kemampuan karyawan, maksudnya kemampuan karyawan yang semula belum optimal, setelah dilatih diharapkan menjadi optimal. Atau dengan kata lain karyawan yang dulunya tidak memiliki kemampuan, maka setelah mengikuti pelatihan menjadi lebih mampu untuk mengerjakan pekerjaannya.
3. Meningkatkan keterampilan, artinya karyawan harus lebih terampil untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Di samping memiliki pengetahuan, karyawan juga diharapkan lebih terampil untuk mengerjakan pekerjaannya.
4. Meningkatkan rasa tanggung jawab, artinya karyawan akan lebih bertanggung jawab akan pekerjaannya setelah mengikuti pelatihan. Pelatihan juga akan meminimalkan dari sikap masa bodoh atau tidak peduli karyawan dengan kebijakan atau peraturan perusahaan. Dengan memiliki rasa tanggung jawab, tentu karyawan akan bekerja lebih serius, sehingga hasil pekerjaannya menjadi lebih baik.
5. Meningkatkan ketaatan, artinya dengan mengikuti pelatihan karyawan menjadi lebih taat terhadap aturan aturan yang telah ditetapkan perusahaan. Biasanya dengan mengikuti pelatihan maka karyawan diberitahu tentang segala suatu kebijakan dan aturan perusahaan. Karyawan juga diberitahukan tentang sanksi-sanksi yang diberikan apabila melanggar. Demikian pula ada reward (balas jasa) yang akan diterima jika memenuhi segala aturan yang telah ditetapkan.
6. Meningkatkan rasa percaya diri, artinya rasa percaya diri karyawan akan meningkat setelah mengikuti pelatihan, sehingga karyawan lebih bersungguh-sungguh dalam bekerja. Dengan kata lain karyawan akan memiliki kemampuan, pengetahuan dan skill yang lebih setelah mengikuti pelatihan sehingga

karyawan merasa percaya diri untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

7. Memperdalam rasa memiliki perusahaan, artinya rasa memiliki karyawan kepada perusahaan dapat meningkat setelah mengikuti pelatihan. Hal ini sangat penting karena dengan adanya atau tumbuhnya rasa memiliki pada perusahaan, maka akan dapat meningkatkan produktivitas kerja atau prestasi kerja karyawan menjadi lebih baik. Rasa memiliki ini harus selalu ditumbuhkan dan ditanamkan pada setiap karyawan, sehingga mereka merasa dirumah sendiri.
8. Memberikan motivasi kerja, dengan mengikuti pelatihan maka motivasi kerja karyawan menjadi lebih kuat dari sebelumnya. Karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja berkat dorongan yang diberikan perusahaan. Dengan meningkatnya motivasi kerja karyawan, maka tentu akan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerjanya.
9. Menambah loyalitas, artinya dengan mengikuti pelatihan kesetiaan karyawan kepada perusahaan akan meningkat, sehingga dapat mengurangi *turn over* karyawan. Lebih dari itu dengan loyalitas karyawan yang tinggi akan dapat menjaga rahasia perusahaan karena adanya rasa sayang memiliki perusahaan.
10. Memahami lingkungan kerja, artinya setelah mengikuti pelatihan karyawan diharapkan mampu untuk beradaptasi dengan lingkungan barunya. Hal ini disebabkan karena pada saat mengikuti pelatihan, karyawan sudah dilatih berbagai hal termasuk kerjasama dengan karyawan lainnya, mengenal alat-alat kerja, prosedur kerja dan teman-teman sekerjanya.

Menurut Sumardjo & Priansa, (2018) bahwa tujuan dari pelatihan antara lain produktivitas (*productivity*), kualitas (*quality*), perencanaan kepegawaian

(*human resource planning*), moral (*morale*), kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*), keselamatan dan kesehatan (*health and safety*), pencegahan kadaluarsa (*obsolescence prevention*), dan perkembangan pribadi (*personal growth*)

#### **2.1.2.5 Indikator Pelatihan**

Menurut Mangkunegara, (2016) indikator-indikator pelatihan adalah sebagai berikut :

1. Tujuan Pelatihan, artinya tujuan pelatihan harus konkrit dan dapat diukur, oleh karena itu pelatihan yang akan diselenggarakan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan kerja agar peserta mampu mencapai kinerja secara maksimal dan meningkatkan pemahaman peserta terhadap etika kerja yang harus diterapkan.
2. Materi, artinya materi pelatihan dapat berupa pengelolaan (manajemen), tata naskah, psikologis kerja, komunikasi kerja, disiplin dan etika kerja, kepemimpinan kerja dan pelaporan kerja.
3. Metode yang digunakan, artinya metode pelatihan dengan Teknik partisipatif yaitu diskusi kelompok, konferensi, simulasi, bermain peran (demonstrasi) dan games, latihan dalam kelas, test, kerja tim dan study visit (studi banding).
4. Kualifikasi peserta, artinya peserta pelatihan adalah pegawai perusahaan yang memenuhi kualifikasi persyaratan seperti karyawan tetap dan staf yang mendapat rekomendasi pimpinan.
5. Kualifikasi pelatih (instruktur), artinya pelatih/instruktur yang akan memberikan materi pelatihan harus memenuhi kualifikasi persyaratan antara lain mempunyai keahlian yang berhubungan dengan materi pelatihan, mampu membangkitkan motivasi dan mampu menggunakan metode partisipatif.



Sedangkan menurut Yusuf & Maliki, (2020) indikator-indikator pelatihan sumber daya manusia yang diterapkan yaitu :

1. Prestasi kerja karyawan, pelatihan dianggap berhasil apabila prestasi kerja karyawan meningkat setelah mengikuti program pelatihan dibandingkan dengan prestasi kerjanya sebelum mendapatkan pelatihan.
2. Kedisiplinan karyawan, kedisiplinan karyawan yang meningkat setelah mendapatkan pelatihan dibandingkan dengan kedisiplinannya sebelum mengikuti pelatihan menunjukkan bahwa program pelatihan yang telah dilaksanakan berhasil.
3. Absensi karyawan, motivasi dan spirit kerja baru karyawan setelah mendapatkan pelatihan sehingga meningkatkan kedisiplinan kehadiran bekerja juga menunjukkan bahwa pelatihan itu berhasil.
4. Tingkat kerusakan produksi dan mesin-mesin, jika setelah mengikuti pelatihan tingkat kerusakan produksi dan mesin-mesin menurun karena kompetensi karyawan dalam penanganan produksi dan pengoperasian mesin-mesin semakin cakap, berarti pelatihan itu berhasil.
5. Tingkat kecelakaan karyawan, pelatihan yang sukses adalah yang mampu membekali pengetahuan, sikap, keterampilan dan kehati-hatian kerja karyawan sehingga menurunkan tingkat kecelakaan karyawan karena kecerobohan dan kurang pengetahuan.
6. Tingkat pemborosan bahan baku, tenaga dan waktu, indikator penting lainnya dari keberhasilan pelatihan adalah mampu meningkatkan efisiensi dalam penggunaan bahan baku, tenaga dan waktu.

7. Prakarsa karyawan, pelatihan yang berhasil juga mampu membangun prakarsa karyawan dalam bekerja, sehingga tidak pasif dan hanya menunggu perintah. Karyawan mampu berinisiatif, berprakarsa dan berinovasi sebagai hasil dari pelatihan dan pengembangan yang efektif.
8. Tingkat upah insentif karyawan yang meningkat karena kompetensi dan kinerjanya yang meningkat sebagai hasil dari pelatihan.
9. Kepemimpinan dan keputusan manajer, pelatihan yang berhasil juga mampu mengembangkan kepemimpinan dan keputusan manajer yang efektif dalam pengelolaan bidang yang ditanganinya.

Dari pendapat ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa tujuan pelatihan, materi, metode yang digunakan, kualifikasi peserta dan kualifikasi pelatih/instruktur mempunyai pengaruh dalam pelatihan.

### **2.1.3 Budaya Organisasi**

#### **2.1.3.1 Defenisi Budaya Organisasi**

Setiap organisasi memiliki nilai-nilai yang harus ditanam dan dijalankan oleh setiap anggotanya. Nilai-nilai tersebut menjadi pedoman perilaku yang harus diaplikasikan dalam kehidupan kerja organisasi yang dalam hal ini akan menjadikan sebagai pembeda dari organisasi lainnya. Nilai-nilai budaya organisasi oleh semua anggotanya dapat berbeda, sehingga dapat menentukan kuat atau lemahnya suatu budaya organisasi yang dimiliki.

Menurut Enny, (2019) budaya organisasi merupakan kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan, ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umumserta harus dipatuhi oleh

segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi. Menurut Tewal et al., (2017) budaya organisasi merupakan suatu konsep yang cukup kompleks. Budaya organisasi berkaitan dengan nilai dan keyakinan yang ditumbuhkembangkan dalam organisasi untuk menuntun perilaku dan tindakan anggota organisasi tersebut. Hal senada juga dikemukakan oleh Enny, (2019) Budaya organisasi (*Organizational culture*) adalah perangkat asumsi yang dibagi dan diterima secara implisit begitu saja serta dipegang oleh suatu kelompok yang menentukan bagaimana hal itu dirasakan, dipikirkan dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam.

Menurut Huseno, (2016) budaya organisasi merupakan inisiatif dan dorongan untuk membentuk atau membangun suatu budaya organisasi berasal dari pemimpin (leaders), karena mereka memiliki potensi terbesar untuk melekatkan dan memperkuat aspek-aspek budaya melalui lima mekanisme utama yaitu :

1. *Attention* yaitu pemimpin dapat mengkomunikasikan prioritas-prioritas, *values* dan memperhatikan sesuatu yang dapat ditanyakan, diukur, dikomentari, dipuji dan dikritik. Komunikasi tersebut terjadi selama aktivitas monitoring dan perencanaan.
2. *Reaction to crisis*, dimana krisis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku organisasi karena emosionalitas terhadap krisis tersebut dapat meningkatkan potensi untuk belajar tentang nilai-nilai dan asumsi-asumsi dasar organisasi.
3. *Role modeling*, dimana pemimpin dapat mengkomunikasikan nilai-nilai dan harapan-harapan melalui Tindakan-tindakan.
4. *Allocation of rewards*, yaitu kriteria yang digunakan untuk mengalokasikan *rewards*, seperti kenaikan pembayaran atau promosi.

5. *Criteria for selection and dismissal*, dimana pemimpin dapat mempengaruhi budaya dengan merekrut orang-orang yang memiliki *values, skills*, atau sifat-sifat tertentu, mempromosikannya ke posisi-posisi yang memiliki otoritas.

Sedangkan menurut Adamy, (2016) mengemukakan bahwa budaya organisasi sebagai suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi dan menjadi suatu sistem dari makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Dan menurut Mukminin et al., (2019) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai, sikap, dan keyakinan tercermin dalam misi dan tujuan dan praktek-praktek organisasi.

Dari beberapa teori yang dikemukakan oleh para ahli maka dapat disimpulkan bahwa Budaya organisasi merupakan nilai nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya di dalam suatu organisasi.

### **2.1.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi**

Menurut Robbin & Judge, (2015) mengungkapkan ada enam faktor yang mempengaruhi budaya organisasi, adapun faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Observed Behavioral Regularities* (Keteraturan Perilaku Yang Diamati), yakni keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu.

2. *Norms* (Norma), yakni berbagai perilaku yang ada, termasuk didalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan. Norma-norma membentuk berbagai ide menyangkut apa yang para anggota harus lakukan dan rasakan, bagaimana perilaku ini harus diatur, dan sanksi apa yang harus diterapkan ketika perilaku yang terjadi tidak sesuai dengan kebanyakan.
3. *Dominant Values* (Nilai Dominan), yakni adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi.
4. *Philosophy* (Filosofi), yakni adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan.
5. *Rules* (Aturan), yakni adanya pedoman yang kuat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi. Aturan-aturan yang berisi petunjuk mengenai pelaksanaan tugas-tugas dalam organisasi.
6. *Organization Climate* (Iklim Organisasi), yakni perasaan keseluruhan yang menggambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.

Sedangkan menurut Ardiana et al., (2013) faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi terbagi atas empat faktor antara lain faktor karakter perorangan, faktor etika perusahaan, faktor pembagian hak atau kekuasaan, dan faktor struktur organisasi

Kemudian menurut Yudhaningsih, (2011) menyatakan beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi yaitu :

1. Kepemimpinan, organisasi harus memiliki pemimpin yang bisa diteladani dan didengar oleh bawahan.
2. Komunikasi, proses komunikasi harus dilaksanakan secara konsisten dan rutin sehingga perbedaan budaya (kebiasaan-kebiasaan) yang dibawa individu yang berbeda latar belakang akan mengalami penyesuaian bersama dengan tujuan organisasi.
3. Motivasi, motivasi merupakan pemberian daya penggerak dan menciptakan semangat kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terhubung dengan segala upaya untuk mencapai kepuasan.

#### **2.1.3.3 Fungsi Budaya Organisasi**

Menurut Tewal et al., (2017) mengemukakan budaya menjalankan lima fungsi budaya dalam organisasi, yaitu :

1. Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas, budaya menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dan lain.
2. Budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang.
4. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.
5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Menurut Enny, (2019) ada beberapa fungsi budaya organisasi, antara lain :

1. Berperan menetapkan Batasan.
2. Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi.
3. Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang.
4. Meningkatkan stabilitas sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
5. Sebagai mekanisme kontrol dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

#### **2.1.3.4 Indikator Budaya Organisasi**

Menurut Adamy, (2016) nilai-nilai budaya organisasi dibentuk oleh beberapa indikator yaitu :

1. Profesionalisme pegawai.
2. Jarak dari manajemen.
3. Sikap terbuka.
4. Keteraturan pegawai.
5. Rasa tidak curiga.
6. Integrasi pegawai.

Menurut Huseno, (2016) mengatakan budaya organisasi memiliki indikator-indikator antara lain :

1. Inovasi dan pengambilan resiko.
2. Perhatian ke rincian.
3. Orientasi hasil.

#### 4. Orientasi orang.

Menurut Enny, (2019) mengemukakan terdapat 10 indikator penting yang dapat dipakai sebagai acuan esensial dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya organisasi yaitu :

1. Inisiatif individual, yang dimaksud adalah tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dimiliki setiap individu dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi.
2. Toleransi terhadap Tindakan beresiko, dalam budaya organisasi perlu ditekankan sejauh mana pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko. Suatu budaya organisasi dikatakan baik, apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota/para pegawai untuk dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi serta berani mengambil resiko terhadap apa yang dilakukannya.
3. Pengarahan, yang dimaksud didalamnya adalah sejauh mana suatu organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi dan tujuan organisasi. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi.
4. Integrasi, yang dimaksud didalamnya adalah sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit organisasi dalam bekerja dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.



5. Dukungan manajemen, yang dimaksud didalamnya adalah sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan. Perhatian manajemen terhadap pegawai sangat membantu kelancaran kinerja suatu organisasi.
6. Alat kontrol, yang dimaksud didalamnya adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu organisasi. Untuk itu diperlukan sejumlah peraturan dan tenaga pengawas (atasan langsung) yang dapat digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai dalam suatu organisasi.
7. Identitas, yang dimaksud didalamnya sejauh mana para pegawai dalam suatu organisasi dapat mengidentifikasikan dirinya sebagai satu kesatuan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu. Identitas diri sebagai satu kesatuan sangat membantu manajemen dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi.
8. Sistem imbalan, yang dimaksud didalamnya adalah sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan senioritas atau pilih kasih.
9. Toleransi terhadap konflik, sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat atau kritik merupakan fenomena yang sering terjadi namun bisa dijadikan sebagai media untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan suatu organisasi.
10. Pola komunikasi, sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hirarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.

Menurut Tewal et al., (2017) mengemukakan budaya organisasi memiliki sejumlah indikator penting sebagai berikut :

1. Keteraturan perilaku yang teramati, ketika peserta organisasi berinteraksi dengan orang lain, mereka menggunakan bahasa, terminologi, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan sopan.
2. Norma, standar perilaku ada, termasuk panduan tentang berapa banyak pekerjaan yang harus dilakukan, yang dibanyak organisasi turun pada “jangan lakukan terlalu banyak, jangan terlalu sedikit”.
3. Nilai dominan, ada beberapa nilai utama yang dianjurkan oleh organisasi dan diharapkan para peserta untuk berbagi. Contoh tipikal adalah kualitas produk yang tinggi, *low absenteeism*, dan efisiensi tinggi.
4. Filsafat, ada kebijakan yang mengemukakan keyakinan organisasi tentang bagaimana caranya karyawan dan/atau pelanggan harus diperlakukan.
5. Aturan, ada pedoman ketat terkait untuk bergaul dalam organisasi. Pendatang baru harus mempelajari “tali” tersebut agar bisa diterima sebagai anggota kelompok yang lengkap.
6. Iklim organisasi, ini adalah keseluruhan “perasaan” yang disampaikan secara fisik, tata letak, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi melakukan diri mereka dengan pelanggan atau orang luar lainnya.

Kemudian menurut Adamy, (2016) mengemukakan terdapat 7 indikator budaya organisasi dalam sebuah organisasi :

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko, sejumlah mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.

2. Perhatian pada hal-hal rinci, sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis dan perhatian pada hal-hal detail.
3. Orientasi hasil, sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi pada orang, sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang-orang yang ada dalam organisasi.
5. Orientasi tim, sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang pada individu-individu.
6. Keagresifan, sejauh mana orang bersifat agresif dan kompetitif ketimbang santai.
7. Stabilitas, sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

Berdasarkan Surat Edaran Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor : SE-7/MBU/07/2020 tentang nilai-nilai utama (*Core Values*) sumber daya manusia Badan Usaha Milik Negara terdapat beberapa indikator budaya organisasi antara lain :

1. Amanah : Memegang teguh kepercayaan yang diberikan.
2. Kompeten : Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas.
3. Harmonis : Saling peduli dan menghargai perbedaan.
4. Loyal : Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara.
5. Adaptif : Terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan.

6. Kolaboratif : Membangun kerja sama yang sinergis.

Dari pendapat ahli di atas maka dapat disimpulkan amanah, kompeten, harmonis, loyal, serta beberapa aspek yang lain mempunyai pengaruh dalam budaya organisasi.

## **2.1.4 Disiplin Kerja**

### **2.1.4.1 Defenisi Disiplin Kerja**

Disiplin kerja yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini akan mendorong gairah kerja, semangat kerja dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Oleh karenanya, setiap manajer dikatakan efektif dalam kepemimpinannya jika para bawahannya berdisiplin tinggi. Semakin baik disiplin karyawan maka semakin tinggi tingkat kedisiplinannya sehingga prestasi kerja karyawan semakin baik.

Menurut Agustini, (2019) disiplin kerja adalah sikap yang patuh terhadap peraturan-peraturan dan norma yang berlaku dalam suatu perusahaan guna meningkatkan keteguhan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan/organisasi.

Menurut Supomo & Hurhayati, (2019) disiplin adalah suatu sikap atau perilaku seorang karyawan/pegawai dalam suatu organisasi/instansi untuk selalu taat, menghargai, dan menghormati segala peraturan dan norma yang telah ditentukan oleh institusi, agar tujuan organisasi/instansi tersebut dapat tercapai. Hal senada juga dikemukakan oleh Sutrisno, (2014) disiplin kerja adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada, atau disiplin adalah sikap tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan organisasi

baik tertulis maupun yang tidak tertulis. Sedangkan menurut Krisyanto, (2019) disiplin kerja adalah suatu aturan yang dibuat perusahaan atau organisasi, yang bertujuan untuk mendorong karyawan berperilaku hati hati dalam bekerja sehingga dapat menyelesaikan suatu permasalahan.

Menurut Nasution & Pasaribu, (2020) disiplin merupakan kemampuan untuk menguasai diri dan melaksanakan norma yang berlaku dalam kehidupan bersama. Disiplin kerja dapat terlihat apabila pegawai datang ke kantor teratur dan tepat waktu, jika mereka berpakaian rapi ditempat kerja, jika mereka menggunakan perlengkapan kantor dengan baik, jika mereka menghasilkan jumlah dan kualitas pekerjaan yang memuaskan dengan mengikuti cara kerja yang telah ditentukan dan jika mereka menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu. Hal senada juga dikemukakan oleh Handayani & Berutu, (2021) disiplin kerja merupakan sikap sadar atau kesediaan seorang karyawan untuk melakukan dan mentaati aturan-aturan yang ditetapkan oleh perusahaan.

Dari beberapa teori yang dikemukakan oleh para ahli maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan sikap menghormati, patuh dan taat serta menghargai semua peraturan peraturan yang berlaku baik secara tertulis maupun tidak tertulis dan sanggup untuk menjalankannya.

#### **2.1.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Menurut Martoyo, (2015) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai antara lain :

1. Motivasi.
2. Pelatihan dan Pendidikan.
3. Kepemimpinan.

4. Kesejahteraan.
5. Penegakan disiplin.

Menurut Sinambela, (2016) terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja antara lain :

1. Lingkungan yaitu keadaan sekitar tempat kerja baik secara fisik maupun non fisik yang dapat memberikan kesan menyenangkan, mengamankan, menentramkan, dan kesan betah bekerja dan lain sebagainya.
2. Kesejahteraan mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap pekerjaannya.
3. Kepemimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh bawahannya.
4. Budaya organisasi merupakan kebiasaan di suatu perusahaan atau organisasi yang dapat digunakan sebagai acuan bersikap yang berlandaskan norma, nilai-nilai dan kebiasaan karyawan untuk berinteraksi dengan sesama rekan kerja, interaksi dengan pimpinan, interaksi dengan pihak eksternal perusahaan yaitu masyarakat serta mengikuti acuan dari kebudayaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
5. Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.
6. Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Ketegasan pimpinan menegur dan

menghukum setiap karyawan yang indiscipliner akan mewujudkan kedisiplinan yang baik pada perusahaan tersebut.

Menurut Mangkunegara, (2017) terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah sebagai berikut :

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan diterapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Dalam hal ini bahwa tujuan atau pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan yang bersangkutan, agar dia bekerja sungguh sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

2. Teladan pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan, karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya.

3. Balas Jasa

Balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.

4. Keadilan

Ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya.

