

BAB II

TINAJUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Pada bab ini menyajikan tinjauan pustaka mengenai pengertian yang berkaitan dengan program pelatihan, disiplin kerja dan kinerja kerja karyawan. Selain itu, dalam tinjauan pustaka dijelaskan pula berbagai uraian yang berkaitan dengan program pelatihan, disiplin kerja dan kinerja kerja karyawan.

2.1.1 Pelatihan

Pelatihan merupakan salah satu rangkaian proses untuk mewujudkan sumber daya yang memiliki kualitas sumber daya manusia yang baik dan siap berkompetensi di pasar tenaga kerja, dengan harapan semakin terdidik dan terlatih sumber daya manusia maka akan semakin tinggi pula kesadaran