5. Pengawasan melekat (waskat)

Pengawasan melekat (waskat) merupakan tindak nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan organisasi.

6. Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan.

#### 7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan Tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan.

#### 8. Hubungan Kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan.

Menurut Harmen & Siregar, (2020) faktor faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah sebagai berikut :

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mempengaruhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahaan.
2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan. Keteladanan pimpinan sangat penting karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya.
3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan, hal ini untuk pembinaan disiplin bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama.



4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan, bagi karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan sesuai dengan tindakan pelanggaran yang dibuatnya.
5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan. Pengawasan dilakukan agar para karyawan dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan.
6. Ada tidaknya perhatian kepada para pegawai, karena karyawan tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri.
7. Pemenuhan kebutuhan, ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan, yang memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
8. Keadilan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Kepuasan merupakan hasil persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya relatif lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran dan masukan pekerjaan lainnya.
9. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin. Kebiasaan positif diantaranya adalah saling menghormati, memberikan pujian pada karyawan, mengikutsertakan karyawan dalam pertemuan-pertemuan dan sebagainya.

#### **2.1.4.3 Tujuan Disiplin Kerja**

Menurut Sutrisno, (2016) bahwa tujuan dari disiplin kerja adalah sebagai berikut :

- 1) Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

- 2) Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya.
- 3) Besarnya rasa tanggung jawab pada karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik baiknya.
- 4) Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi dikalangan karyawan.
- 5) Meningkatnya efisiensi dan produktivitas kerja pada karyawan.

Menurut Supomo & Hurhayati, (2019) tujuan khusus yang direncanakan dari pembinaan disiplin kerja adalah sebagai berikut :

- 1) Agar tenaga kerja menaati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku.
- 2) Dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik baiknya.
- 3) Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan dengan sebaik baiknya.
- 4) Dapat bertindak berperilaku sesuai dengan norma yang berlaku pada perusahaan.
- 5) Tenaga kerja mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

#### **2.1.4.4 Indikator Disiplin Kerja**

Menurut Putri, (2020) mengatakan bahwa indikator-indikator disiplin kerja karyawan adalah sebagai berikut :

- 1) Kehadiran

Tingkat absensi karyawan dan ketepatan jam masuk sesuai dengan waktu kerja.

2) Tanggung jawab

Kemampuan dalam menjalankan tugas dan peraturan perusahaan untuk menciptakan suasana yang aman ditempat kerja.

3) Sikap

Peraturan dasar tentang berpakaian dan bertingkah laku dalam melaksanakan pekerjaan.

Menurut Agustini, (2019) bahwa indikator-indikator disiplin kerja karyawan adalah sebagai berikut :

1) Tingkat Kehadiran

Jumlah kehadiran karyawan untuk melakukan aktivitas pekerjaan dalam perusahaan yang ditandai dengan rendahnya tingkat ketidakhadiran karyawan.

2) Tata Cara Kerja

Aturan atau ketentuan yang harus dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi.

3) Ketaatan Terhadap Atasan

Ketaatan terhadap atasan adalah mengikuti apa yang diarahkan oleh atasan guna mendapatkan hasil yang baik.

4) Kesadaran Kerja

Sikap seseorang secara sukarela mengerjakan tugasnya dengan baik bukan karena paksaan.

5) Tanggung Jawab

Kesediaan karyawan mempertanggung jawabkan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakan serta perilaku kerjanya.

## 2.2 Kajian Penelitian Yang Relevan

Beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini, terlihat pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Nama Penulis/Tahun	Judul	Hasil Penelitian
1	Jufrizen & Hadi, (2021)	Pengaruh Fasilitas Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.
2	Jufrizen, (2018)	Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.
3	Harahap & Tirtayasa, (2020)	Pengaruh Motivasi, Disiplin Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan disiplin terhadap kinerja karyawan.
4	Harmen & Siregar, (2020)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pemberdayaan Perempuan Dan Keluarga Berencana Kota Medan	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Badan Pemberdayaan Perempuan dan Keluarga Berencana Kota Medan
5	Arda, (2017)	Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa disiplin memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan
6		Pengaruh Pengawasan, Motivasi dan Disiplin Terhadap Kinerja Guru	Hasil Penelitiannya menunjukkan bahwa disiplin kerja secara simultan berpengaruh

	Nasution & Pasaribu, (2020)	Pada Yayasan Pendidikan Islam Terpadu Kuntum Bumi Rantauprapat	positif signifikan terhadap kinerja guru pada Yayasan Pendidikan Islam Terpadu Kuntum Bumi Rantauprapat
7	Ernawati, (2020)	Pengaruh Manajerial Kepala Sekolah, Supervisi dan Disiplin Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru MAN Sekabupaten Deli Serdang	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja guru berpengaruh positif dan signifikan kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri Se Kabupaten Deli Serdang
8	Handayani & Berutu, (2021)	Analisis Kinerja Karyawan Dengan Pelatihan dan Disiplin Kerja (Studi Empiris Pada Kantor Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Belawan Sumatera Utara)	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Medan
9	Adi et al., (2021)	Pengaruh Promosi Jabatan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dari disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kab. Buleleng
10	Sukoco et al., (2020)	Kepemimpinan, Insentif dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Bank Syariah Mandiri Cabang Pematang Siantar	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
11	Marjaya & Pasaribu, (2019)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa variabel pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
12	Marbun et al., (2021)	Pengaruh Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
13		Pengaruh Kompetensi, Pelatihan Dan	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa

	Syahputra & Tanjung, (2020)	Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan	pelatihan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan
14	Anggereni, (2018)	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Kabupaten Buleleng	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
15	Andayani & Makian, (2016)	Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian PT. PCI Elektronik International (Studi Pada Karyawan PT. PCI Elektronik International)	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa variabel pelatihan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
16	Sulaefi, (2017)	Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Disiplin Kerja Dan Kinerja Karyawan	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan SDM berpengaruh terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan
17	Jufrizen & Rahmadhani, (2020)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi	Hasil Penelitiannya menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja pegawai pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Sumatera Utara
18	Muis et al., (2018)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	Hasil Penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
19	Ainanur & Tirtayasa, (2018)	Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan
20	Sunaryo, (2017)	Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi Dan Perilaku Kerja Terhadap Kinerja	Hasil Penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

		Karyawan Di PT. Sisirau Medan	
21	Andayani & Tirtayasa, (2019)	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai	Hasil Penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
22	Wahyudi & Tupti, (2019)	Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Hasil Penelitiannya menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai secara parsial berpengaruh positif tetapi tidak signifikan
23	Wardani et al., (2016)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT Karya Indah Buana Surabaya)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Karya Indah Buana Surabaya
24	Isnada, (2016)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mamuju Utara	Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mamuju Utara
25	Irmayanthi & Surya, (2020)	Pengaruh Budaya Organisasi, Quality Of Work Life Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
26	Rijanto & Mukaram, (2018)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi di Divisi Account Executive PT Agrodana Futures)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif yang signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan divisi Account Executive di PT Agrodana Futures
27		Pengaruh Pelatihan dan Promosi Terhadap Motivasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa

	Ningsi et al., (2016)	dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. PLN (Persero) Area Kendari)	adanya pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Area Kendari
28	Sagita et al., (2018)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediator (Studi Pada PT Astra Internasional, Tbk-Toyota (Auto 2000) Cabang Sutoyo Malang)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
29	Pribadi & Herlena, (2016)	Peran Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Direktorat Produksi PT Krakatau Steel (Persero) Tbk Cilegon	Hasil Penelitian Menunjukkan bahwa adanya hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan kedisiplinan kerja pada karyawan di direktorat produksi PT Krakatau Steel (Persero) Tbk Cilegon
30	Nurhayati & Supriyadi, (2018)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Melalui Keadilan Organisasi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Serang	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh positif terhadap disiplin kerja
31	Hendra, (2020)	Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi, pelatihan dan motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan
32	Ilyas et al., (2019)	Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Disiplin Kerja Pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar
33		Pengaruh Pelatihan SDM Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh pelatihan



	Fathurahman, (2020)	Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada ATTARAKHA PHOTOGRAPHY BANDUNG	SDM terhadap kinerja karyawan, tidak adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh dari pelatihan SDM terhadap disiplin kerja, terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap disiplin kerja karyawan, terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, tidak adanya pengaruh pelatihan SDM terhadap kinerja karyawan yang di mediasi oleh disiplin kerja, terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang di mediasi oleh disiplin kerja
--	------------------------	--	--

### 2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka Konseptual adalah suatu hubungan/pengaruh antara variabel satu terhadap variabel lain nya, berdasarkan masalah yang diteliti. Kerangka konseptual ini berfungsi untuk menghubungkan atau menjelaskan secara sistematis tentang suatu topik yang akan dibahas. Kerangka ini didapat dari ilmu atau teori yang digunakan sebagai landasan teori yang dihubungkan dengan variabel yang diteliti.

#### 2.3.1 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Mukminin et al., (2019) mengatakan pelatihan adalah kegiatan yang terorganisir untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan seseorang untuk tujuan yang pasti. Hal ini melibatkan prosedur sistematis untuk mentransfer pengetahuan teknis kepada tenaga kependidikan sehingga dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka dalam melakukan pekerjaan tertentu dengan kemampuan. Menurut Kasmir, (2017), manfaat bagi karyawan setelah mengikuti

pelatihan seperti perencanaan karir, kompensasi, alat negosiasi, memiliki kepuasan sendiri dan *refreshing*. Dalam pelatihan terdapat beberapa tujuan bagi organisasi

Menurut Kasmir, (2017) mengatakan pelatihan adalah menambah pengetahuan baru, mengasah kemampuan karyawan, meningkatkan keterampilan, meningkatkan rasa tanggung jawab, meningkatkan ketaatan, meningkatkan rasa percaya diri, memperdalam rasa memiliki perusahaan, memberikan motivasi kerja, menambah loyalitas dan memahami lingkungan kerja.

Menurut Anggereni, (2018) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pelatihan dengan kinerja karyawan. Hal senada juga diungkapkan Andayani & Makian, (2016), Sulaefi, (2017), Marjaya & Pasaribu, (2019), dan Marbun et al., (2021) dalam penelitiannya bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun dalam hal ini perlu diadakan penelitian yang lebih lanjut dari penjabaran peneliti ini untuk membuktikan bahwasanya memang benar pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada divisi Electronic Facility & IT Bandara Internasional Kualanamu

### **2.3.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Setiap organisasi memiliki nilai-nilai yang harus ditanam dan dijalankan oleh setiap anggotanya. Nilai-nilai tersebut menjadi pedoman perilaku yang harus diaplikasikan dalam kehidupan kerja organisasi yang dalam hal ini akan menjadikan sebagai pembeda dari organisasi lainnya. Nilai-nilai budaya organisasi oleh semua anggotanya dapat berbeda, sehingga dapat menentukan kuat atau

lemahnya suatu budaya organisasi yang dimiliki. Menurut Enny, (2019) budaya organisasi merupakan kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan, ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umumserta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.

Menurut Irmayanthi & Surya, (2020) menunjukkan dalam penelitiannya bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal senada juga dilakukan oleh Rijanto & Mukaram, (2018), Andayani & Tirtayasa, (2019) dan Isnada, (2016) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Namun dalam penelitian yang dilakukan oleh Wahyudi & Tupti, (2019) menunjukkan dalam penelitiannya bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai secara parsial berpengaruh positif tetapi tidak signifikan.

Maka dari penelitian penelitian sebelumnya yang ada dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun dalam hal ini perlu diadakan penelitian yang lebih lanjut dari penjabaran peneliti ini untuk membuktikan bahwasanya memang benar budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada divisi Electronic Facility & IT Bandara Internasional Kualanamu.

### **2.3.3 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Supomo & Hurhayati, (2019) disiplin adalah suatu sikap atau perilaku seorang karyawan/pegawai dalam suatu organisasi/instansi untuk selalu taat, menghargai, dan menghormati segala peraturan dan norma yang telah ditentukan oleh institusi, agar tujuan organisasi/instansi tersebut dapat tercapai. Hal

senada juga dikemukakan oleh Sutrisno, (2014) disiplin kerja adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada, atau disiplin adalah sikap tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan organisasi baik tertulis maupun yang tidak tertulis.

Menurut Harmen & Siregar, (2020), Nasution & Pasaribu, (2020), Handayani & Berutu, (2021), Adi et al., (2021) dan Arda, (2017) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

Maka dari penelitian penelitian sebelumnya yang ada dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun dalam hal ini perlu diadakan penelitian yang lebih lanjut dari penjabaran peneliti ini untuk membuktikan bahwasanya memang benar disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada divisi Electronic Facility & IT Bandara Internasional Kualanamu

#### **2.3.4 Pengaruh Pelatihan Terhadap Disiplin Kerja**

Menurut Sulaefi, (2017) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan SDM berpengaruh terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan. Sedangkan menurut Fathurahman, (2020) dalam Penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh pelatihan SDM terhadap kinerja karyawan, tidak adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh dari pelatihan SDM terhadap disiplin kerja, terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap disiplin kerja karyawan, terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, tidak adanya pengaruh pelatihan SDM terhadap kinerja

karyawan yang di mediasi oleh disiplin kerja, terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang di mediasi oleh disiplin kerja

Maka dari penelitian penelitian sebelumnya yang ada dapat disimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Namun dalam hal ini perlu diadakan penelitian yang lebih lanjut dari penjabaran peneliti ini untuk membuktikan bahwasanya memang benar pelatihan berpengaruh terhadap disiplin kerja pada divisi Electronic Facility & IT Bandara Internasional Kualanamu.

### **2.3.5 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja**

Menurut Pribadi & Herlena, (2016) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa adanya hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan kedisiplinan kerja pada karyawan di direktorat produksi PT Krakatau Steel (Persero) Tbk Cilegon. Sedangkan menurut Nurhayati & Supriyadi, (2018) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh positif terhadap disiplin kerja.

Maka dari penelitian penelitian sebelumnya yang ada dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja dan juga terdapat tidak adanya pengaruh positif budaya organisasi dengan disiplin kerja . Namun dalam hal ini perlu diadakan penelitian yang lebih lanjut dari penjabaran peneliti ini untuk membuktikan bahwasanya memang benar budaya organisasi berpengaruh terhadap disiplin kerja pada divisi Electronic Facility & IT Bandara Internasional Kualanamu.

### **2.3.6 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Di Mediasi Oleh Disiplin Kerja**

Menurut Fathurahman, (2020) dalam Penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh pelatihan SDM terhadap kinerja karyawan, tidak adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh dari pelatihan SDM terhadap disiplin kerja, terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap disiplin kerja karyawan, terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, tidak adanya pengaruh pelatihan SDM terhadap kinerja karyawan yang di mediasi oleh disiplin kerja, terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang di mediasi oleh disiplin kerja.

Maka dari penelitian penelitian sebelumnya yang ada dapat disimpulkan bahwa pelatihan yang di mediasi oleh disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun dalam hal ini perlu diadakan penelitian yang lebih lanjut dari penjabaran peneliti ini untuk membuktikan bahwasanya memang benar pelatihan berpengaruh terhadap kinerja yang di mediasi oleh disiplin kerja pada divisi Electronic Facility & IT Bandara Internasional Kualanamu.

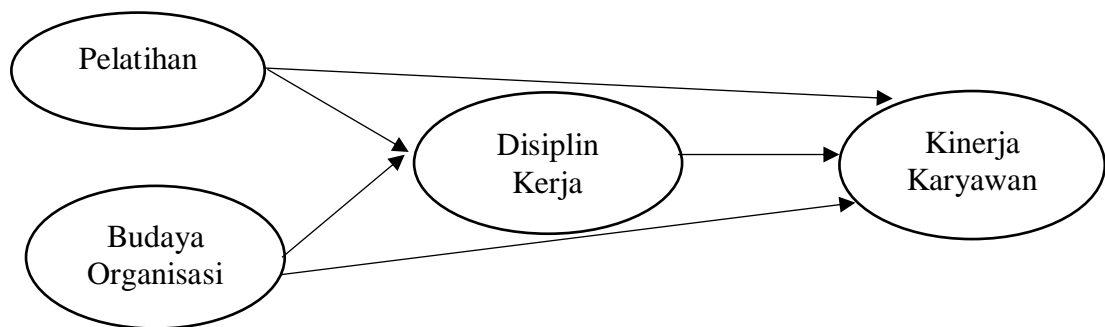
### **2.3.7 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Mediasi Oleh Disiplin Kerja**

Menurut Ilyas et al., (2019) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar.

Maka dari penelitian penelitian sebelumnya yang ada dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang di mediasi oleh disiplin kerja berpengaruh positif

dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun dalam hal ini perlu diadakan penelitian yang lebih lanjut dari penjabaran peneliti ini untuk membuktikan bahwasanya memang benar budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja yang di mediasi oleh disiplin kerja pada divisi Electronic Facility & IT Bandara Internasional Kualanamu.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dibuat kerangka konseptual secara keseluruhan sebagai berikut :



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Keseluruhan**

#### 2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang, tinjauan pustaka, dan perumusan masalah maka penulis mengajukan hipotesis yang merupakan kesimpulan sementara bagaimana pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dalam penulisan hipotesis penelitian berikut ini :

1. Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada divisi Electronic Facility & IT Bandara Internasional Kualanamu.
2. Pelatihan berpengaruh terhadap disiplin kerja pada divisi Electronic Facility & IT Bandara Internasional Kualanamu.

3. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada divisi Electronic Facility & IT Bandara Internasional Kualanamu.
4. Budaya organisasi berpengaruh terhadap disiplin kerja pada divisi Electronic Facility & IT Bandara Internasional Kualanamu.
5. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada divisi Electronic Facility & IT Bandara Internasional Kualanamu.
6. Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja pada divisi Electronic Facility & IT Bandara Internasional Kualanamu.
7. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja pada divisi Electronic Facility & IT Bandara Internasional Kualanamu.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Jenis penelitian yang akan digunakan adalah asosiatif kuantitatif. Menurut Sugiyono, (2018) asosiatif kuantitatif adalah penelitian untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Hubungan yang akan digunakan pada penelitian ini adalah hubungan kausal dimana yang menjadi variabel eksogen yaitu pelatihan ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ). Sedangkan yang menjadi variabel endogen yaitu kinerja ( $Y$ ) serta variabel intervening yaitu disiplin kerja ( $Z$ ).

#### **3.2 Tempat dan Waktu Penelitian**

##### **3.2.1 Tempat Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di kantor divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Internasional Kualanamu yang beralamat di Jl. Bandara Kualanamu Psr. VI, Kec. Beringin, Kabupaten Deli Serdang, Sumatera Utara 20552.

##### **3.2.2 Waktu Penelitian**

Waktu Penelitian dilaksanakan mulai bulan Juni 2021 sampai dengan Desember 2021. Rincian pelaksanaan penelitian dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 3.1 Waktu Penelitian**

No	Jenis Kegiatan	Juni 2021				Juli 2021				Agustus 2021				September 2021				Oktober 2021				November 2021				Desember 2021				Januari 2022			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan Judul																																
2	Pra Riset																																
3	Penyusunan Proposal																																
4	Seminar Proposal																																
5	Pengumpulan Data																																
6	Penelitian Laporan																																
7	Seminar Hasil																																
8	Penyelesaian Laporan																																
9	Sidang Tertutup																																

### 3.3 Populasi dan Sampel

#### 3.3.1 Populasi

Beberapa pendapat ahli mengenai definisi populasi salah satunya menurut Silaen, (2018) populasi adalah keseluruhan dari objek atau individu yang memiliki karakteristik (sifat-sifat) tertentu yang akan diteliti . Keseluruhan total populasi di kantor divisi Electronic Facility & IT PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Internasional Kualanamu berjumlah 35 orang, dimana karyawan tetap yang akan menjadi bagian untuk mengisi kuesioner mulai dari Teknisi, Staff Divisi, Assistant Manager hingga Manager.

#### 3.3.2 Sampel

Beberapa pendapat ahli mengenai defenisi sampel salah satunya menurut Silaen, (2018) adalah Sebagian dari populasi yang diambil dengan cara-cara tertentu untuk diukur atau diamati karakteristiknya. Teknik penarikan sampel yang digunakan adalah *sampling* jenuh dikarenakan populasi penelitian hanya berjumlah 35 orang yang akan dijadikan sampel dalam penelitian.

### 3.4 Defenisi Operasional

Defenisi Operasional menurut Sugiyono, (2018) merupakan suatu atribut atau sifat atau nilai obyek atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Defenisi operasional yang digunakan untuk penelitian ini kemudian diuraikan menjadi indikator empiris yang meliputi :

**Tabel 3.2 Operasional Variabel**

No	Variabel	Definisi	Indikator
1	Kinerja	<p>kinerja adalah sebagai hasil usaha seseorang yang dicapai dengan kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu.</p> <p>Sumber : Huseno, (2016)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Quality</i> (Kualitas)</li> <li>2. <i>Quantity</i> (Kuantitas)</li> <li>3. <i>Timelines</i> (Ketepatan Waktu)</li> <li>4. <i>Cost Effectiveness</i> (Efektivitas Biaya)</li> <li>5. <i>Need for supervision</i> (Perlu Pengawasan)</li> <li>6. <i>Interpersonal impact</i> (Dampak Antar Pribadi)</li> </ol> <p>Sumber : Huseno, (2016)</p>
2	Disiplin Kerja	<p>Disiplin kerja adalah sikap yang patuh terhadap peraturan-peraturan dan norma yang berlaku dalam suatu perusahaan guna meningkatkan keteguhan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan/organisasi</p> <p>Sumber : Agustini, (2019)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tingkat Kehadiran</li> <li>2. Tata Cara Kerja</li> <li>3. Ketaatan Terhadap Atasan</li> <li>4. Kesadaran Kerja</li> <li>5. Tanggung Jawab</li> </ol> <p>Sumber : Agustini, (2019)</p>
3	Pelatihan	<p>Proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan,</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tujuan Pelatihan</li> <li>2. Materi</li> <li>3. Metode Yang</li> </ol>

		pengetahuan dan perilakunya  Sumber : Kasmir, (2017)	Digunakan 4. Kualifikasi Peserta 5. Kualifikasi Pelatih  Sumber : Mangkunegara, (2016)
4	Budaya Organisasi	inisiatif dan dorongan untuk membentuk atau membangun suatu budaya organisasi berasal dari pemimpin ( <i>leaders</i> ), karena mereka memiliki potensi terbesar untuk melekatkan dan memperkuat aspek-aspek budaya melalui lima mekanisme utama yaitu <i>Attention, Reaction To Crisis, Role Modeling, Allocation Of Rewards, Criteria For Selection And Dismissal</i> .  Sumber : Huseno, (2016)	1. Amanah 2. Kompeten 3. Harmonis 4. Loyal 5. Adaptif 6. Kolaboratif  Sumber : Surat Edaran Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor : SE-7/MBU/07/2020 tentang nilai-nilai utama ( <i>Core Values</i> ) sumber daya manusia Badan Usaha Milik Negara

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Berdasarkan Metode yang digunakan dalam pengumpulan data dalam penelitian ini adalah Angket. Teknik pengumpulan data dengan angket merupakan satu teknik pengumpulan data dengan memberikan daftar pernyataan kepada responden, dengan harapan responden akan memberikan respon terhadap pernyataan yang ada dalam angket. Dalam angket nantinya akan digunakan model pernyataan tertutup, yakni bentuk pernyataan yang sudah disertai alternative jawaban sebelumnya, sehingga responden dapat memilih salah satu dari alternatif jawaban tersebut. Angket dibagikan kepada divisi Electronic Facility & IT dimana karyawan tetap yang akan menjadi bagian untuk mengisi kuesioner mulai dari Teknisi, Staff Divisi, Assistant Manager hingga Manager.

Skala yang dipakai dalam penyusunan adalah skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam pengukurannya, setiap responden diminta pendapatnya mengenai suatu pertanyaan dengan skala penilaian sebagai berikut :

**Tabel 3.3 Skala Likert**

No	Notasi	Pertanyaan	Bobot
1	SS	Sangat Setuju	5
2	S	Setuju	4
3	KS	Kurang Setuju	3
4	TS	Tidak Setuju	2
5	STS	Sangat Tidak Setuju	1

**Sumber : Sugiyono, (2018)**

### 3.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis data kuantitatif. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS). Menurut Ghozali & Latan, (2015) *Partial Least Square* merupakan metode analisis yang *powerfull* oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi sebagai teknik analisis data. Sedangkan menurut Santoso, (2014) SEM adalah teknik analisis *multivariate* yang merupakan kombinasi antara analisis faktor dan analisis regresi (korelasi) yang bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel yang ada pada sebuah model, baik itu antar indikator dengan konstraknya, maupun hubungan antar konstruk.

Menurut Sholihin & Ratmono, (2013) menyatakan pada perkembangannya, SEM dibagi menjadi dua jenis, yakni *covariance-based* SEM (CB-SEM) dan *variance-based* SEM atau *partial least squares* (SEM-PLS). CB-SEM berkembang pada tahun 1970-an dipelopori oleh Karl Joreskog sebagai pengembang *software* Lisrel. Sementara SEM-PLS berkembang setelah CB-SEM dan dipelopori oleh

Herman Wold (pembimbing akademik Karl Joreskog). Berikut merupakan beberapa contoh *software* dari CB-SEM dan SEM-PLS)

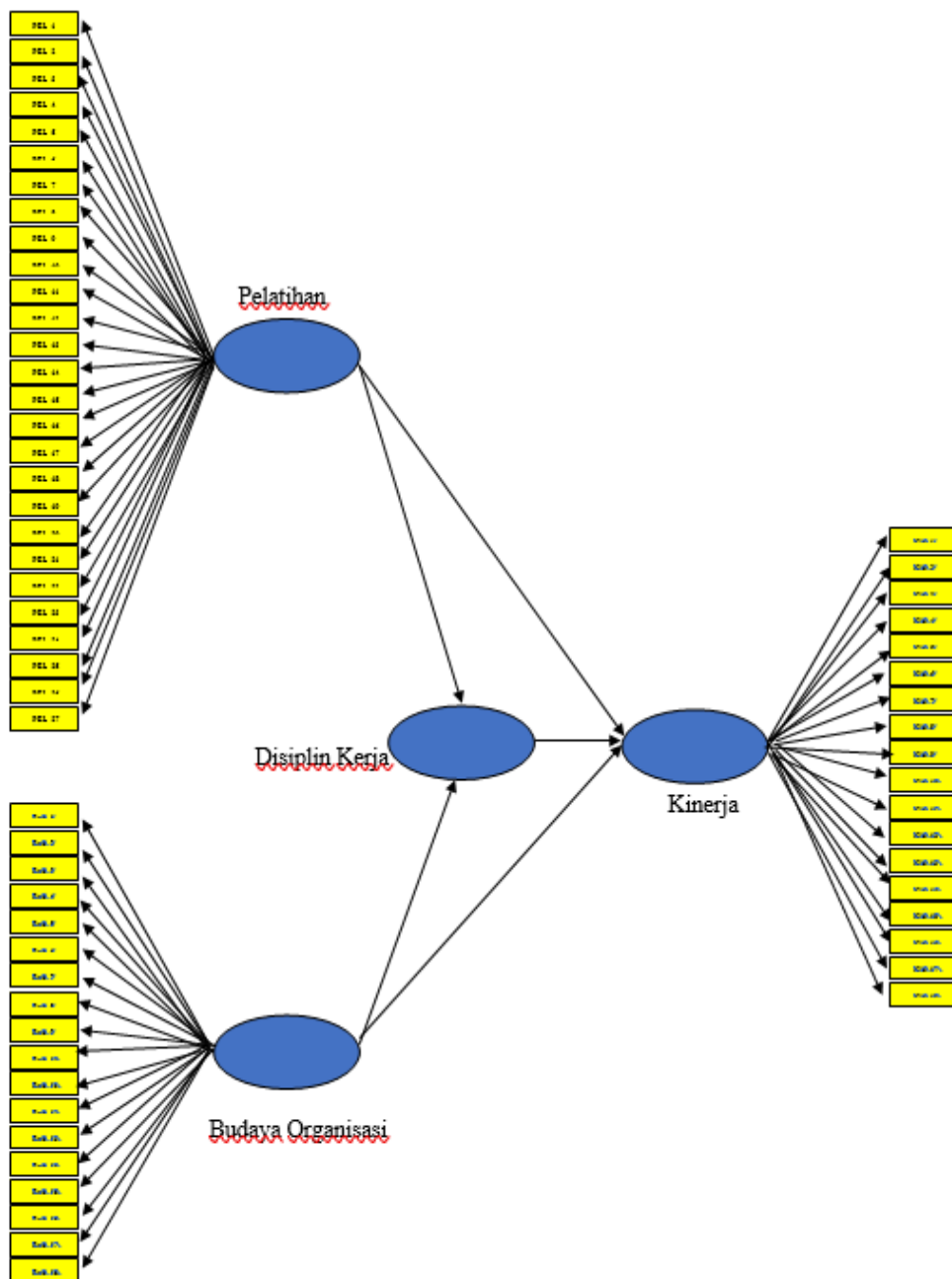
**Tabel. 3.4 Beberapa Contoh *Software* dari CB-SEM dan SEM-PLS**

<b>Software CB-SEM</b>	<b>Software SEM-PLS</b>
LISREL	<b>SmartPLS</b>
Amos	WarpPLS
EQS	PLS-Graph
Mplus	Visual-PLS
STATCAL	STATCAL

Menurut Sholihin & Ratmono, (2013), SEM-PLS dapat bekerja secara efisien dengan ukuran sampel yang kecil dan model yang kompleks. Selain itu, asumsi distribusi data dalam SEM-PLS relatif lebih longgar dibandingkan CB-SEM. Estimasi dengan CB-SEM membutuhkan serangkaian asumsi yang harus terpenuhi seperti normalitas data secara multivariat, ukuran sampel minimum, homoskedastisitas, dan sebagainya. Selain itu hasil estimasi keduanya tidak jauh berbeda, sehingga SEM-PLS dapat menjadi proksi yang baik untuk CB-SEM. SEM-PLS tetap dapat menghasilkan estimasi meskipun untuk ukuran sampel kecil dan penyimpangan dari asumsi normalitas multivariat. jika data memenuhi asumsi-asumsi CB-SEM secara tepat seperti minimal ukuran sampel dan distribusi normal maka pilih CB-SEM. Jika tidak memenuhi, pilih SEM-PLS. SEM-PLS merupakan pendekatan nonparametrik; dapat bekerja dengan baik bahkan untuk data tidak normal secara ekstrim. Menurut Ghozali, (2013), *Partial Least Square (PLS)* merupakan metode analisis yang cukup kuat karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Data juga tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama), sampel tidak harus besar. *Partial Least Square (PLS)* selain dapat mengkonfirmasi teori, namun juga untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan

antar variabel laten. Dalam penelitian yang berbasis prediksi, PLS lebih cocok untuk menganalisis data.

*Software Smart PLS* yang digunakan adalah versi 3.3.3 yang dijalankan dengan media komputer. Secara lengkap hubungan antar variabel pada penelitian ini dapat di lihat pada gambar dibawah ini :



**Gambar 3.1 Struktur Analisis Variabel Penelitian Secara Keseluruhan**

Adapun langkah-langkah metode Partial Least Square (PLS) yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Tahap pertama adalah melakukan uji *measurement model* yaitu menguji validitas dan reliabilitas konstruk dari masing-masing indikator.
2. Tahap kedua adalah melakukan uji *structural model* yang bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antar variabel/korelasi antara konstruk konstruk yang diukur pada penelitian ini.

### 3.6.1 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Menurut Hair et al., (2017) uji ini dilakukan untuk mengetahui hubungan antara konstruk eksogen dan endogen yang telah menjadi hipotesis pada penelitian ini. *Inner model* merupakan model struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten. Pada *inner model* juga dapat diketahui kolinearitas data antar variabel. *Inner model* meliputi *inner relation*, *structural model* dan *substantive theory* menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantive. *Inner model* diuji dengan melihat nilai *R Square*, T-Statistic, *Predictive Relevance*, *Model Fit* dan *path coefficient* (koefisien jalur).

*Coefficient of Determination / R Square* ( $R^2$ ) digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh (hubungan) antara variabel eksogen terhadap endogen. Nilai  $R^2$  pada umumnya antara 0 sampai 1. *Coefficient Path* ( Koefisien Jalur) digunakan untuk menunjukkan arah hubungan antar variabel. Jika nilainya 0 sampai 1, maka hubungan antar variabel dinyatakan positif. Sedangkan jika nilai 0 sampai -1, maka arah hubungan antar variabel dinyatakan negative.

T-Statistik digunakan untuk mengetahui signifikansi hubungan antar variabel dalam penelitian dengan menggunakan metode *bootstrapping*. Menurut



(Latan & Ghozali, 2012) nilai uji signifikansi T statistik memiliki kriteria nilai sebagai berikut :

- a. Nilai 1,65 dengan taraf signifikansi 10%
- b. Nilai 1,96 dengan taraf signifikansi 5%
- c. Nilai 2,58 dengan taraf signifikansi 1%

Menurut Ghozali, (2014) *Predictive Relevance* ( $Q^2$ ) digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Jika nilai  $Q^2$  lebih besar dari 0 maka menunjukkan model memiliki *predictive relevance* yang berarti memiliki nilai observasi baik, sedangkan jika nilai  $Q^2$  kurang dari 0 maka menunjukkan model tidak memiliki *predictive relevance*.

*Model fit* digunakan untuk mengetahui tingkat kesesuaian (fit) model penelitian dengan model ideal untuk penelitian ini, dengan melihat nilai NFI pada program. Jika nilainya semakin mendekati 1, maka semakin baik (*good fit*).

### **3.6.2 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)**

*Outer model* sering disebut dengan (*outer relation* atau *measurement model*) yang mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Adapun cakupan pengujian *outer model* yaitu uji validitas dan uji reabilitas yang dimana uji validitas dalam pengujian *outer model* ini ada 2 yaitu uji validitas konvergen dan uji validitas diskriminan.

#### **1. Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk menunjukkan sejauhmana alat ukur yang digunakan dalam melakukan penelitian berfungsi sebagaimana mestinya.

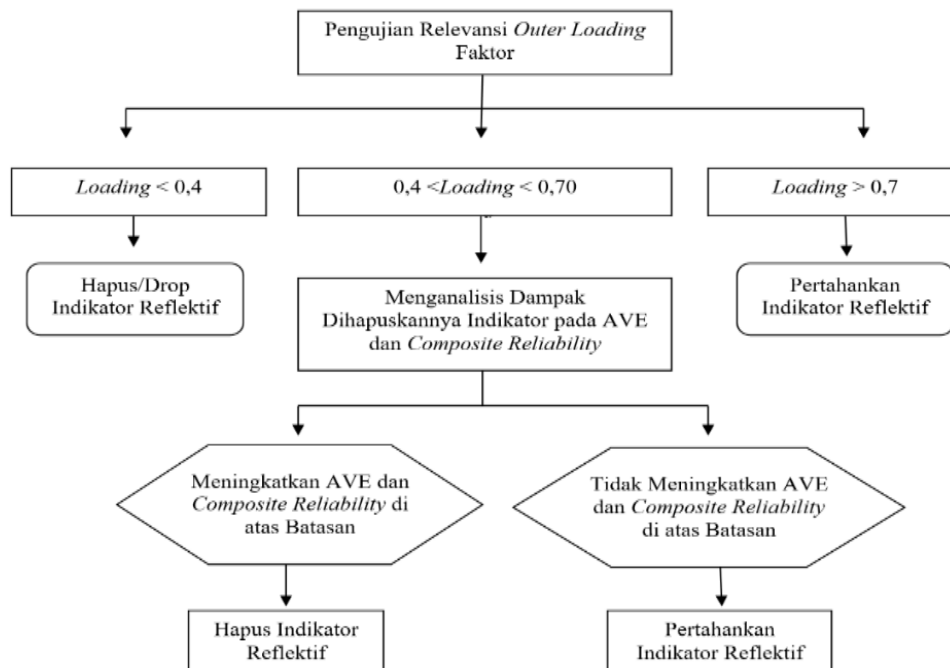
Dalam uji ini akan menentukan valid tidaknya item pertanyaan pada kuesioner yang digunakan.

Uji validitas terdiri dari :

a. *Convergent Validity*

Pada tahap ini, akan dilihat seberapa besar korelasi antara indikator dengan konstruk laten nya. Sehingga menghasilkan nilai *loading factor*. Nilai *loading factor* dikatakan memenuhi syarat validitas konvergen untuk konstruk reflektif apabila komponen atau indikator berkorelasi  $>0,70$  dengan konstruk yang ingin diukur. Namun dalam beberapa kasus, sering syarat *loading* di atas 0,7 sering tidak terpenuhi khususnya untuk kuesioner yang baru dikembangkan. Oleh karena itu, *loading* antara 0,40-0,70 harus tetap dipertimbangkan untuk dipertahankan (Sholihin & Ratmono, 2013).

Berikut ini saran yang diberikan oleh Hair et al., (2017) dalam keputusan untuk mempertahankan atau menghapus indikator reflektif.



**Gambar 3.2** Prosedur Analisis Indikator Reflektif  
Sumber : (Hair et.al., 2013)

Indikator dengan *loading factor* di bawah 0,40 harus dihapus dari model. Namun, untuk indikator dengan *loading* antara 0,40 dan 0,70 sebaiknya kita analisis terlebih dahulu, apa dampak dari keputusan menghapus indikator tersebut pada *average variance extracted* (AVE) dan *composite reliability*. Kita dapat menghapus indikator dengan *loading* antara 0,40 dan 0,70 jika indikator tersebut dapat meningkatkan *average variance extracted* (AVE) dan *composite reliability* di atas batasannya (*threshold*) (Mahfud dan Ratmono, 2013). Nilai batasan AVE adalah 0,50 dan *composite reliability* sebesar 0,7. Pertimbangan lain dalam menghapus indikator adalah dampaknya pada validitas isi (*content validity*) konstruk. Indikator dengan *loading* yang kecil kadang tetap dipertahankan karena punya kontribusi pada validitas isi konstruk (Sholihin & Ratmono, 2013).

*b. Discriminant Validity*

Uji validitas ini berhubungan dengan prinsip bahwa pengukuran konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi. Uji *discriminant validity* dapat memenuhi syarat apabila nilai korelasi variabel dengan variabel itu sendiri lebih besar jika dibandingkan dengan nilai korelasi variabel dengan variabel lain. Nilai ini disebut dengan *Fornell-Larcker*.

Selain itu cara lain untuk memenuhi uji validitas diskriminasi dapat dilihat pada nilai *cross loading* (seberapa besar nilai korelasi antara indikator yang mengukur variabel). Nilai *cross loading* dapat diterima apabila nilai korelasi setiap item pernyataan variabel ke variabel itu sendiri lebih besar dari nilai korelasi item pernyataan ke variabel lainnya (Ghozali, 2013).

## 2. Uji Reliabilitas

Menurut Hair et al., (2017) Uji Reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana hasil atau pengukuran dapat dipercaya atau dapat diandalkan serta memberikan hasil pengukuran yang relatif konsisten setelah dilakukan beberapa kali pengukuran. Untuk mengukur tingkat reliabilitas variabel penelitian dalam PLS, dapat menggunakan nilai koefisien alfa atau *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Nilai *cronbach's alpha* disarankan lebih besar dari 0,7 dan *composite reliability* disarankan juga lebih besar dari 0,7.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti mengolah data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 27 pernyataan untuk variabel pelatihan ( $X_1$ ), 18 pernyataan untuk variabel budaya organisasi ( $X_2$ ), 12 pernyataan untuk variabel disiplin kerja ( $Z$ ) dan 18 pernyataan untuk variabel kinerja karyawan ( $Y$ ). Angket tersebut telah disebarakan kepada 35 karyawan di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu. Keseluruhan responden telah mengembalikan angket tersebut kepada peneliti.

Hasil tabulasi 35 responden tersebut diolah menggunakan program SmartPLS yang menghasilkan deskripsi statistik responden dalam penelitian.

##### 4.1.1.1 Deskripsi Jenis Kelamin

Untuk mengetahui tingkat persentase berdasarkan jenis kelamin dari 35 responden yang merupakan karyawan tetap perusahaan, dapat dilihat pada tabel 4.7 berikut ini :

**Tabel 4.1**  
**Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Laki-Laki	26	74%
2	Perempuan	9	26%
Jumlah		35	100%

*Sumber : Data diolah, 2021*

Dilihat dari tabel 4.1 bahwa responden penelitian menunjukkan bahwa 74% atau sebanyak 26 orang responden laki-laki dan 26% atau sebanyak 9 orang responden perempuan. Bahwa dengan demikian responden dalam penelitian ini di dominasi oleh karyawan laki-laki.

#### 4.1.1.2 Deskripsi Usia Responden

Untuk mengetahui tingkat persentase berdasarkan usia dari 35 responden, dapat dilihat pada tabel 4.8 dibawah ini :

**Tabel 4.2**  
**Deskripsi Responden Berdasarkan Usia**

No	Umur	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	<30	7	20%
2	30-39	24	68,57%
3	40-50	3	8,57%
4	>50	1	2,86%
Jumlah		35	100%

*Sumber : Data diolah, 2021*

Dari tabel 4.2 diatas diketahui bahwa mayoritas usia responden yaitu pada usia 30-39 tahun yaitu sebanyak 24 orang karyawan atau 68,57%, usia dibawah 30 tahun yaitu sebanyak 7 orang karyawan atau 20%, usia 40-50 tahun yaitu sebanyak 3 orang karyawan atau 8,57%, dan usia diatas 50 tahun yaitu sebanyak 1 orang karyawan atau 2,86%. Dengan demikian sebagian besar karyawan di Divisi Elektronika Facility & IT Bandara Internasional Kualanamu merupakan pegawai berusia muda yaitu 30-39 tahun.

#### 4.1.1.3 Deskripsi Latar Belakang Pendidikan

Untuk mengetahui tingkat persentase berdasarkan latar belakang dari 35 responden, dapat dilihat pada tabel 4.3 dibawah ini :

**Tabel 4.3**  
**Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No	Pendidikan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	SMA	0	0%
2	D3	6	17,14%
3	S1	28	80%
4	S2	1	2,86%
Jumlah		35	100%

*Sumber : Data diolah, 2021*

Dari tabel 4.3 diatas diketahui bahwa tingkat pendidikan responden yaitu S1 sebanyak 28 orang karyawan atau 80%, D3 sebanyak 6 orang karyawan atau 17,14%, dan S2 sebanyak 1 orang karyawan atau 2,86%. Dengan demikian sebagian besar karyawan di Divisi Elektronika Facility & IT Bandara Internasional Kualanamu merupakan Sarjana.

#### 4.1.1.4 Deskripsi Jawaban Responden

##### 4.1.1.4.1 Deskripsi Variabel Pelatihan

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari variabel pelatihan yang dirangkum dalam tabel 4.4 dibawah ini :

**Tabel 4.4**  
**Skor Angket Untuk Variabel Pelatihan**

No	P	Jawaban (X1)											
		STS		TS		KS		S		SS		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	X1.1	0	0	4	11,43	3	8,57	3	8,57	25	71,43	35	100,00
2	X1.2	0	0	1	2,86	5	14,29	7	20,00	22	62,86	35	100,00
3	X1.3	0	0	2	5,71	5	14,29	6	17,14	22	62,86	35	100,00
4	X1.4	0	0	3	8,57	4	11,43	7	20,00	21	60,00	35	100,00
5	X1.5	0	0	1	2,86	4	11,43	10	28,57	20	57,14	35	100,00
6	X1.6	0	0	0	0,00	6	17,14	11	31,43	18	51,43	35	100,00
7	X1.7	0	0	2	5,71	7	20,00	9	25,71	17	48,57	35	100,00
8	X1.8	0	0	2	5,71	5	14,29	10	28,57	18	51,43	35	100,00
9	X1.9	0	0	2	5,71	5	14,29	12	34,29	16	45,71	35	100,00

Lanjutan Tabel 4.4

10	X1.10	0	0	1	2,86	5	14,29	12	34,29	17	48,57	35	100,00
11	X1.11	0	0	2	5,71	3	8,57	13	37,14	17	48,57	35	100,00
12	X1.12	0	0	1	2,86	5	14,29	5	14,29	24	68,57	35	100,00
13	X1.13	0	0	2	5,71	4	11,43	7	20,00	22	62,86	35	100,00
14	X1.14	0	0	2	5,71	4	11,43	9	25,71	20	57,14	35	100,00
15	X1.15	0	0	1	2,86	4	11,43	16	45,71	14	40,00	35	100,00
16	X1.16	0	0	0	0,00	5	14,29	7	20,00	23	65,71	35	100,00
17	X1.17	0	0	2	5,71	5	14,29	12	34,29	16	45,71	35	100,00
18	X1.18	0	0	1	2,86	5	14,29	9	25,71	20	57,14	35	100,00
19	X1.19	0	0	2	5,71	3	8,57	11	31,43	19	54,29	35	100,00
20	X1.20	0	0	2	5,71	7	20,00	5	14,29	21	60,00	35	100,00
21	X1.21	0	0	2	5,71	5	14,29	8	22,86	20	57,14	35	100,00
22	X1.22	0	0	1	2,86	9	25,71	6	17,14	19	54,29	35	100,00
23	X1.23	0	0	1	2,86	5	14,29	11	31,43	18	51,43	35	100,00
24	X1.24	0	0	1	2,86	6	17,14	9	25,71	19	54,29	35	100,00
25	X1.25	0	0	1	2,86	7	20,00	9	25,71	18	51,43	35	100,00
26	X1.26	0	0	2	5,71	7	20,00	9	25,71	17	48,57	35	100,00
27	X1.27	0	0	2	5,71	4	11,43	12	34,29	17	48,57	35	100,00

Sumber : data diolah 2021

Dari tabel 4.4 diatas, dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Untuk pernyataan X1.1 (Saya merasa lebih mampu bekerja setelah mendapatkan pelatihan) terdapat 4 (11,43%) responden menjawab TS, responden menjawab KS sebanyak 3 (8,57%), responden menjawab S sebanyak 3 (8,57%) dan responden menjawab SS sebanyak 25 (71,43%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT lebih mampu bekerja setelah mendapatkan pelatihan.
2. Untuk pernyataan X1.2 (Saya memberikan pelayanan lebih baik lagi dari sebelumnya setelah mendapatkan pelatihan) terdapat 1 (2,86%) responden menjawab TS, responden menjawab KS sebanyak 5 (14,29%), responden menjawab S sebanyak 7 (20%) dan responden menjawab SS sebanyak 22 (62,86%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi



Electronic Facility & IT memberikan pelayanan lebih baik lagi dari sebelumnya setelah mendapatkan pelatihan.

3. Untuk pernyataan X1.3 (Saya akan memberikan banyak kontribusi kepada perusahaan setelah mendapatkan pelatihan) terdapat 2 (5,71%) responden menjawab TS, responden menjawab KS sebanyak 5 (14,29%), responden menjawab S sebanyak 6 (17,14%) dan responden menjawab SS sebanyak 22 (62,86%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT memberikan lebih banyak kontribusi kepada perusahaan setelah mendapatkan pelatihan.
4. Untuk pernyataan X1.4 (Saya mampu dalam melakukan *corrective maintenance & preventive maintenance* setelah mendapatkan pelatihan) terdapat 3 (8,57%) responden menjawab TS, responden menjawab KS sebanyak 4 (11,43%), responden menjawab S sebanyak 7 (20%) dan responden menjawab SS sebanyak 21 (60%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT setelah mendapatkan pelatihan mampu melakukan *corrective maintenance* dan *preventive maintenance*.
5. Untuk pernyataan X1.5 (Saya lebih termotivasi dalam bekerja karena telah mendapat pelatihan dari perusahaan) terdapat 1 (2,86%) responden menjawab TS, responden menjawab KS sebanyak 4 (11,43%), responden menjawab S sebanyak 10 (28,57%) dan responden menjawab SS sebanyak 20 (57,14%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT lebih termotivasi dalam bekerja setelah mendapatkan pelatihan .

Dari pernyataan X1.1, X1.2, X1.3, X1.4 dan X1.5 diatas maka disimpulkan bahwa indikator **tujuan pelatihan** dapat dilaksanakan dengan baik oleh karyawan di divisi Electronic Facility & IT. Hal ini berarti tujuan pelatihan berperan dalam meningkatkan kemampuan karyawan setelah mendapatkan pelatihan.

6. Untuk pernyataan X1.6 (Materi pelatihan yang diberikan sesuai dengan apa yang saya butuhkan dilapangan, sehingga mampu menunjang pekerjaan yang saya lakukan) terdapat 6 (17,14%) responden menjawab KS, responden menjawab S sebanyak 11 (31,43%) dan responden menjawab SS sebanyak 18 (51,43%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT membutuhkan materi sesuai dengan apa yang dibutuhkan dilapangan agar dapat menunjang pekerjaan menjadi lebih baik.
7. Untuk pernyataan X1.7 (Materi yang diberikan pada saat pelatihan sangat lengkap dan mudah dipahami) terdapat 2 (5,71%) responden menjawab TS, responden menjawab KS sebanyak 7 (20%), responden menjawab S sebanyak 9 (25,71%) dan responden menjawab SS sebanyak 17 (48,57%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT membutuhkan materi yang lengkap dan mudah dipahami dalam sebuah pelatihan .
8. Untuk pernyataan X1.8 (Saya mendapatkan materi berupa hardcopy sebagai acuan pembelajaran) terdapat 2 (5,71%) responden menjawab TS, responden menjawab KS sebanyak 5 (14,29%), responden menjawab S sebanyak 10 (28,57%) dan responden menjawab SS sebanyak 18 (51,43%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT

mendapatkan materi berupa hardcopy sebagai acuan pembelajaran dalam pelatihan.

9. Untuk pernyataan X1.9 (Saya mendapatkan materi berupa softcopy dalam pelatihan) terdapat 2 (5,71%) responden menjawab TS, responden menjawab KS sebanyak 5 (14,29%), responden menjawab S sebanyak 12 (34,29%) dan responden menjawab SS sebanyak 16 (45,71%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT mendapatkan materi berupa softcopy dalam pelatihan.
10. Untuk pernyataan X1.10 (Materi pelatihan yang saya ikuti disampaikan dengan sangat baik dan dibahas secara mendalam) terdapat 1 (2,86%) responden menjawab TS, responden menjawab KS sebanyak 5 (14,29%), responden menjawab S sebanyak 12 (34,29%) dan responden menjawab SS sebanyak 17 (48,57%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT mendapatkan materi pelatihan yang sangat baik dan dibahas secara mendalam pada saat mengikuti pelatihan.

Dari pernyataan X1.6, X1.7, X1.8, X1.9 dan X1.10 diatas maka disimpulkan bahwa indikator **materi** dapat diterima dengan baik oleh karyawan di divisi Electronic Facility & IT.

11. Untuk pernyataan X1.11 (Metode penyajian dalam pelatihan telah sesuai dengan jenis pelatihan yang dibutuhkan oleh peserta) terdapat 2 (5,71%) responden menjawab TS, responden menjawab KS sebanyak 3 (8,57%), responden menjawab S sebanyak 13 (37,14%) dan responden menjawab SS sebanyak 17 (48,57%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas

karyawan di divisi Electronic Facility & IT mampu menerima metode penyajian sesuai pelatihan yang dibutuhkan pada saat mengikuti pelatihan.

12. Untuk pernyataan X1.12 (Penyelenggara pelatihan memiliki kesiapan dalam membantu para peserta pelatihan) terdapat 1 (2,86%) responden menjawab TS, responden menjawab KS sebanyak 5 (14,29%), responden menjawab S sebanyak 5 (14,29%) dan responden menjawab SS sebanyak 24 (68,57%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT terbantu atas kesiapan penyelenggara pelatihan.
13. Untuk pernyataan X1.13 (Pelatihan yang saya ikuti sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan dan tepat waktu) terdapat 2 (5,71%) responden menjawab TS, responden menjawab KS sebanyak 4 (11,43%), responden menjawab S sebanyak 7 (20%) dan responden menjawab SS sebanyak 22 (62,86%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT telah menjalankan pelatihan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan dan tepat waktu..
14. Untuk pernyataan X1.14 (Pelatihan yang dilakukan oleh penyelenggara bukan hanya teori namun terdapat praktik dari teori yang sudah diajarkan) terdapat 2 (5,71%) responden menjawab TS, responden menjawab KS sebanyak 4 (11,43%), responden menjawab S sebanyak 9 (25,71%) dan responden menjawab SS sebanyak 20 (57,14%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT mendapatkan pelatihan baik secara teori maupun praktik oleh penyelenggara.
15. Untuk pernyataan X1.15 (Pelatih melibatkan peserta pelatihan untuk aktif dalam kegiatan pembelajaran) terdapat 1 (2,86%) responden menjawab TS,

responden menjawab KS sebanyak 4 (11,43%), responden menjawab S sebanyak 16 (45,71%) dan responden menjawab SS sebanyak 14 (40%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT ikut aktif dalam kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh pelatih pada saat pelatihan berlangsung.

Dari pernyataan X1.11, X1.12, X1.13, X1.14 dan X1.15 diatas maka disimpulkan bahwa indikator **metode yang digunakan** dapat berjalan dengan baik oleh karyawan di divisi Electronic Facility & IT pada saat menjalani pelatihan.

16. Untuk pernyataan X1.16 (Saya selalu bersemangat mengikuti pelatihan) terdapat 5 (14,29%) responden menjawab KS, responden menjawab S sebanyak 7 (20%) dan responden menjawab SS sebanyak 23 (65,71%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT selalu bersemangat dalam mengikuti pelatihan.
17. Untuk pernyataan X1.17 (Saya mengikuti pelatihan berdasarkan kesesuaian atas peralatan yang saya tangani dilapangan) terdapat 2 (5,71%) responden menjawab TS, responden menjawab KS sebanyak 5 (14,29%), responden menjawab S sebanyak 12 (34,29%) dan responden menjawab SS sebanyak 16 (45,71%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT mengikuti pelatihan berdasarkan kesesuaian peralatan yang ditangani pada saat dilapangan.
18. Untuk pernyataan X1.18 (Saya merasa pelatihan dapat memberikan penyegaran pikiran yang jenuh akibat dari tugas-tugas yang tidak diketahui) terdapat 1 (2,86%) responden menjawab TS, responden menjawab KS

sebanyak 5 (14,29%), responden menjawab S sebanyak 9 (25,71%) dan responden menjawab SS sebanyak 20 (57,14%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT mendapatkan penyegaran pikiran yang jenuh dari tugas tugas yang tidak diketahui setelah mendapatkan pelatihan.

19. Untuk pernyataan X1.19 (Dengan adanya pelatihan dapat menimbulkan hasil dalam perubahan perilaku saya sebagai peserta pelatihan) terdapat 2 (5,71%) responden menjawab TS, responden menjawab KS sebanyak 3 (8,57%), responden menjawab S sebanyak 11 (31,43%) dan responden menjawab SS sebanyak 19 (54,29%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT mampu melakukan perubahan perilaku setelah mendapatkan pelatihan.
20. Untuk pernyataan X1.20 (Saya mendapatkan rekomendasi dari atasan untuk dapat mengikuti pelatihan) terdapat 2 (5,71%) responden menjawab TS, responden menjawab KS sebanyak 7 (20%), responden menjawab S sebanyak 5 (14,29%) dan responden menjawab SS sebanyak 21 (60%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT mendapatkan rekomendasi dari atasan untuk mengikuti pelatihan.
21. Untuk pernyataan X1.21 (Semua pegawai perusahaan telah mendapatkan pelatihan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan dilapangan) terdapat 2 (5,71%) responden menjawab TS, responden menjawab KS sebanyak 5 (14,29%), responden menjawab S sebanyak 8 (22,86%) dan responden menjawab SS sebanyak 20 (57,14%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa

mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT telah mendapatkan pelatihan sesuai dengan kebutuhan yang ada dilapangan.

Dari pernyataan X1.16, X1.17, X1.18, X1.19, X1.20 dan X1.21 diatas maka disimpulkan bahwa indikator **kualifikasi peserta** dapat dilaksanakan dengan baik di divisi Electronic Facility & IT dalam mendapatkan pelatihan.

22. Untuk pernyataan X1.22 (Materi pelatihan disampaikan langsung oleh pelatih yang ahli dibidangnya) terdapat 1 (2,86%) responden menjawab TS, responden menjawab KS sebanyak 9 (25,71%), responden menjawab S sebanyak 6 (17,14%) dan responden menjawab SS sebanyak 19 (54,29%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT mendapatkan pelatih yang ahli dibidangnya pada saat melakukan pelatihan.
23. Untuk pernyataan X1.23 (Pelatih menguasai materi pelatihan sehingga mampu menjelaskan materi dengan baik) terdapat 1 (2,86%) responden menjawab TS, responden menjawab KS sebanyak 5 (14,29%), responden menjawab S sebanyak 11 (31,43%) dan responden menjawab SS sebanyak 18 (51,43%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT mampu menerima materi dengan baik dikarenakan pelatih yang menguasai materi dan mampu menjelaskan materi dengan baik.
24. Untuk pernyataan X1.24 (Pelatih memiliki kemampuan penyesuaian diri terhadap peserta pelatihan) terdapat 1 (2,86%) responden menjawab TS, responden menjawab KS sebanyak 6 (17,14%), responden menjawab S sebanyak 9 (25,71%) dan responden menjawab SS sebanyak 19 (54,29%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic

Facility & IT mendapatkan pelatih yang memiliki kemampuan menyesuaikan diri terhadap karyawan yang mengikuti pelatihan.

25. Untuk pernyataan X1.25 (Pelatih memberikan kesempatan kepada saya untuk bertanya pada saat mengikuti pelatihan) terdapat 1 (2,86%) responden menjawab TS, responden menjawab KS sebanyak 7 (20%), responden menjawab S sebanyak 9 (25,71%) dan responden menjawab SS sebanyak 18 (51,43%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT diberikan kesempatan untuk bertanya kepada pelatih pada saat mengikuti pelatihan.
26. Untuk pernyataan X1.26 (Pelatih yang saya ikuti pada saat pelatihan dapat mendorong saya aktif dalam kegiatan pelatihan) terdapat 2 (5,71%) responden menjawab TS, responden menjawab KS sebanyak 7 (20%), responden menjawab S sebanyak 9 (25,71%) dan responden menjawab SS sebanyak 17 (48,57%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT dapat menjadi lebih aktif setelah mendapatkan pelatihan.
27. Untuk pernyataan X1.27 (Pelatih menggunakan bahasa yang mudah dimengerti dalam penyampaian materi) terdapat 2 (5,71%) responden menjawab TS, responden menjawab KS sebanyak 4 (11,43%), responden menjawab S sebanyak 12 (34,29%) dan responden menjawab SS sebanyak 17 (48,57%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT mudah memahami materi pelatihan dikarenakan penyampaian materi dengan bahasa yang mudah dimengerti oleh pelatih.



Dari pernyataan X1.22, X1.23, X1.24, X1.25, X1.26 dan X1.27 diatas maka disimpulkan bahwa indikator **kualifikasi pelatih** dapat dilaksanakan dengan baik oleh divisi Electronic Facility & IT dalam mendapatkan pelatihan.

Kesimpulan yang didapatkan dari angket pelatihan secara umum menyatakan bahwasanya pelatihan yang dilakukan perusahaan kepada karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Internasional Kualanamu di divisi Electronic Facility & IT telah sesuai dengan harapan karyawan.

#### 4.1.1.4.2 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari variabel budaya organisasi yang dirangkum dalam tabel dibawah ini :

**Tabel 4.5**  
**Skor Angket Untuk Variabel Budaya Organisasi**

No	P	Jawaban (X2)											
		STS		TS		KS		S		SS		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	X2.1	0	0	2	5,71	1	2,86	11	31,43	21	60,00	35	100,00
2	X2.2	0	0	0	0,00	5	14,29	12	34,29	18	51,43	35	100,00
3	X2.3	0	0	0	0,00	4	11,43	10	28,57	21	60,00	35	100,00
4	X2.4	0	0	2	5,71	2	5,71	13	37,14	18	51,43	35	100,00
5	X2.5	0	0	0	0,00	5	14,29	11	31,43	19	54,29	35	100,00
6	X2.6	0	0	0	0,00	4	11,43	9	25,71	22	62,86	35	100,00
7	X2.7	0	0	2	5,71	1	2,86	5	14,29	27	77,14	35	100,00
8	X2.8	0	0	0	0,00	3	8,57	12	34,29	20	57,14	35	100,00
9	X2.9	0	0	0	0,00	4	11,43	7	20,00	24	68,57	35	100,00
10	X2.10	0	0	2	5,71	1	2,86	8	22,86	24	68,57	35	100,00
11	X2.11	0	0	0	0,00	8	22,86	12	34,29	15	42,86	35	100,00
12	X2.12	0	0	0	0,00	5	14,29	4	11,43	26	74,29	35	100,00
13	X2.13	0	0	2	5,71	2	5,71	10	28,57	21	60,00	35	100,00
14	X2.14	0	0	0	0,00	5	14,29	7	20,00	23	65,71	35	100,00
15	X2.15	0	0	0	0,00	6	17,14	15	42,86	14	40,00	35	100,00
16	X2.16	0	0	2	5,71	2	5,71	8	22,86	23	65,71	35	100,00
17	X2.17	0	0	2	5,71	2	5,71	8	22,86	23	65,71	35	100,00
18	X2.18	0	0	1	2,86	4	11,43	9	25,71	21	60,00	35	100,00

Sumber : data diolah 2021

Dari tabel 4.5 diatas, dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Untuk pernyataan X2.1 (Saya adalah seorang pegawai yang dapat memenuhi janji dan komitmen atas apa yang telah disepakati bersama perusahaan) terdapat 2 (5,71%) responden menjawab TS, responden menjawab KS sebanyak 1 (2,86%), responden menjawab S sebanyak 11 (31,43%) dan responden menjawab SS sebanyak 21 (60%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT adalah seorang pegawai yang dapat memenuhi janji dan komitmen atas apa yang telah disepakati bersama perusahaan.
2. Untuk pernyataan X2.2 (Saya berani mengambil resiko dalam melaksanakan pekerjaan yang diserahkan kepada saya dan bertanggung jawab atas tugas, keputusan, dan tindakan yang dilakukan) terdapat 5 (14,29%) responden menjawab KS, responden menjawab S sebanyak 12 (34,29%) dan responden menjawab SS sebanyak 18 (51,43%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT berani mengambil resiko dalam melaksanakan pekerjaan yang diserahkan dan bertanggung jawab atas tugas, keputusan, dan tindakan yang dilakukan.
3. Untuk pernyataan X2.3 (Saya adalah seseorang yang dapat berpegang teguh kepada nilai moral dan etika) terdapat 4 (11,43%) responden menjawab KS, responden menjawab S sebanyak 10 (28,57%) dan responden menjawab SS sebanyak 21 (60%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT adalah seseorang yang dapat berpegang teguh kepada nilai moral dan etika.

Dari pernyataan X2.1, X2.2 dan X2.3 diatas maka disimpulkan bahwa indikator **amanah** dapat dilaksanakan dengan baik oleh karyawan di divisi Electronic Facility & IT

4. Untuk pernyataan X2.4 (Budaya Organisasi mendorong saya untuk dapat meningkatkan kompetensi diri untuk dapat menjawab tantangan yang selalu berubah) terdapat 2 (5,71%) responden menjawab TS, responden menjawab KS sebanyak 2 (5,71%), responden menjawab S sebanyak 13 (37,14%) dan responden menjawab SS sebanyak 18 (51,43%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT dengan adanya budaya organisasi mendorong karyawan untuk dapat meningkatkan kompetensi diri untuk dapat menjawab tantangan yang selalu berubah.
5. Untuk pernyataan X2.5 (Dengan kompetensi yang saya miliki, saya dapat membantu orang lain belajar) terdapat 5 (14,29%) responden menjawab KS, responden menjawab S sebanyak 11 (31,43%) dan responden menjawab SS sebanyak 19 (54,29%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT memiliki kompetensi sehingga dapat membantu orang lain belajar.
6. Untuk pernyataan X2.6 (Saya dapat menyelesaikan tugas yang diberikan oleh atasan dengan kualitas terbaik) terdapat 4 (11,43%) responden menjawab KS, responden menjawab S sebanyak 9 (25,71%) dan responden menjawab SS sebanyak 22 (62,86%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT dapat menyelesaikan tugas yang diberikan oleh atasan dengan kualitas terbaik.

Dari pernyataan X2.4, X2.5 dan X2.6 diatas maka disimpulkan bahwa indikator **kompeten** dapat dilaksanakan dengan baik oleh karyawan, dalam hal ini berarti karyawan mempunyai kompetensi yang baik di divisi Electronic Facility & IT.

7. Untuk pernyataan X2.7 (Saya sangat menghargai setiap karyawan apapun latar belakangnya) terdapat 2 (5,71%) responden menjawab TS, responden menjawab KS sebanyak 1 (2,86%), responden menjawab S sebanyak 5 (14,29%) dan responden menjawab SS sebanyak 27 (77,14%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT sangat menghargai setiap karyawan apapun latar belakangnya.
8. Untuk pernyataan X2.8 (Saya adalah tipe orang yang suka menolong orang lain) terdapat 3 (8,57%) responden menjawab KS, responden menjawab S sebanyak 12 (34,29%) dan responden menjawab SS sebanyak 20 (57,14%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT adalah tipe orang yang suka menolong orang lain.
9. Untuk pernyataan X2.9 (Saya suka membangun lingkungan kerja yang kondusif) terdapat 4 (11,43%) responden menjawab KS, responden menjawab S sebanyak 7 (20%) dan responden menjawab SS sebanyak 24 (68,57%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT suka membangun lingkungan kerja yang kondusif.

Dari pernyataan X2.7, X2.8 dan X2.9 diatas maka disimpulkan bahwa indikator **harmonis** terlaksana dengan baik oleh karyawan di divisi Electronic Facility & IT. Dalam hal ini berarti karyawan menjaga keharmonisan di lingkungan kerja.

10. Untuk pernyataan X2.10 (Saya mampu menjaga nama baik sesama karyawan, pimpinan, BUMN dan Negara) terdapat 2 (5,71%) responden menjawab TS, responden menjawab KS sebanyak 1 (2,86%), responden menjawab S sebanyak 8 (22,86%) dan responden menjawab SS sebanyak 24 (68,57%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT mampu menjaga nama baik sesama karyawan, pimpinan, BUMN dan Negara.
11. Untuk pernyataan X2.11 (Saya rela berkorban untuk mencapai tujuan yang lebih besar) terdapat 8 (22,86%) responden menjawab KS, responden menjawab S sebanyak 12 (34,29%) dan responden menjawab SS sebanyak 15 (42,86%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT rela berkorban untuk mencapai tujuan yang lebih besar.
12. Untuk pernyataan X2.12 (Saya patuh kepada pimpinan sepanjang tidak bertentangan dengan hukum dan etika) terdapat 5 (14,29%) responden menjawab KS, responden menjawab S sebanyak 4 (11,43%) dan responden menjawab SS sebanyak 26 (74,29%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT patuh kepada pimpinan sepanjang tidak bertentangan dengan hukum dan etika.

Dari pernyataan X2.10, X2.11 dan X2.12 diatas maka disimpulkan bahwa indikator **loyal** dapat dilaksanakan dengan baik oleh karyawan di divisi Electronic Facility & IT. Hal ini menandakan bahwasanya karyawan memiliki loyalitas yang baik.

13. Untuk pernyataan X2.13 (Saya adalah orang yang cepat menyesuaikan diri untuk menjadi lebih baik) terdapat 2 (5,71%) responden menjawab TS, responden menjawab KS sebanyak 2 (5,71%), responden menjawab S sebanyak 10

(28,57%) dan responden menjawab SS sebanyak 21 (60%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT adalah orang yang cepat menyesuaikan diri untuk menjadi lebih baik.

14. Untuk pernyataan X2.14 (Saya akan terus menerus melakukan perbaikan mengikuti perkembangan teknologi) terdapat 5 (14,29%) responden menjawab KS, responden menjawab S sebanyak 7 (20%) dan responden menjawab SS sebanyak 23 (65,71%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT akan terus menerus melakukan perbaikan mengikuti perkembangan teknologi.
15. Untuk pernyataan X2.15 (Saya adalah seseorang yang suka bertindak proaktif) terdapat 6 (17,14%) responden menjawab KS, responden menjawab S sebanyak 15 (42,86%) dan responden menjawab SS sebanyak 14 (40%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT adalah seseorang yang suka bertindak proaktif.

Dari pernyataan X2.13, X2.14 dan X2.15 diatas maka disimpulkan bahwa indikator **adaptif** dapat dilaksanakan dengan baik oleh karyawan di divisi Electronic Facility & IT, artinya karyawan memiliki sifat adaptif.

16. Untuk pernyataan X2.16 (Saya selalu memberikan kesempatan kepada berbagai pihak untuk dapat berkontribusi) terdapat 2 (5,71%) responden menjawab TS, responden menjawab KS sebanyak 2 (5,71%), responden menjawab S sebanyak 8 (22,86%) dan responden menjawab SS sebanyak 23 (65,71%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT selalu memberikan kesempatan kepada berbagai pihak untuk dapat berkontribusi.

17. Untuk pernyataan X2.17 (Saya sangat terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah) terdapat 2 (5,71%) responden menjawab TS, responden menjawab KS sebanyak 2 (5,71%), responden menjawab S sebanyak 8 (22,86%) dan responden menjawab SS sebanyak 23 (65,71%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT sangat terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah.
18. Untuk pernyataan X2.18 (Saya dapat menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama) terdapat 1 (2,86%) responden menjawab TS, responden menjawab KS sebanyak 4 (11,43%), responden menjawab S sebanyak 9 (25,71%) dan responden menjawab SS sebanyak 21 (60%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT dapat menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama.

Dari pernyataan X2.16, X2.17 dan X2.18 diatas maka disimpulkan bahwa indikator **kolaboratif** dapat dilaksanakan dengan baik oleh karyawan di divisi Electronic Facility & IT, artinya karyawan memiliki sifat kolaboratif.

Kesimpulan yang didapatkan dari angket budaya organisasi secara umum menyatakan bahwasanya budaya organisasi yang berlaku di perusahaan kepada karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Internasional Kualanamu di divisi Electronic Facility & IT telah berjalan dengan baik.

#### **4.1.1.4.3 Deskripsi Variabel Disiplin Kerja**

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari variabel disiplin kerja yang dirangkum dalam tabel dibawah ini :

**Tabel 4.6**  
**Skor Angket Untuk Variabel Disiplin Kerja**

No	P	Jawaban (Z)											
		STS		TS		KS		S		SS		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Z.1	0	0	3	8,57	2	5,71	13	37,14	17	48,57	35	100,00
2	Z.2	0	0	2	5,71	2	5,71	16	45,71	15	42,86	35	100,00
3	Z.3	0	0	3	8,57	2	5,71	10	28,57	20	57,14	35	100,00
4	Z.4	0	0	3	8,57	0	0,00	7	20,00	25	71,43	35	100,00
5	Z.5	0	0	2	5,71	2	5,71	7	20,00	24	68,57	35	100,00
6	Z.6	0	0	1	2,86	3	8,57	7	20,00	24	68,57	35	100,00
7	Z.7	0	0	1	2,86	6	17,14	11	31,43	17	48,57	35	100,00
8	Z.8	0	0	3	8,57	4	11,43	6	17,14	22	62,86	35	100,00
9	Z.9	0	0	1	2,86	2	5,71	7	20,00	25	71,43	35	100,00
10	Z.10	0	0	1	2,86	3	8,57	6	17,14	25	71,43	35	100,00
11	Z.11	0	0	2	5,71	3	8,57	14	40,00	16	45,71	35	100,00
12	Z.12	0	0	2	5,71	3	8,57	8	22,86	22	62,86	35	100,00

*Sumber : Data diolah 2021*

Dari tabel 4.6 diatas, dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Untuk pernyataan Z.1 (Saya selalu hadir tepat waktu dalam memulai pekerjaan) terdapat 3 (8,57%) responden menjawab TS, responden menjawab KS sebanyak 2 (5,71%), responden menjawab S sebanyak 13 (37,14%) dan responden menjawab SS sebanyak 17 (48,57%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT selalu hadir tepat waktu dalam memulai pekerjaan.



2. Untuk pernyataan Z.2 (Saya selalu memanfaatkan waktu istirahat kerja seefektif mungkin) terdapat 2 (5,71%) responden menjawab TS, responden menjawab KS sebanyak 2 (5,71%), responden menjawab S sebanyak 16 (45,71%) dan responden menjawab SS sebanyak 15 (42,86%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT selalu memanfaatkan waktu istirahat kerja seefektif mungkin.
3. Untuk pernyataan Z.3 (Saya pulang kerja tidak pernah mendahului batas waktu kerja yang ada) terdapat 3 (8,57%) responden menjawab TS, responden menjawab KS sebanyak 2 (5,71%), responden menjawab S sebanyak 10 (28,57%) dan responden menjawab SS sebanyak 20 (57,14%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT pulang kerja tidak pernah mendahului batas waktu kerja yang ada.

Dari pernyataan Z.1, Z.2 dan Z.3 diatas maka disimpulkan bahwa indikator **tingkat kehadiran** dapat dilaksanakan dengan baik oleh karyawan di divisi Electronic Facility & IT

4. Untuk pernyataan Z.4 (Saya selalu mematuhi setiap peraturan yang diberlakukan oleh perusahaan) terdapat 3 (8,57%) responden menjawab TS, responden menjawab S sebanyak 7 (20%) dan responden menjawab SS sebanyak 25 (71,43%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT selalu mematuhi peraturan yang diberlakukan oleh perusahaan.
5. Untuk pernyataan Z.5 (Saya selalu menjalankan pekerjaan sesuai SOP yang berlaku diperusahaan) terdapat 2 (5,71%) responden menjawab TS, responden

menjawab KS sebanyak 2 (5,71%), responden menjawab S sebanyak 7 (20%) dan responden menjawab SS sebanyak 24 (68,57%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT selalu selalu menjalankan pekerjaan sesuai SOP yang berlaku diperusahaan.

6. Untuk pernyataan Z.6 (Saya merasa semua aturan yang ada diperusahaan sudah sesuai dengan yang dibutuhkan) terdapat 1 (2,86%) responden menjawab TS, responden menjawab KS sebanyak 3 (8,57%), responden menjawab S sebanyak 7 (20%) dan responden menjawab SS sebanyak 24 (68,57%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT merasa semua aturan yang ada diperusahaan sudah sesuai dengan yang dibutuhkan.

Dari pernyataan Z.4, Z.5 dan Z.6 diatas maka disimpulkan bahwa indikator **tata cara kerja** dapat dilaksanakan dengan baik oleh karyawan di divisi Electronic Facility & IT.

7. Untuk pernyataan Z.7 (Saya selalu mengikuti perintah atasan secara professional) terdapat 1 (2,86%) responden menjawab TS, responden menjawab KS sebanyak 6 (24%), responden menjawab S sebanyak 11 (31,43%) dan responden menjawab SS sebanyak 17 (68%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT selalu mengikuti perintah atasan secara profesional.
8. Untuk pernyataan Z.8 (Saya selalu patuh terhadap tata tertib kerja yang sudah ditetapkan pimpinan saya) terdapat 3 (8,57%) responden menjawab TS, responden menjawab KS sebanyak 4 (11,43%), responden menjawab S

sebanyak 6 (17,14%) dan responden menjawab SS sebanyak 22 (62,86%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT selalu patuh terhadap tata tertib kerja yang sudah ditetapkan pimpinan.

Dari pernyataan Z.7 dan Z.8 diatas maka disimpulkan bahwa indikator **ketaatan terhadap atasan** dapat dilaksanakan dengan baik oleh karyawan di divisi Electronic Facility & IT

9. Untuk pernyataan Z.9 (Saya selalu menganggap diri saya adalah bagian penting dari perusahaan) terdapat 1 (2,86%) responden menjawab TS, responden menjawab KS sebanyak 2 (5,71%), responden menjawab S sebanyak 7 (20%) dan responden menjawab SS sebanyak 25 (71,43%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT menganggap diri bagian penting dari perusahaan.
10. Untuk pernyataan Z.10 (Saya berusaha selalu memberikan kontribusi yang positif kepada perusahaan) terdapat 1 (2,86%) responden menjawab TS, responden menjawab KS sebanyak 3 (8,57%), responden menjawab S sebanyak 6 (17,14%) dan responden menjawab SS sebanyak 25 (71,43%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT berusaha selalu memberikan kontribusi yang positif kepada perusahaan.

Dari pernyataan Z.9 dan Z.10 diatas maka disimpulkan bahwa indikator **kesadaran kerja** dapat dilaksanakan dengan baik oleh karyawan di divisi Electronic Facility & IT

11. Untuk pernyataan Z.11 (Saya selalu bertanggungjawab terhadap pekerjaan yang diberikan kepada saya) terdapat 1 (2,86%) responden menjawab TS, responden menjawab KS sebanyak 3 (8,57%), responden menjawab S sebanyak 6 (17,14%) dan responden menjawab SS sebanyak 25 (71,43%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT selalu bertanggungjawab terhadap pekerjaan yang diberikan.
12. Untuk pernyataan Z.12 (Saya bertanggungjawab penuh untuk membantu perusahaan mencapai visi misinya) terdapat 2 (5,71%) responden menjawab TS, responden menjawab KS sebanyak 3 (8,57%), responden menjawab S sebanyak 8 (22,86%) dan responden menjawab SS sebanyak 22 (62,86%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT bertanggungjawab penuh untuk membantu perusahaan mencapai visi misinya.

Dari pernyataan Z.11 dan Z.12 diatas maka disimpulkan bahwa indikator **tanggung jawab** dapat dilaksanakan dengan baik oleh karyawan di divisi Electronic Facility & IT.

Kesimpulan yang didapatkan dari angket disiplin kerja secara umum menyatakan bahwasanya disiplin kerja yang ditetapkan oleh karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Internasional Kualanamu di divisi Electronic Facility & IT berjalan dengan baik, artinya karyawan memiliki disiplin kerja yang baik.

#### 4.1.1.4.4 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari variabel kinerja karyawan yang dirangkum dalam tabel dibawah ini :

**Tabel 4.7**  
**Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Karyawan**

No	P	Jawaban (Y)											
		STS		TS		KS		S		SS		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Y.1	0	0	3	8,57	0	0,00	7	20,00	25	71,43	35	100,00
2	Y.2	0	0	1	2,86	2	5,71	12	34,29	20	57,14	35	100,00
3	Y.3	0	0	2	5,71	1	2,86	8	22,86	24	68,57	35	100,00
4	Y.4	0	0	1	2,86	3	8,57	11	31,43	20	57,14	35	100,00
5	Y.5	0	0	1	2,86	2	5,71	9	25,71	23	65,71	35	100,00
6	Y.6	0	0	1	2,86	2	5,71	10	28,57	22	62,86	35	100,00
7	Y.7	0	0	1	2,86	4	11,43	9	25,71	21	60,00	35	100,00
8	Y.8	0	0	1	2,86	2	5,71	9	25,71	23	65,71	35	100,00
9	Y.9	0	0	1	2,86	2	5,71	9	25,71	23	65,71	35	100,00
10	Y.10	0	0	1	2,86	3	8,57	8	22,86	23	65,71	35	100,00
11	Y.11	0	0	1	2,86	3	8,57	9	25,71	22	62,86	35	100,00
12	Y.12	0	0	2	5,71	1	2,86	7	20,00	25	71,43	35	100,00
13	Y.13	0	0	1	2,86	5	14,29	10	28,57	19	54,29	35	100,00
14	Y.14	0	0	1	2,86	4	11,43	3	8,57	27	77,14	35	100,00
15	Y.15	0	0	1	2,86	2	5,71	3	8,57	29	82,86	35	100,00
16	Y.16	0	0	2	5,71	1	2,86	6	17,14	26	74,29	35	100,00
17	Y.17	0	0	3	8,57	0	0,00	3	8,57	29	82,86	35	100,00
18	Y.18	0	0	2	5,71	1	2,86	6	17,14	26	74,29	35	100,00

Sumber : Data diolah 2021

Dari tabel 4.7 diatas, dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Untuk pernyataan Y.1 (Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kualitas yang dikehendaki) terdapat 3 (8,57%) responden menjawab TS, responden menjawab S sebanyak 7 (20%) dan responden menjawab SS sebanyak 25 (71,43%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kualitas yang dikehendaki.

2. Untuk pernyataan Y.2 (Saya selalu menjaga kerapian, kebersihan dan keteraturan saat bekerja) terdapat 1 (2,86%) responden menjawab TS, responden menjawab KS sebanyak 2 (5,71%), responden menjawab S sebanyak 12 (34,29%) dan responden menjawab SS sebanyak 20 (57,14%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT selalu menjaga kerapian, kebersihan dan keteraturan saat bekerja.
3. Untuk pernyataan Y.3 (Untuk memenuhi kualitas yang baik, saya selalu bekerja berdasarkan prosedur prosedur yang ada) terdapat 2 (5,71%) responden menjawab TS, responden menjawab KS sebanyak 1 (2,86%), responden menjawab S sebanyak 8 (22,86%) dan responden menjawab SS sebanyak 24 (68,57%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT untuk memenuhi kualitas yang baik, selalu bekerja berdasarkan prosedur prosedur yang ada.

Dari pernyataan Y.1, Y.2 dan Y.3 diatas maka disimpulkan bahwa indikator **quality (kualitas)** dapat dilaksanakan dengan baik oleh karyawan di divisi Electronic Facility & IT, dengan perkataan lain bahwa kualitas kerja karyawan adalah baik.

4. Untuk pernyataan Y.4 (Saya selalu menyelesaikan tugas untuk mencapai target yang sudah ditetapkan) terdapat 1 (2,86%) responden menjawab TS, responden menjawab KS sebanyak 3 (8,57%), responden menjawab S sebanyak 11 (31,43%) dan responden menjawab SS sebanyak 20 (57,14%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT selalu menyelesaikan tugas untuk mencapai target yang sudah ditetapkan.

5. Untuk pernyataan Y.5 (Saya mampu bekerja dengan optimal) terdapat 1 (2,86%) responden menjawab TS, responden menjawab KS sebanyak 2 (5,71%), responden menjawab S sebanyak 9 (25,71%) dan responden menjawab SS sebanyak 23 (65,71%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT mampu bekerja dengan optimal.
6. Untuk pernyataan Y.6 (Saya melakukan pekerjaan sesuai SOP yang sudah ditetapkan) terdapat 1 (2,86%) responden menjawab TS, responden menjawab KS sebanyak 2 (5,71%), responden menjawab S sebanyak 10 (28,57%) dan responden menjawab SS sebanyak 22 (62,86%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT melakukan pekerjaan sesuai SOP yang sudah ditetapkan.

Dari pernyataan Y.4, Y.5 dan Y.6 diatas maka disimpulkan bahwa indikator **quantity (kuantitas)** dapat dilaksanakan dengan baik oleh karyawan di divisi Electronic Facility & IT, artinya kuantitas kerja karyawan memenuhi target.

7. Untuk pernyataan Y.7 (Saya dapat mengerjakan kerusakan peralatan operasional dengan cepat) terdapat 1 (2,86%) responden menjawab TS, responden menjawab KS sebanyak 4 (11,43%), responden menjawab S sebanyak 9 (25,71%) dan responden menjawab SS sebanyak 21 (60%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT dapat mengerjakan kerusakan peralatan operasional dengan cepat.

8. Untuk pernyataan Y.8 (Saya dapat menyelesaikan tugas sebelum dateline/batas waktu yang ditentukan) terdapat 1 (2,86%) responden menjawab TS, responden menjawab KS sebanyak 2 (5,71%), responden menjawab S sebanyak 9 (25,71%) dan responden menjawab SS sebanyak 23 (65,71%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT dapat menyelesaikan tugas sebelum dateline/batas waktu yang ditentukan.
9. Untuk pernyataan Y.9 (Bagi saya penyelesaian kerja tepat waktu itu penting dan harus dicapai) terdapat 1 (2,86%) responden menjawab TS, responden menjawab KS sebanyak 2 (5,71%), responden menjawab S sebanyak 9 (25,71%) dan responden menjawab SS sebanyak 23 (65,71%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT penyelesaian kerja tepat waktu itu penting dan harus dicapai.

Dari pernyataan Y.7, Y.8 dan Y.9 diatas maka disimpulkan bahwa indikator **timelines (ketepatan waktu)** dapat dilaksanakan dengan baik oleh karyawan di divisi Electronic Facility & IT, dalam arti karyawan bekerja tepat waktu.

10. Untuk pernyataan Y.10 (Saya dapat memanfaatkan peralatan yang sudah tidak dipakai untuk diberdayagunakan dalam memperbaiki peralatan yang rusak) terdapat 1 (2,86%) responden menjawab TS, responden menjawab KS sebanyak 3 (8,57%), responden menjawab S sebanyak 8 (22,86%) dan responden menjawab SS sebanyak 23 (65,71%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT dapat



memanfaatkan peralatan yang sudah tidak dipakai untuk diberdayakan dalam memperbaiki peralatan yang rusak.

11. Untuk pernyataan Y.11 (Saya dapat menangani beberapa peralatan sehingga dapat menyelesaikan banyak jenis peralatan yang mengalami kerusakan sesuai dengan lisensi saya) terdapat 1 (2,86%) responden menjawab TS, responden menjawab KS sebanyak 3 (8,57%), responden menjawab S sebanyak 9 (25,71%) dan responden menjawab SS sebanyak 22 (62,86%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT dapat menangani beberapa peralatan sehingga dapat menyelesaikan banyak jenis peralatan yang mengalami kerusakan sesuai dengan lisensi yang dimilikinya.
12. Untuk pernyataan Y.12 (Saya mampu memanfaatkan fasilitas di tempat kerja sebagai penunjang pekerjaan saya) terdapat 2 (5,71%) responden menjawab TS, responden menjawab KS sebanyak 1 (2,86%), responden menjawab S sebanyak 7 (20%) dan responden menjawab SS sebanyak 25 (71,43%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT mampu memanfaatkan fasilitas di tempat kerja sebagai penunjang pekerjaan.

Dari pernyataan Y.10, Y.11 dan Y.12 diatas maka disimpulkan bahwa indikator **cost effectiveness (efektifitas biaya)** dapat dilaksanakan dengan baik oleh karyawan di divisi Electronic Facility & IT, artinya karyawan efektif dalam menggunakan biaya.

13. Untuk pernyataan Y.13 (Saya lebih giat bekerja apabila diawasi oleh atasan) terdapat 1 (2,86%) responden menjawab TS, responden menjawab KS sebanyak 5 (14,29%), responden menjawab S sebanyak 10 (28,57%) dan responden menjawab SS sebanyak 19 (54,29%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT lebih giat bekerja apabila diawasi oleh atasan.
14. Untuk pernyataan Y.14 (Saya memerlukan supervisor untuk pendampingan dalam bekerja agar dapat mencegah hasil yang merugikan) terdapat 1 (2,86%) responden menjawab TS, responden menjawab KS sebanyak 4 (11,43%), responden menjawab S sebanyak 3 (8,57%) dan responden menjawab SS sebanyak 27 (77,14%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT memerlukan supervisor untuk pendampingan dalam bekerja agar dapat mencegah hasil yang merugikan.
15. Untuk pernyataan Y.15 (Pengawasan dalam bekerja akan membuat saya dan karyawan lainnya lebih terarah dalam menjalankan tugas harian) terdapat 1 (2,86%) responden menjawab TS, responden menjawab KS sebanyak 2 (5,71%), responden menjawab S sebanyak 3 (8,57%) dan responden menjawab SS sebanyak 29 (82,86%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT membutuhkan pengawasan dalam bekerja sehingga akan membuat karyawan lebih terarah dalam menjalankan tugas harian.

Dari pernyataan Y.13, Y.14 dan Y.15 diatas maka disimpulkan bahwa indikator **need for supervision (perlu pengawasan)** terlaksana dengan baik, dimana

karyawan memerlukan pengawasan yang berdampak positif terhadap pelaksanaan pekerjaan.

16. Untuk pernyataan Y.16 (Saya dapat menjaga nama baik rekan sekerja) terdapat 2 (5,71%) responden menjawab TS, responden menjawab KS sebanyak 1 (2,86%), responden menjawab S sebanyak 6 (17,14%) dan responden menjawab SS sebanyak 26 (74,29%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT dapat menjaga nama baik rekan sekerja.
17. Untuk pernyataan Y.17 (Saya mampu bekerja sama dengan rekan saya) terdapat 3 (8,57%) responden menjawab TS, responden menjawab S sebanyak 3 (8,57%) dan responden menjawab SS sebanyak 29 (82,86%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT mampu bekerja sama dengan rekan kerja.
18. Untuk pernyataan Y.18 (Saya selalu terbuka pada pendapat orang lain) terdapat 2 (5,71%) responden menjawab TS, responden menjawab KS sebanyak 1 (2,86%), responden menjawab S sebanyak 6 (17,14%) dan responden menjawab SS sebanyak 26 (74,29%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT selalu terbuka pada pendapat orang lain.

Dari pernyataan Y.16, Y.17 dan Y.18 diatas maka disimpulkan bahwa indikator **interpersonal impact (dampak antar pribadi)** dapat dilaksanakan dengan baik oleh karyawan di divisi Electronic Facility & IT.

Kesimpulan yang didapatkan dari angket kinerja karyawan secara umum menyatakan bahwasanya kinerja karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Internasional Kualanamu di divisi Electronic Facility & IT tergolong baik sesuai dengan harapan perusahaan.

#### 4.1.2 Hasil Uji *Outer Model*

##### 4.1.2.1 Hasil Uji Validitas

Berikut ini adalah data hasil pengujian validitas melalui uji *convergent validity* dan uji *discriminant validity* pada penelitian ini. Tabel 4.8 dibawah ini menyajikan nilai-nilai *loading factor* untuk tiap-tiap indikator. Sedangkan pada tabel 4.9 dibawah ini adalah hasil AVE pada setiap variabel pada penelitian ini.

**Tabel 4.8 Nilai *Loading Factor* setiap indikator**

<b>Pernyataan</b>	<b>X1</b>	<b>X2</b>	<b>Y</b>	<b>Z</b>	<b>Hasil Uji</b>
X1.1	0,923				Valid
X1.2	0,901				Valid
X1.3	0,931				Valid
X1.4	0,879				Valid
X1.5	0,846				Valid
X1.6	0,875				Valid
X1.7	0,791				Valid
X1.8	0,908				Valid
X1.9	0,810				Valid
X1.10	0,924				Valid
X1.11	0,870				Valid
X1.12	0,944				Valid
X1.13	0,902				Valid
X1.14	0,855				Valid
X1.15	0,761				Valid
X1.16	0,910				Valid

X1.17	0,827				Valid
X1.18	0,950				Valid
X1.19	0,915				Valid
X1.20	0,834				Valid
X1.21	0,935				Valid
X1.22	0,850				Valid
X1.23	0,890				Valid
X1.24	0,883				Valid
X1.25	0,907				Valid
X1.26	0,829				Valid
X1.27	0,877				Valid
X2.1		0,894			Valid
X2.2		0,835			Valid
X2.3		0,889			Valid
X2.4		0,892			Valid
X2.5		0,779			Valid
X2.6		0,903			Valid
X2.7		0,858			Valid
X2.8		0,823			Valid
X2.9		0,904			Valid
X2.10		0,903			Valid
X2.11		0,757			Valid
X2.12		0,881			Valid
X2.13		0,903			Valid
X2.14		0,854			Valid
X2.15		0,752			Valid
X2.16		0,934			Valid
X2.17		0,938			Valid
X2.18		0,875			Valid
Y1.1			0,921		Valid
Y1.2			0,863		Valid

Y1.3			0,867		Valid
Y1.4			0,807		Valid
Y1.5			0,867		Valid
Y1.6			0,886		Valid
Y1.7			0,807		Valid
Y1.8			0,897		Valid
Y1.9			0,784		Valid
Y1.10			0,843		Valid
Y1.11			0,855		Valid
Y1.12			0,912		Valid
Y1.13			0,723		Valid
Y1.14			0,784		Valid
Y1.15			0,888		Valid
Y1.16			0,872		Valid
Y1.17			0,911		Valid
Y1.18			0,916		Valid
Z1.1				0,895	Valid
Z1.2				0,819	Valid
Z1.3				0,807	Valid
Z1.4				0,954	Valid
Z1.5				0,917	Valid
Z1.6				0,917	Valid
Z1.7				0,814	Valid
Z1.8				0,919	Valid
Z1.9				0,903	Valid
Z1.10				0,931	Valid
Z1.11				0,864	Valid
Z1.12				0,911	Valid

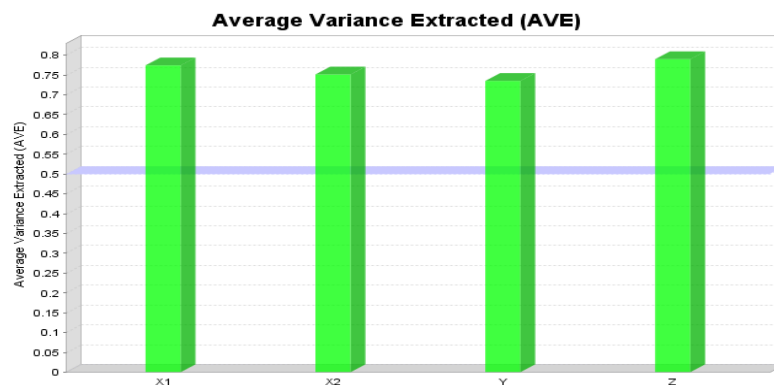
Sumber : SmartPLS 3.3.3

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa nilai *loading factor* pada setiap indikator  $> 0,70$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator setiap variabel pada penelitian ini adalah valid.

**Tabel 4.9 Nilai AVE Setiap Variabel**

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Hasil Uji
Pelatihan (X1)	0.774	Valid
Budaya Organisasi (X2)	0.751	Valid
Kinerja (Y)	0.735	Valid
Disiplin Kerja (Z)	0.790	Valid

Sumber : SmartPLS 3.3.3



**Gambar 4.1 Grafik Nilai AVE**  
(Sumber : SmartPLS 3.3.3)

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa nilai AVE pada setiap variabel adalah  $> 0,50$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel atau konstruk yang digunakan pada penelitian ini adalah valid.

Pada tabel 4.10 dibawah ini disajikan hasil uji *discriminant validity* berdasarkan pendekatan Fornell-Larcker pada penelitian ini.

**Tabel 4.10 Nilai Fornell-Larcker**

	X1	X2	Y	Z
X1	0,880			
X2	0,272	0,867		
Y	0,444	0,284	0,857	
Z	0,475	0,602	0,714	0,889

Sumber : SmartPLS 3.3.3

Berdasarkan tabel 4.10 diatas, dapat diketahui bahwa nilai korelasi antara variabel laten tersebut dengan variabel laten itu sendiri lebih besar daripada nilai korelasi antara variabel laten tersebut dengan variabel laten lainnya. Sehingga disimpulkan bahwa nilai *Fornell-Larcker* tersebut telah memenuhi syarat *discriminant validity* pada penelitian ini.

Pada tabel 4.11 dibawah ini disajikan hasil uji *discriminant validity* berdasarkan nilai *cross loading*.

**Tabel 4.11 Nilai Cross Loading**

	X1	X2	Y	Z	Hasil Uji
X1.1	0,923	0,170	0,339	0,363	Valid
X1.2	0,901	0,127	0,288	0,297	Valid
X1.3	0,931	0,275	0,323	0,337	Valid
X1.4	0,879	0,204	0,267	0,333	Valid
X1.5	0,846	0,205	0,352	0,463	Valid
X1.6	0,875	0,245	0,413	0,542	Valid
X1.7	0,791	0,374	0,302	0,368	Valid
X1.8	0,908	0,262	0,301	0,319	Valid
X1.9	0,810	0,092	0,301	0,283	Valid
X1.10	0,924	0,185	0,457	0,462	Valid
X1.11	0,870	0,153	0,300	0,397	Valid
X1.12	0,944	0,260	0,428	0,420	Valid
X1.13	0,902	0,258	0,442	0,417	Valid
X1.14	0,855	0,104	0,274	0,303	Valid
X1.15	0,761	0,184	0,410	0,375	Valid



X1.16	0,910	0,182	0,360	0,317	Valid
X1.17	0,827	0,185	0,334	0,382	Valid
X1.18	0,950	0,256	0,526	0,544	Valid
X1.19	0,915	0,143	0,550	0,443	Valid
X1.20	0,834	0,246	0,336	0,443	Valid
X1.21	0,935	0,309	0,441	0,469	Valid
X1.22	0,850	0,454	0,437	0,497	Valid
X1.23	0,890	0,229	0,472	0,486	Valid
X1.24	0,883	0,238	0,365	0,433	Valid
X1.25	0,907	0,418	0,473	0,560	Valid
X1.26	0,829	0,294	0,377	0,395	Valid
X1.27	0,877	0,242	0,324	0,258	Valid
X2.1	0,257	0,894	0,284	0,510	Valid
X2.2	0,277	0,835	0,441	0,644	Valid
X2.3	0,205	0,889	0,292	0,562	Valid
X2.4	0,321	0,892	0,337	0,532	Valid
X2.5	0,366	0,779	0,433	0,643	Valid
X2.6	0,296	0,903	0,208	0,497	Valid
X2.7	0,215	0,858	0,157	0,459	Valid
X2.8	0,143	0,823	0,209	0,552	Valid
X2.9	0,162	0,904	0,064	0,417	Valid
X2.10	0,253	0,903	0,278	0,593	Valid
X2.11	0,120	0,757	0,194	0,448	Valid
X2.12	0,243	0,881	0,313	0,583	Valid
X2.13	0,173	0,903	0,116	0,433	Valid
X2.14	0,137	0,854	0,062	0,356	Valid
X2.15	0,157	0,752	0,127	0,387	Valid
X2.16	0,209	0,934	0,166	0,432	Valid
X2.17	0,291	0,938	0,184	0,538	Valid
X2.18	0,234	0,875	0,159	0,466	Valid
Y1.1	0,533	0,331	0,921	0,768	Valid

Y1.2	0,351	0,267	0,863	0,734	Valid
Y1.3	0,566	0,356	0,867	0,742	Valid
Y1.4	0,307	0,186	0,807	0,471	Valid
Y1.5	0,227	0,202	0,867	0,553	Valid
Y1.6	0,319	0,223	0,886	0,465	Valid
Y1.7	0,328	0,377	0,807	0,508	Valid
Y1.8	0,275	0,163	0,897	0,665	Valid
Y1.9	0,430	0,133	0,784	0,565	Valid
Y1.10	0,342	0,409	0,843	0,535	Valid
Y1.11	0,251	0,274	0,855	0,620	Valid
Y1.12	0,416	0,279	0,912	0,568	Valid
Y1.13	0,386	0,078	0,723	0,480	Valid
Y1.14	0,177	-0,012	0,784	0,459	Valid
Y1.15	0,433	0,120	0,888	0,521	Valid
Y1.16	0,471	0,266	0,872	0,638	Valid
Y1.17	0,468	0,256	0,911	0,706	Valid
Y1.18	0,401	0,394	0,916	0,748	Valid
Z1.1	0,392	0,526	0,735	0,895	Valid
Z1.2	0,327	0,404	0,474	0,819	Valid
Z1.3	0,383	0,510	0,523	0,807	Valid
Z1.4	0,498	0,573	0,714	0,954	Valid
Z1.5	0,425	0,523	0,694	0,917	Valid
Z1.6	0,454	0,626	0,556	0,917	Valid
Z1.8	0,435	0,539	0,617	0,919	Valid
Z1.9	0,469	0,554	0,719	0,903	Valid
Z1.10	0,430	0,553	0,703	0,931	Valid
Z1.11	0,436	0,423	0,587	0,864	Valid
Z1.12	0,495	0,641	0,668	0,911	Valid

Sumber : SmartPLS 3.3.3

Berdasarkan data tabel 4.11 diatas, menunjukkan bahwa nilai korelasi pada setiap indikator yang mengukur variabel tersebut, lebih besar daripada nilai korelasi

indikator tersebut dengan variabel lain. Sehingga disimpulkan bahwa nilai *cross loading* tersebut telah memenuhi syarat *discriminant validity* pada penelitian ini.

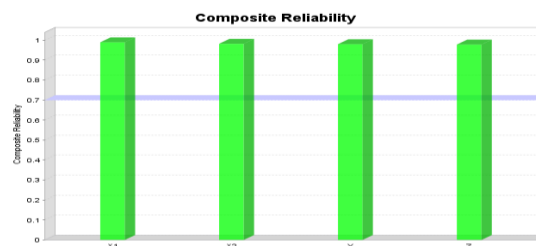
#### 4.1.2.2 Hasil Uji Reliabilitas

Berikut ini adalah hasil uji reliabilitas berdasarkan nilai *composite reliability* (CR) yang disajikan pada tabel 4.12

**Tabel 4.12 Nilai Composite Reliability (CR)**

	Composite Reliability	Hasil Uji
<b>X1</b>	0.989	Reliabel
<b>X2</b>	0.982	Reliabel
<b>Y</b>	0.980	Reliabel
<b>Z</b>	0.978	Reliabel

Sumber : SmartPLS 3.3.3



**Gambar 4.2 Grafik Nilai Composite Reliability (Sumber : Data diolah, 2021)**

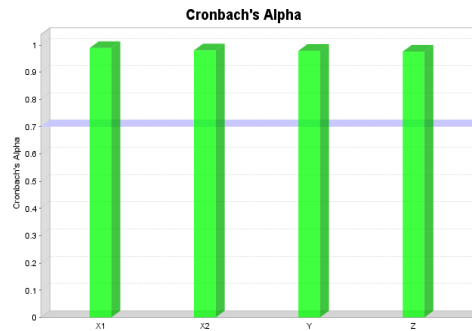
Berdasarkan data tabel 4.12 diatas, menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* pada setiap variabel adalah  $> 0,70$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian ini, dinyatakan reliabel.

Berikut ini disajikan hasil uji reliabilitas berdasarkan nilai *cronbach's alpha* pada tabel 4.13

**Tabel 4.13 Nilai Cronbach's Alpha**

	Cronbach's Alpha	Hasil Uji
<b>X1</b>	0.989	Reliabel
<b>X2</b>	0.980	Reliabel
<b>Y</b>	0.979	Reliabel
<b>Z</b>	0.976	Reliabel

Sumber : SmartPLS 3.3.3



**Gambar 4.3 Grafik Nilai *Cronbach's Alpha***  
(Sumber : Data diolah, 2021)

Berdasarkan data tabel 4.13 di atas, menunjukkan bahwa nilai *cronbach's alpha* setiap variabel pada penelitian ini adalah  $> 0,70$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian ini, dinyatakan reliabel.

#### 4.1.3 Hasil Uji *Inner Model (Structural Model)*

Setelah pengujian *outer model* yang telah dilakukan dan memenuhi syarat, berikutnya akan dilakukan pengujian *inner model*. *Inner model* dapat dievaluasi dengan melihat *r-square* (reliabilitas indikator) untuk konstruk endogen dan nilai *t*-statistik dari pengujian koefisien jalur (*path coefficient*). *R-Square* adalah uji yang dilakukan untuk mengetahui nilai korelasi antara variabel eksogen terhadap endogen. Semakin tinggi nilai *r-square* berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan. Nilai *path coefficients* menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis.

##### 4.1.3.1 Uji Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan software SmartPLS 3.3.3, diperoleh nilai *R-square* yang dapat dilihat pada tabel 4.14 dibawah ini.

**Tabel 4.14 Hasil Uji *R-Square***

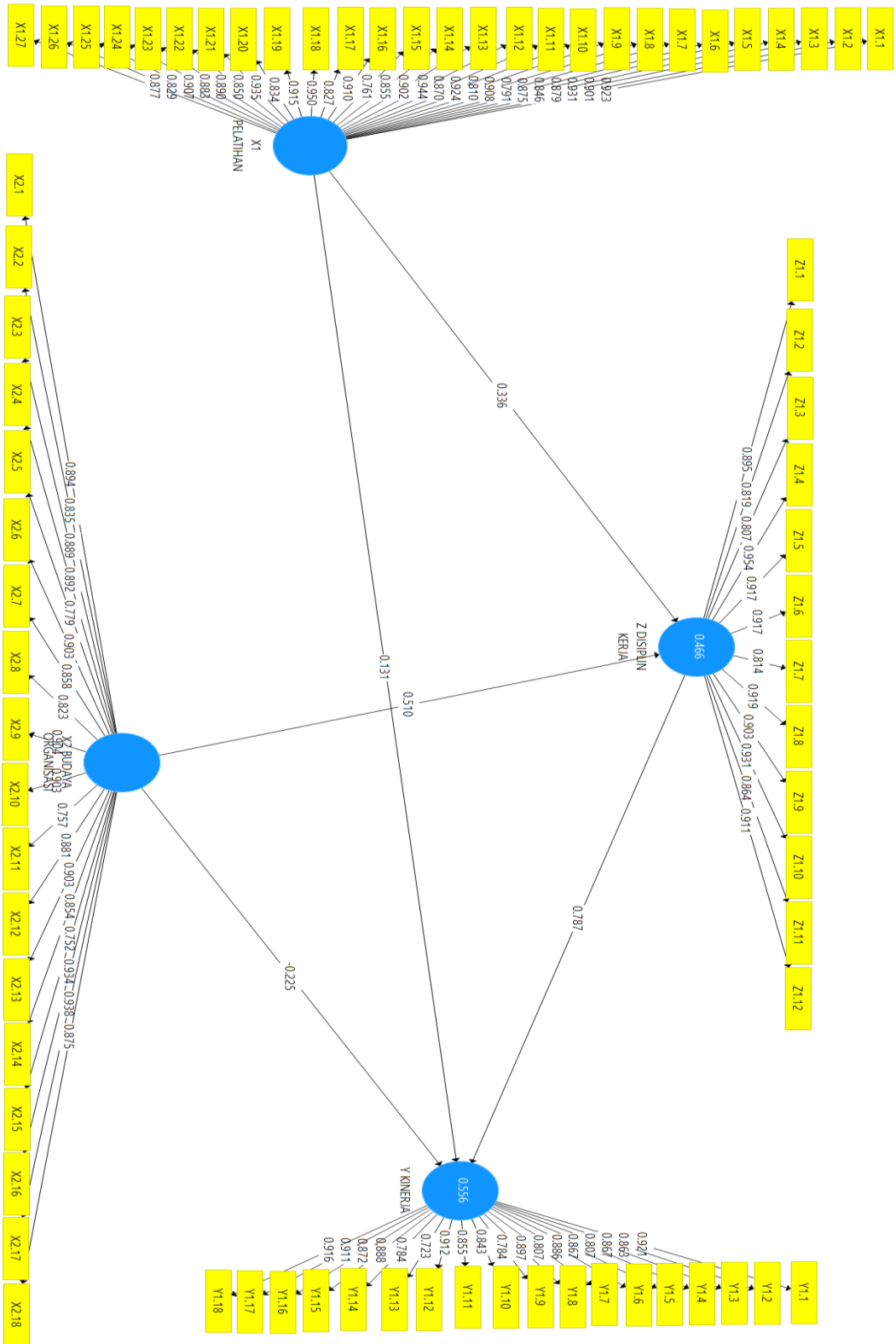
	<i>R-Square</i>
<b>Y</b>	0.556
<b>Z</b>	0.466

*Sumber : SmartPLS 3.3.3*

Berdasarkan Tabel 4.14 diatas, diketahui bahwa nilai *R-Square* dari Y adalah 0,556, yang berarti X1, X2 dan Z mampu mempengaruhi Y sebesar 55,6%. Sementara nilai *R-Square* dari Z adalah 0,466, yang berarti X1 dan X2 mampu mempengaruhi Z sebesar 46,6%.

#### **4.1.3.2 Uji Hipotesis (t-statistic)**

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui signifikansi semua hubungan / pengaruh. Dalam penelitian ini, pengujian hipotesis dibagi menjadi dua yaitu pengujian pengaruh langsung dan pengujian pengaruh tidak langsung. Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smartPLS 3.3.3 dapat dilihat hasil hipotesis pengaruh langsung dan tidak langsung pada Gambar 4.4 dibawah ini



Gambar 4.4 Path Coefficient  
 Sumber : SmartPLS, 2021

#### 4.1.3.2.1 Pengujian Hipotesis Hubungan Langsung

Berikut ini adalah hasil pengujian hipotesis hubungan langsung yang dapat dilihat pada tabel 4.15 dibawah ini :

**Tabel 4.15 Hasil Uji Signifikansi**

	<b>Original Sample (O)</b>	<b>Sample Mean (M)</b>	<b>Standard Deviation (STDEV)</b>	<b>T Statistics ((O/STDEV))</b>	<b>P Values</b>
<b>Pelatihan -&gt; Kinerja</b>	0.131	0.132	0.206	0.636	0.525
<b>Pelatihan -&gt; Disiplin</b>	0.336	0.332	0.152	2.203	0.028
<b>Budaya Organisasi -&gt; Kinerja</b>	-0.225	-0.230	0.327	0.687	0.492
<b>Budaya Organisasi -&gt; Disiplin</b>	0.510	0.535	0.175	2.914	0.004
<b>Disiplin -&gt; Kinerja</b>	0.787	0.825	0.335	2.346	0.019

Sumber : SmartPLS 3.3.3

Berdasarkan data diatas, dapat diperoleh hasil sebagai berikut :

1. Pengaruh pelatihan terhadap kinerja mempunyai nilai koefisien jalur sebesar 0,131 (kolom *original sample*), dengan nilai P-Values = 0,525 > 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan namun tidak signifikan di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu.
2. Pengaruh pelatihan terhadap disiplin kerja mempunyai nilai koefisien jalur sebesar 0,336 (kolom *original sample*), dengan nilai P-Values = 0,028 < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu.
3. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja mempunyai nilai koefisien jalur sebesar -0,225 (kolom *original sample*), dengan nilai P-Values = 0,492 > 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif,

tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu.

4. Pengaruh budaya organisasi terhadap disiplin kerja mempunyai nilai koefisien jalur sebesar 0,510 (kolom *original sample*), dengan nilai P-Values = 0,004 < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu.
5. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja mempunyai nilai koefisien jalur sebesar 0,787 (kolom *original sample*), dengan nilai P-Values = 0,019 < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu.

#### 4.1.3.2.2 Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Adapun hubungan tidak langsung antara variabel eksogen dan endogen pada penelitian ini disajikan pada tabel pengujian mediasi berikut ini :

**Tabel 4.16 Hasil Uji Mediasi**

	<b>Original Sample (O)</b>	<b>Sample Mean (M)</b>	<b>Standard Deviation (STDEV)</b>	<b>T Statistics ((O/STDEV))</b>	<b>P Values</b>
<b>Pelatihan -&gt; Disiplin -&gt; Kinerja</b>	0.264	0.252	0.133	1.990	0.047
<b>Budaya Organisasi -&gt; Disiplin -&gt; Kinerja</b>	0.401	0.459	0.306	1.310	0.191

Sumber : SmartPLS 3.3.3

Berdasarkan tabel 4.16 diatas, dapat diuraikan bahwa hasil pengujian hipotesis hubungan tidak langsung pada penelitian ini, adalah sebagai berikut :



1. Pengaruh pelatihan terhadap kinerja melalui disiplin kerja mempunyai nilai koefisien jalur sebesar 0,264 (kolom *original sample*), dengan nilai P-Values sebesar  $0,047 < 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu.
2. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui disiplin kerja mempunyai nilai koefisien jalur sebesar 0,401 (kolom *original sample*), dengan nilai P-Values sebesar  $0,191 > 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu.

Berikut disajikan perbandingan hasil uji hubungan langsung dan tidak langsung penelitian ini pada tabel 4.17 dibawah ini :

**Tabel 4.17 Hasil Uji Hubungan Langsung dan Tidak Langsung**

Hubungan Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
<b>Pelatihan-&gt; Kinerja</b>	0.131	0.132	0.206	0.636	0.525
<b>Pelatihan -&gt; Disiplin -&gt; Kinerja</b>	0.264	0.252	0.133	1.990	0.047
<b>Budaya Organisasi -&gt; Kinerja</b>	-0.225	-0.230	0.327	0.687	0.492
<b>Budaya Organisasi -&gt; Disiplin -&gt; Kinerja</b>	0.401	0.459	0.306	1.310	0.191

Sumber : SmartPLS, 2021

Berdasarkan tabel diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa :

1. Disiplin kerja dapat memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja, dapat dilihat dari nilai t-statistic pada hubungan tidak langsung sebesar 1,990 lebih besar daripada nilai t-statistik pada hubungan langsung sebesar 0,636.
2. Disiplin kerja dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, dapat dilihat dari nilai t-statistic pada hubungan tidak langsung sebesar 1,310 lebih besar daripada nilai t-statistik pada hubungan langsung sebesar 0,687.

## **4.2 Pembahasan**

### **4.2.1 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan**

Dari hasil analisis pengujian hipotesis, diketahui bahwa pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu mempunyai nilai koefisien jalur sebesar +0,131 dan nilai P-Values = 0,525 > 0,05. Nilai  $t_{hitung}$  sebesar 0,636 <  $t_{tabel}$  1,96. Dari nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa  $H_1$  ditolak ( $H_0$  diterima). Dengan demikian, pelatihan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif namun tidak signifikan (Ningsi et al., 2016). Namun berbeda dengan penelitian Marjaya & Pasaribu, (2019) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Jika dilihat dari latar belakang masalah, terdapat permasalahan yang berkaitan dengan pelatihan dimana tidak meratanya pelatihan yang diberikan karyawan sehingga terdapat tingkat kemampuan yang berbeda antar karyawan.

Pada sisi lain tentang kinerja adalah terdapat beberapa karyawan yang melakukan keterlambatan dalam penanganan masalah operasional yang terjadi dilapangan, sehingga ini merupakan bentuk kinerja yang tidak baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pelatihan terbukti mempengaruhi kinerja karyawan di Divisi Electronic Facility & IT. Oleh karena itu sebaiknya Divisi Electronic Facility & IT memperhatikan bentuk pelatihan yang selama ini sudah dilakukan karena akan berdampak kepada kinerja para karyawannya. Jika bentuk pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan yang ada dilapangan maka kinerja karyawan akan menjadi lebih baik, begitupula sebaliknya jika pelatihan yang diberikan kurang sesuai dengan kondisi yang ada dilapangan maka kinerja karyawan akan menjadi kurang baik.

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, pelatihan mempunyai pengaruh positif dan tidak signifikan atau dapat disimpulkan bahwa pengaruh antara keduanya searah tapi tidak bermakna.

#### **4.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Dari hasil analisis pengujian hipotesis, diketahui bahwa pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu mempunyai nilai koefisien jalur sebesar  $-0,225$  dan nilai  $P\text{-Values} = 0,492 > 0,05$ . Sedangkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $0,687 < t_{tabel} 1,96$ . Dapat disimpulkan bahwa  $H_1$  ditolak ( $H_0$  diterima). Dengan demikian, budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai (Maabuat, 2016). Namun berbeda dengan penelitian Andayani & Tirtayasa, (2019) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Jika dilihat dari latar belakang masalah, terdapat permasalahan yang berkaitan dengan budaya organisasi dimana nilai nilai budaya organisasi kurang berjalan dengan maksimal sehingga kemampuan dalam berinovasi, membangun kerjasama tidak berjalan dengan baik. Hal demikian dapat menimbulkan kinerja karyawan menjadi tidak baik. Hal ini kontradiktif dengan hasil jawaban responden yang umumnya menyatakan sangat setuju. Hal ini merupakan hal yang biasa dalam penelitian, namun bisa dipastikan bahwasanya masalah yang timbul pada latar belakang masalah disebabkan dari jawaban responden yang minoritas kurang setuju dan tidak setuju. Hasil penelitian ini juga dibuktikan dengan adanya jawaban responden yang tidak setuju pada pernyataan di masing masing indikator. Oleh karena itu sebaiknya Divisi Electronic Facility & IT memperhatikan bentuk budaya organisasi yang selama ini sudah dijalani karena akan berdampak kepada kinerja para karyawannya. Jika budaya organisasi yang ada berjalan sesuai dengan harapan perusahaan maka kinerja karyawan akan menjadi lebih baik, begitupula sebaliknya jika budaya organisasi yang ada di perusahaan tidak berjalan sesuai yang diharapkan perusahaan maka kinerja karyawan akan menjadi kurang baik. Pemahaman dalam menjalankan budaya organisasi oleh karyawan harus terus ditingkatkan agar muncul inovasi-inovasi terbaik yang dapat diberikan karyawan kepada perusahaan.

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, budaya organisasi mempunyai pengaruh yang lemah terhadap kinerja karyawan di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu.

#### **4.2.3 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Dari hasil analisis pengujian hipotesis, diketahui bahwa pengaruh langsung disiplin terhadap kinerja karyawan di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu mempunyai nilai koefisien jalur sebesar +0,787 dan nilai P-Values = 0,019 < 0,05. Sedangkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,346 >  $t_{tabel}$  1,96. Dapat disimpulkan bahwa  $H_1$  diterima ( $H_0$  ditolak). Dengan demikian, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Harmen & Siregar, 2020). Namun berbeda dengan penelitian Nasution & Pasaribu, (2020) yang menyatakan bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

Disiplin kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja. Hal ini sesuai dengan teori yang disampaikan oleh (Enny, 2019) terdapat beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, serta disiplin kerja.

Jika dilihat dari latar belakang masalah, terdapat permasalahan yang berkaitan dengan disiplin kerja dimana terdapat beberapa karyawan yang memiliki disiplin kerja yang kurang baik sehingga dapat menimbulkan resiko dalam hal melihat riwayat kerusakan pada suatu peralatan. Sehingga dengan sulitnya melihat riwayat kerusakan yang ada, maka perbaikan peralatan akan membutuhkan waktu yang lebih lama. Hal ini menyebabkan kinerja menjadi tidak baik. Hal ini sesuai dengan hasil jawaban responden yang umumnya sangat setuju dengan disiplin kerja dapat membuat kinerja menjadi lebih baik. Hal ini sesuai dengan hasil jawaban responden yang umumnya sangat setuju dengan disiplin kerja dapat membuat kinerja menjadi lebih baik. Oleh karena itu sebaiknya Divisi Electronic Facility & IT memperhatikan dan mempertahankan disiplin kerja yang ada selama ini sehingga berdampak kepada kinerja para karyawannya. Disiplin kerja karyawan yang diberikan kedepannya sebaiknya sesuai dengan kebutuhan yang ada dilapangan, sehingga kinerja karyawan akan menjadi lebih baik lagi kedepannya.

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, disiplin kerja mampu meningkatkan kinerja karyawan di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu.

#### **4.2.4 Pengaruh Pelatihan Terhadap Disiplin Kerja**

Dari hasil analisis pengujian hipotesis, diketahui bahwa pengaruh langsung budaya organisasi terhadap disiplin kerja di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu mempunyai nilai koefisien jalur sebesar +0,336 dan nilai P-Values = 0,028 < 0,05. Sedangkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,203 >  $t_{tabel}$  1,96. Dapat disimpulkan bahwa  $H_1$  diterima ( $H_0$  ditolak). Dengan demikian, pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin

kerja di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja (Sulaefi, 2017).

Hasil penelitian ini juga dibuktikan dengan adanya jawaban mayoritas responden yang menyatakan sangat setuju. Oleh karena itu sebaiknya Divisi Electronic Facility & IT memperhatikan bentuk pelatihan yang selama ini sudah dilakukan karena akan berdampak kepada disiplin kerja para karyawannya. Jika bentuk pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan yang ada dilapangan maka disiplin kerja karyawan akan menjadi lebih baik, begitupula sebaliknya jika pelatihan yang diberikan kurang sesuai dengan kondisi yang ada dilapangan maka disiplin kerja karyawan akan menjadi kurang baik.

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, pelatihan mampu meningkatkan disiplin kerja di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu.

#### **4.2.5 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja**

Dari hasil analisis pengujian hipotesis, diketahui bahwa pengaruh langsung budaya organisasi terhadap disiplin kerja di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu mempunyai nilai koefisien jalur sebesar +0,510 dan nilai P-Values = 0,004 < 0,05. Sedangkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,914 >  $t_{tabel}$  1,96. Dapat disimpulkan bahwa  $H_1$  diterima ( $H_0$  ditolak). Dengan demikian, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap

disiplin kerja di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja (Pribadi & Herlena, 2016). Namun berbeda dengan penelitian Nurhayati & Supriyadi, (2018) yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh positif terhadap disiplin kerja.

Hasil penelitian ini juga dibuktikan dengan adanya jawaban mayoritas responden yang menyatakan sangat setuju. Oleh karena itu sebaiknya Divisi Electronic Facility & IT memperhatikan bentuk budaya organisasi yang selama ini sudah dijalani karena akan berdampak kepada disiplin kerja para karyawannya. Budaya organisasi harus terus ditanamkan kepada setiap karyawan agar dapat memberikan inovasi serta kedisiplinan yang baik dalam menjalankan tugas tugas yang diberikan oleh perusahaan. Jika budaya organisasi yang ada berjalan sesuai dengan harapan perusahaan maka disiplin kerja karyawan akan menjadi lebih baik, begitupula sebaliknya jika budaya organisasi yang ada di perusahaan tidak berjalan sesuai yang diharapkan perusahaan maka disiplin kerja karyawan akan menjadi kurang baik.

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, budaya organisasi mampu meningkatkan disiplin kerja di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu.



#### **4.2.6 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Oleh Disiplin Kerja**

Dari hasil analisis pengujian hipotesis, diketahui bahwa pengaruh secara tidak langsung antara pelatihan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh disiplin kerja di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu mempunyai nilai koefisien jalur sebesar +0,264 dan nilai P-Values = 0,047 < 0,05. Sedangkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 1,990 >  $t_{tabel}$  1,96. Dapat disimpulkan bahwa  $H_1$  diterima ( $H_0$  ditolak). Dengan demikian, pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang di mediasi disiplin kerja di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu.

Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh positif variabel pelatihan SDM terhadap kinerja karyawan yang di mediasi disiplin kerja (Fathurahman, 2020).

Jika dilihat dari latar belakang masalah, penelitian menunjukkan bahwa ada masalah yang muncul pada kinerja karyawan, disisi lain juga terdapat masalah pada pelatihan. Walaupun demikian terdapat juga masalah pada disiplin kerja. Dengan kata lain masalah yang muncul dari pelatihan sehingga berdampak pada disiplin kerja. Dengan kata lain divisi Electronic Facility & IT harus memperhatikan bentuk pelatihan karena akan berdampak kepada disiplin kerja yang selanjutnya berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Jika pelatihan baik maka disiplin kerja akan baik sehingga kinerja karyawan menjadi baik. Begitu juga sebaliknya jika pelatihan tidak baik maka disiplin kerja tidak baik sehingga kinerja karyawan menjadi tidak baik.

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, pelatihan mampu meningkatkan kinerja karyawan yang dimediasi disiplin kerja di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu.

#### **4.2.7 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Oleh Disiplin Kerja**

Dari hasil analisis pengujian hipotesis, diketahui bahwa pengaruh secara tidak langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh disiplin kerja di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu mempunyai nilai koefisien jalur sebesar +0,401 dan nilai P-Values = 0,191 > 0,05. Sedangkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 1,310 >  $t_{tabel}$  1,96. Dapat disimpulkan bahwa  $H_1$  ditolak ( $H_0$  diterima). Dengan demikian, budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan yang di mediasi disiplin kerja di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu. Dapat disimpulkan bahwa pengaruh antara ketiganya searah tapi tidak bermakna. Artinya semakin baik budaya organisasi belum menjamin kinerja karyawan yang dimediasi disiplin kerja di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang di mediasi disiplin kerja (Fathurahman, 2020). Hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh

positif dan signifikan variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang di mediasi disiplin kerja di Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar (Ilyas et al., 2019).

Jika dilihat dari latar belakang masalah, penelitian menunjukkan bahwa ada masalah yang muncul pada kinerja karyawan, disisi lain juga terdapat masalah pada pelatihan. Walaupun demikian terdapat juga masalah pada disiplin kerja. Dengan kata lain masalah yang muncul dari pelatihan sehingga berdampak pada disiplin kerja. Dengan kata lain divisi Electronic Facility & IT harus memperhatikan bentuk budaya organisasi karena akan berdampak kepada disiplin kerja yang selanjutnya berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Jika budaya organisasi baik maka disiplin kerja akan baik sehingga kinerja karyawan menjadi baik. Begitu juga sebaliknya jika budaya organisasi tidak baik maka disiplin kerja tidak baik sehingga kinerja karyawan menjadi tidak baik.

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, budaya organisasi mampu meningkatkan kinerja karyawan yang dimediasi disiplin kerja di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan dari penelitian ini mengenai “Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Di Mediasi Disiplin Kerja Pada Divisi Electronic Facility & IT PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Internasional Kualanamu, adalah sebagai berikut

1. Pelatihan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu
2. Budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu
3. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu
4. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu
5. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu.

6. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh disiplin kerja. Hal ini bermakna disiplin kerja berperan sebagai mediator antara pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan di Divisi Electronic Facility & IT PT. Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu.
7. Budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh disiplin kerja. Hal ini bermakna disiplin kerja berperan sebagai mediator antara pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Divisi Electronic Facility & IT PT. Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu.

## 5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka saran-saran yang dapat diberikan pada penelitian ini antara lain sebagai berikut :

1. Perusahaan sebaiknya dapat meningkatkan atau memperbanyak pelatihan kepada karyawan agar prestasi kerja karyawan dapat menjadi maksimal dan professional dalam mengikuti perintah atasan
2. Karyawan yang telah mendapatkan pelatihan agar memaksimalkan kemampuannya dan terus belajar sehingga dapat meningkatkan kemampuannya.
3. Karyawan disarankan agar dapat menumbuhkan budaya perusahaan dalam melakukan pekerjaan untuk terus melakukan perbaikan mengikuti perkembangan teknologi sehingga dapat memberikan inovasi inovasi terbaik kepada perusahaan

4. Karyawan dapat meningkatkan kemampuan dalam hal menghargai karyawan lainnya apapun latar belakangnya untuk menumbuhkan keharmonisan dalam menjunjung budaya perusahaan.
5. Karyawan dapat lebih meningkatkan rasa tanggungjawab terhadap pekerjaan yang telah diberikan kepadanya sehingga pelatihan yang telah didapatkannya menjadi optimal dalam pelaksanaannya .
6. Karyawan dapat lebih meningkatkan kerjasama dalam bertugas kepada sesama rekan kerja yang ada sehingga waktu dalam penyelesaian masalah yang ada dilapangan dapat ditangani dengan cepat dan tidak mengganggu operasioanal berjalan
7. Karyawan agar selalu bekerja berdasarkan prosedur-prosedur yang ada agar dapat mencapai kualitas terbaik.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Berdasarkan pada pengalaman langsung peneliti dalam proses penelitian ini, ada beberapa keterbatasan yang dialami dan dapat menjadi beberapa faktor yang agar dapat untuk lebih diperhatikan bagi peneliti-peneliti yang akan datang dalam lebih menyempurnakan penelitiannya karena penelitian ini sendiri tentu memiliki kekurangan yang perlu terus diperbaiki dalam penelitian-penelitian kedepannya. Beberapa keterbatasan dalam penelitian tersebut, antara lain :

1. Banyaknya pernyataan angket yang berjumlah 75 pernyataan dapat menyebabkan kejenuhan responden dalam menjawab pernyataan sehingga terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya.
2. Objek penelitian hanya di fokuskan pada Divisi Electronic Facility & IT yang mana hanya satu dari beberapa divisi yang ada.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. (2014). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Aswaja Pressindo.
- Adamy, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Praktik dan Penelitian*. Unimal Press.
- Adi, I. G. P., Bagia, I. W., & Cipta, W. (2021). Pengaruh Promosi Jabatan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *E-Journal Universitas Pendidikan Ganesha*, 9(2), 25–32.
- Agustini, F. (2019). *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia*. UISU Press.
- Ainanur, A., & Tirtayasa, S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 1–14. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2234>
- Andayani, I., & Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 45–54.
- Andayani, N. R., & Makian, P. (2016). Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian PT. PCI Elektronik International (Studi pada Karyawan PT. PCI Elektronik Internasional). *Jurnal Akuntansi, Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 4(1), 41–46.
- Anggereni, N. W. E. S. (2018). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Lembaga Perkreditan Desa (Lpd) Kabupaten Buleleng. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 10(2), 606–615. <https://doi.org/10.23887/jjpe.v10i2.20139>
- Arda, M. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 18(1), 45–60. <https://doi.org/10.30596/jimb.v18i1.1097>
- Ardiana, L. R., Hariyadi, S., & Nuzulia, S. (2013). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi di Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Daerah Pati. *Journal of Social and Industrial Psychology*, 2(1), 1–9.
- Bukit, B., Malusa, T., & Rahmat, A. (2017). *Pengembangan Sumber Daya Manusia Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi Dalam Organisasi*. Zahir Publishing.
- Enny, M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ubhara Manajemen Press.
- Ernawati, E. (2020). Pengaruh Manajerial Kepala Sekolah, Supervisi dan Disiplin

Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru MAN Sekabupaten Deli Serdang. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dasar, Menengah Dan Tinggi (JMP-DMT)*, 1(3), 41–55.

Fathurahman, F. M. (2020). Pengaruh Pelatihan SDM Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Attarakha Photography Bandung. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 2(1), 35–46. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v2i1.324>

Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS19*. Universitas Diponegoro.

Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif Dengan Partial Least Square (PLS)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE.

Hamali, A. Y. (2016). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*. Center For Academic Publishing Service.

Handayani, S., & Berutu, N. R. (2021). Analisis Kinerja Karyawan Dengan Pelatihan Dan Disiplin Kerja (Studi Empiris Pada Kantor Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Belawan Sumatera Utara). *Liabilities (Jurnal Pendidikan Akuntansi)*, 4(1), 79–93. <https://doi.org/10.30596/liabilities.v4i1.7847>

Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4866>

Harmen, H., & Siregar, D. A. M. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pemberdayaan Perempuan Dan Keluarga Berencana Kota Medan. *Liabilities (Jurnal Pendidikan Akuntansi)*, 3(3), 168–185. <https://doi.org/10.30596/liabilities.v3i3.5816>

Hasibuan, M. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara.

Hendra, H. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 1–12. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4813>



- Huseno, T. (2016). *Kinerja Pegawai Tinjauan Dari Dimensi Kepemimpinan, Misi Organisasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja*. Media Nusa Creative.
- Ilyas, G. B., Alam, S., & Tamsah, H. (2019). Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Disiplin Kerja Pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar. *Jurnal Mirai Management*, 4(1), 17–42.
- Irmayanthi, N. P. P., & Surya, I. B. K. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Quality of Work Life Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(4), 1572–1593. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i04.p17>
- Isnada, I. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mamuju Utara. *E-Jurnal Katalogis*, 4(2), 62–75.
- Jufrizen, J. (2018). Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *The National Conferences Management and Business (NCMAB)*, 2621–1572, 405–424.
- Jufrizen, J., & Hadi, F. P. (2021). Pengaruh Fasilitas Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja. *Jurnal Sains Manajemen*, 7(1), 35–54.
- Jufrizen Jufrizen, & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Dewantara Vol.*, 3(1), 66–79.
- Kasmir, K. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. RajaGrafindo Persada.
- Krisyanto, E. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Keselamatan Dan Kesehatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Inkabiz Indonesia, Tangerang Selatan. *Jurnal Semarak*, 2(3), 31–45. <https://doi.org/10.32493/smk.v2i3.3480>
- Maabuat, E. S. (2016). Pengaruh Kepemimpinan, Orientasi Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Dispenda Sulut UPTD Tondano). *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 16(01), 219–231.
- Mangkunegara, A. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja RosdaKarya.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja RosdaKarya.
- Marbun, B. R. T., Bagia, I. W., & Susila, G. P. A. J. (2021). Pengaruh Pelatihan dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan. *E-Journal Universitas Pendidikan Ganesha*, 9(1), 33–42. <https://doi.org/10.31227/osf.io/wqf3t>

- Marjaya, I., & Pasaribu, F. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 129–147. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3650>
- Martoyo, S. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (5th ed.). BPFE.
- Marwansyah, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV Alfabeta.
- Masram, M., & Mu'ah, M. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zifatama Publishing.
- Masram, M., & Mu'ah, M. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*. Zifatama Publisher.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25. <https://doi.org/10.36778/jesya.v1i1.7>
- Mukminin, A., Habibi, A., Prasajo, L. D., & Yuliana, L. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan*. UNY Press.
- Nasution, S. N., & Pasaribu, S. E. (2020). Pengaruh Pengawasan, Motivasi dan Disiplin Terhadap Kinerja Guru pada Yayasan Pendidikan Islam Terpadu Kuntum Bumi Rantauprapat. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 75–91. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4741>
- Ningsi, C. A., Alhabsji, T., & Utami, H. N. (2016). Pengaruh Pelatihan dan Promosi Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT.PLN (Persero) Area Kendari). *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, 5(2), 131. <https://doi.org/10.26858/jiap.v5i2.1765>
- Nurhayati, A., & Supriyadi, E. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Melalui Keadilan Organisasi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Serang. *Jurnal Ekobisman*, 3(1), 81–103.
- Pribadi, M. L., & Herlena, B. (2016). Peran Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Direktorat Produksi PT Krakatau Steel (Persero) Tbk Cilegon. *Psychopathic: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 3(2), 225–234. <https://doi.org/10.15575/psy.v3i2.1112>
- Putri, R. D. (2020). Pengaruh Kesehatan Keselamatan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Produksi Pabrik Kelapa Sawit PTPN V Unit Lubuk Dalam, Kabupaten Siak). *JOM FISIP*, 7, 1–13.
- Rijanto, A., & Mukaram, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Di Divisi Account Executive PT Agrodana Futures). *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 4(2), 35–47.

<https://doi.org/10.35697/jrbi.v4i2.1185>

- Robbin, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Sagita, A. A., Susilo, H., & W.S, M. C. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediator (Studi Pada PT Astra Internasional, Tbk-Toyota (Auto 2000) Cabang Sutoyo Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 57(1), 73–82.
- Santoso, S. (2014). *Konsep Dasar Dan Aplikasi SEM Dengan AMOS 22*. Elex Media Komputindo.
- Sedarmayanti, S. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Refika Aditama.
- Sholihin, M., & Ratmono, D. (2013). *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 3.0*. Andi.
- Silaen, S. (2018). *Metodologi Penelitian Sosial Untuk Penulisan Skripsi Dan Tesis*. In Media.
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Sopiah, S., & Sangadji, E. M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Andi.
- Sugiyono, S. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sukoco, S., Tirtayasa, S., & Pasaribu, H. K. (2020). Kepemimpinan, Insentif dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Bank Syariah Mandiri Cabang Pematang Siantar. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 17(2), 224. <https://doi.org/10.38043/jmb.v17i2.2368>
- Sulaefi, S. (2017). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Disiplin Kerja Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 5(1), 8–21. <https://doi.org/10.26905/jmdk.v5i1.1212>
- Sumardjo, M., & Priansa, D. J. (2018). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Konsep-Konsep Kunci*. Alfabeta.
- Sunaryo, S. (2017). Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi Dan Perilaku Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Sisirau Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 18(1), 101–114. <https://doi.org/10.30596/jimb.v18i1.1101>
- Supomo, R., & Hurhayati, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yrama Widya.

- Sutrisno, E. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pranada Media Group.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.
- Syahputra, M. D., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh Kompetensi, Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Manager : Jurnal Ilmu Manajemen*, 3(2), 283–295. <https://doi.org/10.32832/manager.v2i3.3706>
- Tampubolon, H. (2016). *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Perannya Dalam Pengembangan Keunggulan Bersaing*. Papas Sinar Sinanti.
- Tewal, B., Adolfina, A., Pandowo, M. H. C., & Tawas, H. N. (2017). *Perilaku Organisasi*. Patra Media Grafindo.
- Wahyudi, W. D., & Tupti, Z. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 31–44. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3363>
- Wardani, R. K., Mukzam, M. D., & Mayowan, Y. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT Karya Indah Buana Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 31(1), 58–65.
- Wibowo, W. (2017). *Manajemen Kinerja*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Yusuf, F. A., & Maliki, B. I. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Fungsional Teoretis dan Aplikatif*. RajaGrafindo Persada.

## KUESIONER PENELITIAN

---

Responden yang terhormat,

Bersama ini, saya Muhammad Ihsan memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan tesis pada program magister manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan judul **“Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Di Mediasi Dengan Disiplin Kerja Pada Divisi Electronic Facility & IT PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Internasional Kualanamu”**.

Informasi ini merupakan bantuan yang sangat berarti dalam penyelesaian data penelitian. Atas bantuan Bapak/Ibu saya ucapkan terima kasih.

### A. Petunjuk Pengisian

1. Jawablah pertanyaan ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu
2. Pilihlah jawaban dari tabel daftar pertanyaan dengan memberi tanda **checklist** (√) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu.

Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut :

- |        |                       |                 |
|--------|-----------------------|-----------------|
| a. SS  | : Sangat Setuju       | : dengan Skor 5 |
| b. S   | : Setuju              | : dengan Skor 4 |
| c. KS  | : Kurang Setuju       | : dengan Skor 3 |
| d. TS  | : Tidak Setuju        | : dengan Skor 2 |
| e. STS | : Sangat Tidak Setuju | : dengan Skor 1 |

### B. Identitas Responden

- Jenis Kelamin :  Laki-laki       Perempuan
- Pendidikan Terakhir :  SMA     D3     S1     S2
- Usia :  < 30 tahun  
 30 – 39 tahun  
 40 – 50 tahun  
 >50 tahun

**KINERJA KARYAWAN (Y)**

No	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
<b>Quality (Kualitas)</b>						
1	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kualitas yang dikehendaki					
2	Saya selalu menjaga kerapian, kebersihan dan keteraturan saat bekerja					
3	Untuk memenuhi kualitas yang baik, saya selalu bekerja berdasarkan prosedur prosedur yang ada					
<b>Quantity (Kuantitas)</b>						
4	Saya selalu menyelesaikan tugas untuk mencapai target yang sudah ditetapkan					
5	Saya mampu bekerja dengan optimal					
6	Saya melakukan pekerjaan sesuai SOP yang sudah ditetapkan					
<b>Timelines (Ketepatan Waktu)</b>						
7	Saya dapat mengerjakan kerusakan peralatan operasional dengan cepat					
8	Saya dapat menyelesaikan tugas sebelum dateline/batas waktu yang ditentukan					
9	Bagi saya penyelesaian kerja tepat waktu itu penting dan harus dicapai					
<b>Cost Effectiveness (Efektivitas Biaya)</b>						
10	Saya dapat memanfaatkan peralatan yang sudah tidak dipakai untuk diberdayakan dalam memperbaiki peralatan yang rusak					
11	Saya dapat menangani beberapa peralatan sehingga dapat menyelesaikan banyak jenis peralatan yang mengalami kerusakan sesuai dengan lisensi saya					
12	Saya mampu memanfaatkan fasilitas di tempat kerja sebagai penunjang pekerjaan saya					
<b>Need For Supervision (Perlu Pengawasan)</b>						
13	Saya lebih giat bekerja apabila diawasi oleh atasan					
14	Saya memerlukan supervisor untuk pendampingan dalam bekerja agar dapat mencegah hasil yang merugikan					
15	Pengawasan dalam bekerja akan membuat saya dan karyawan lainnya lebih terarah dalam menjalankan tugas harian					
<b>Interpersonal Impact (Dampak Antar Pribadi)</b>						
16	Saya dapat menjaga nama baik rekan sekerja					
17	Saya mampu bekerja sama dengan rekan saya					
18	Saya selalu terbuka pada pendapat orang lain					

**PELATIHAN (X<sub>1</sub>)**

No	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
<b>Tujuan Pelatihan</b>						
1	Saya merasa lebih mampu bekerja setelah mendapatkan pelatihan					
2	Saya memberikan pelayanan lebih baik lagi dari sebelumnya setelah mendapatkan pelatihan					
3	Saya akan memberikan banyak kontribusi kepada perusahaan setelah mendapatkan pelatihan					
4	Saya mampu dalam melakukan corrective maintenance & Preventive Maintenance setelah mendapatkan pelatihan					
5	Saya lebih termotivasi dalam bekerja karena telah mendapat pelatihan dari perusahaan					
<b>Materi</b>						
6	Materi pelatihan yang diberikan sesuai dengan apa yang saya butuhkan dilapangan, sehingga mampu menunjang pekerjaan yang saya lakukan					
7	Materi yang diberikan pada saat pelatihan sangat lengkap dan mudah dipahami					
8	Saya mendapatkan materi berupa hardcopy sebagai acuan pembelajaran					
9	Saya mendapatkan materi berupa softcopy dalam pelatihan					
10	Materi pelatihan yang saya ikuti disampaikan dengan sangat baik dan dibahas secara mendalam					
<b>Metode Yang Digunakan</b>						
11	Metode penyajian dalam pelatihan telah sesuai dengan jenis pelatihan yang dibutuhkan oleh peserta					
12	Penyelenggara pelatihan memiliki kesigapan dalam membantu para peserta pelatihan					
13	Pelatihan yang saya ikuti sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan dan tepat waktu					
14	Pelatihan yang dilakukan oleh penyelenggara bukan hanya teori namun terdapat praktik dari teori yang sudah diajarkan					
15	Pelatih melibatkan peserta pelatihan untuk aktif dalam kegiatan pembelajaran					
<b>Kualifikasi Peserta</b>						
16	Saya selalu bersemangat mengikuti pelatihan					
17	Saya mengikuti pelatihan berdasarkan kesesuaian atas peralatan yang saya tangani dilapangan					
18	Saya merasa pelatihan dapat memberikan penyegaran pikiran yang jenuh akibat dari tugas-tugas yang tidak diketahui					

19	Dengan adanya pelatihan dapat menimbulkan hasil dalam perubahan perilaku saya sebagai peserta pelatihan					
20	Saya mendapatkan rekomendasi dari atasan untuk dapat mengikuti pelatihan					
21	Semua pegawai perusahaan telah mendapatkan pelatihan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan dilapangan					
<b>Kualifikasi Pelatih</b>						
22	Materi pelatihan disampaikan langsung oleh pelatih yang ahli dibidangnya					
23	Pelatih menguasai materi pelatihan sehingga mampu menjelaskan materi dengan baik					
24	Pelatih memiliki kemampuan penyesuaian diri terhadap peserta pelatihan					
25	Pelatih memberikan kesempatan kepada saya untuk bertanya pada saat mengikuti pelatihan					
26	Pelatih yang saya ikuti pada saat pelatihan dapat mendorong saya aktif dalam kegiatan pelatihan					
27	Pelatih menggunakan bahasa yang mudah dimengerti dalam penyampaian materi					

### BUDAYA ORGANISASI (X<sub>2</sub>)

No.	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
<b>Amanah</b>						
1	Saya adalah seorang pegawai yang dapat memenuhi janji dan komitmen atas apa yang telah disepakati bersama perusahaan					
2	Saya berani mengambil resiko dalam melaksanakan pekerjaan yang diserahkan kepada saya dan bertanggung jawab atas tugas, keputusan, dan tindakan yang dilakukan					
3	Saya adalah seseorang yang dapat berpegang teguh kepada nilai moral dan etika					
<b>Kompeten</b>						
4	Budaya Organisasi mendorong saya untuk dapat meningkatkan kompetensi diri untuk dapat menjawab tantangan yang selalu berubah					
5	Dengan kompetensi yang saya miliki, saya dapat membantu orang lain belajar					
6	Saya dapat menyelesaikan tugas yang diberikan oleh atasan dengan kualitas terbaik					
<b>Harmonis</b>						
7	Saya sangat menghargai setiap karyawan apapun latar belakangnya					



8	Saya adalah tipe orang yang suka menolong orang lain					
9	Saya suka membangun lingkungan kerja yang kondusif					
<b>Loyal</b>						
10	Saya mampu menjaga nama baik sesama karyawan, pimpinan, BUMN dan Negara					
11	Saya rela berkorban untuk mencapai tujuan yang lebih besar					
12	Saya patuh kepada pimpinan sepanjang tidak bertentangan dengan hukum dan etika					
<b>Adaptif</b>						
13	Saya adalah orang yang cepat menyesuaikan diri untuk menjadi lebih baik					
14	Saya akan terus menerus melakukan perbaikan mengikuti perkembangan teknologi					
15	Saya adalah seseorang yang suka bertindak proaktif					
<b>Kolaboratif</b>						
16	Saya selalu memberikan kesempatan kepada berbagai pihak untuk dapat berkontribusi					
17	Saya sangat terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah					
18	Saya dapat menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama					

### DISIPLIN KERJA (Z)

No.	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
<b>Tingkat Kehadiran</b>						
1	Saya selalu hadir tepat waktu dalam memulai pekerjaan					
2	Saya selalu memanfaatkan waktu istirahat kerja seefektif mungkin					
3	Saya pulang kerja tidak pernah mendahului batas waktu kerja yang ada					
<b>Tata Cara Kerja</b>						
4	Saya selalu mematuhi setiap peraturan yang diberlakukan oleh perusahaan					
5	Saya selalu menjalankan pekerjaan sesuai SOP yang berlaku diperusahaan					
6	Saya merasa semua aturan yang ada diperusahaan sudah sesuai dengan yang dibutuhkan					
<b>Ketaatan Terhadap Atasan</b>						
7	Saya selalu mengikuti perintah atasan secara professional					

8	Saya selalu patuh terhadap tata tertib kerja yang sudah ditetapkan pimpinan saya					
<b>Kesadaran Kerja</b>						
9	Saya selalu menganggap diri saya adalah bagian penting dari perusahaan					
10	Saya berusaha selalu memberikan kontribusi yang positif kepada perusahaan					
<b>Tanggung Jawab</b>						
11	Saya selalu bertanggungjawab terhadap pekerjaan yang diberikan kepada saya					
12	Saya bertanggungjawab penuh untuk membantu perusahaan mencapai visi misinya					

Hasil Kuesioner Variabel Pelatihan (X<sub>1</sub>)

No	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	X1.15
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	5	5	5	4	5	5	3	4	4	4	5	5	4	5	4
3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	3	4	3	2	3	2	4	4	5	5	4	5
5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
7	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2
8	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3
9	3	3	3	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5
10	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	5	5	4	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5
13	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
16	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
17	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
18	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4
20	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4
21	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4
23	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
25	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
26	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4



18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
21	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
25	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
26	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
28	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
29	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
31	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
32	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3
33	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Hasil Kuesioner Variabel Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>)

No	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	X2.13	X2.14	X2.15	X2.16	X2.17	X2.18
1	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5
2	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4	5	4	4	4	4	4
3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2
4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4
5	5	4	5	4	3	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	4	4	5	4	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5

8	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	3	4	4	4
10	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
11	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4
12	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3
13	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
16	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
17	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5
19	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
20	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
21	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	4	4	5	3
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
24	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3
25	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
27	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5
28	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5



27	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
28	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
29	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
30	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
31	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5
35	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5

Hasil Kuesioner Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10	Y1.11	Y1.12	Y1.13	Y1.14	Y1.15	Y1.16	Y1.17	Y1.18
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4
6	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	3	5	5	5	5
7	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3
8	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
9	4	4	4	5	4	5	3	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5
10	5	4	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
11	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4
12	5	5	5	4	4	4	3	5	5	3	4	4	5	5	5	5	5	4
13	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4
14	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
16	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	5	5	5	5	4







MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA

Yth. Direksi dan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas  
Badan Usaha Milik Negara  
di tempat

**SURAT EDARAN**  
**NOMOR : SE- 7 /MBU/07 /2020**  
**TENTANG**  
**NILAI-NILAI UTAMA (CORE VALUES) SUMBER DAYA MANUSIA**  
**BADAN USAHA MILIK NEGARA**

**A. Umum**

Dalam rangka mewujudkan peran Badan Usaha Milik Negara sebagai mesin pertumbuhan ekonomi, akselerator kesejahteraan sosial (*social welfare*), penyedia lapangan kerja, dan penyedia talenta, dibutuhkan transformasi Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara, dimana salah satunya melalui penetapan Nilai-Nilai Utama (*Core Values*) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara sebagai identitas dan perekat budaya kerja yang mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

**B. Maksud dan Tujuan**

Maksud diterbitkannya Surat Edaran ini adalah agar setiap Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara mengetahui, mengimplementasikan, dan menginternalisasikan Nilai-Nilai Utama (*Core Values*) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara secara sungguh-sungguh, konsisten, dan konsekuen, sehingga melahirkan perilaku keseharian dan membentuk budaya kerja Badan Usaha Milik Negara yang selaras dengan Nilai-Nilai Utama (*Core Values*) tersebut.

**C. Ruang Lingkup**

Penerapan nilai-nilai utama (*core values*) pada seluruh Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara, mulai dari Direksi, Dewan Komisaris/Dewan Pengawas, manajemen/pegawai, dan karyawan/pekerja di lingkungan Badan Usaha Milik Negara, Anak Perusahaan, serta Perusahaan Afiliasi Terkonsolidasi.

**D. Dasar Hukum**

1. Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Tahun 2003 Nomor 70, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4297);
2. Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2003 tentang Pelimpahan Kedudukan, Tugas dan Kewenangan Menteri Keuangan pada Perusahaan Perseroan (PERSERO), Perusahaan Umum (PERUM) dan Perusahaan Jawatan (PERJAN) kepada Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Tahun 2003 Nomor 82, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4305);

3. Peraturan .../2



MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA

-2-

3. Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2005 tentang Pendirian, Pengurusan, Pengawasan dan Pembubaran Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Tahun 2005 Nomor 117; Tambahan Lembaran Negara Nomor 4556);
4. Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-02/MBU/02/2015 tanggal 17 Februari 2015 tentang Persyaratan, Tata Cara Pengangkatan, dan Pemberhentian Anggota Dewan Komisaris dan Dewan Pengawas Badan Usaha Milik Negara;
5. Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-03/MBU/02/2015 tanggal 17 Februari 2015 tentang Persyaratan, Tata Cara Pengangkatan, dan Pemberhentian Anggota Direksi Badan Usaha Milik Negara.

**E. Isi**

1. Nilai-Nilai Utama (*Core Values*) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara terdiri dari:
  - a. Amanah  
Definisi: Memegang teguh kepercayaan yang diberikan.  
Panduan perilaku:
    - 1) Memenuhi janji dan komitmen.
    - 2) Bertanggung jawab atas tugas, keputusan, dan tindakan yang dilakukan.
    - 3) Berpegang teguh kepada nilai moral dan etika.
  - b. Kompeten  
Definisi: Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas.  
Panduan perilaku:
    - 1) Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah.
    - 2) Membantu orang lain belajar.
    - 3) Menyelesaikan tugas dengan kualitas terbaik.
  - c. Harmonis  
Definisi: Saling peduli dan menghargai perbedaan.  
Panduan perilaku:
    - 1) Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya.
    - 2) Suka menolong orang lain.
    - 3) Membangun lingkungan kerja yang kondusif.
  - d. Loyal  
Definisi: Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara.  
Panduan perilaku:
    - 1) Menjaga nama baik sesama karyawan, pimpinan, BUMN, dan Negara.
    - 2) Rela berkorban untuk mencapai tujuan yang lebih besar.
    - 3) Patuh kepada pimpinan sepanjang tidak bertentangan dengan hukum dan etika.
  - e. Adaptif  
Definisi: Terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan.

Panduan .../3





MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA

-3-

Panduan perilaku:

- Cepat menyesuaikan diri untuk menjadi lebih baik.
- Terus-menerus melakukan perbaikan mengikuti perkembangan teknologi.
- Bertindak proaktif.

Kolaboratif

Definisi: Membangun kerja sama yang sinergis.

Panduan perilaku:

- Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi.
- Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah.
- Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama.

Setiap Badan Usaha Milik Negara wajib menerapkan Nilai-Nilai Utama (*Core Values*) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara menjadi Budaya Perusahaan (*Corporate Culture*) dan menjadi dasar pembentukan karakter sumber daya manusia di lingkungan Badan Usaha Milik Negara, Anak Perusahaan, serta Perusahaan Afiliasi Terkonsolidasi.

Dalam rangka membangun keseragaman Nilai-Nilai Utama (*Core Values*) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara, maka Nilai-Nilai Utama (*Core Values*) sebagaimana dimaksud pada angka 1 agar diimplementasikan secara utuh tanpa pengurangan atau penambahan Nilai-Nilai Utama (*Core Values*) lainnya pada seluruh group BUMN.

7. Setiap anggota Dewan Komisaris dan Dewan Pengawas BUMN diminta untuk mengawasi pelaksanaan dan turut mengimplementasikan isi Surat Edaran ini.

Demikian Surat Edaran ini untuk dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Ditetapkan di Jakarta  
pada tanggal 1 Juli 2020

MENTERI  
BADAN USAHA MILIK NEGARA



ERICK THOHIR



Tembusan:

1. Wakil Menteri Badan Usaha Milik Negara I;
2. Wakil Menteri Badan Usaha Milik Negara II;
3. Pejabat Eselon I di Lingkungan Kementerian BUMN.

## **DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS**

### **DATA PRIBADI**

1. Nama Lengkap : **MUHAMMAD IHSAN**
2. Tempat Tanggal Lahir : Medan, 23 Mei 1989
3. Jenis Kelamin : Laki-Laki
4. Agama : Islam
5. Pendidikan Terakhir : S2 Magister Manajemen
6. Pekerjaan : PT. Angkasa Pura II (Persero)
7. Status : Menikah
8. Alamat : Jl. Coklat 1 No 13 Perumnas Simalingkar, Medan



### **RIWAYAT PENDIDIKAN**

<b>SD Negeri 068003 Medan</b>	<b>1995-2001</b>
<b>SMP Swasta Al Ulum Medan</b>	<b>2001-2004</b>
<b>SMA Negeri 2 Medan</b>	<b>2004-2007</b>
<b>D3 Politeknik Negeri Lhokseumawe</b>	<b>2007-2009</b>
<b>S1 Universitas Sumatera Utara</b>	<b>2010-2012</b>
<b>Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara</b>	<b>2019-2022</b>

### **CONTACT PERSON**

- No. Hp/WA : 085270866169  
Email : m.ihsan@angkasapura2.co.id  
Instagram : muhammad\_ihsan\_rwa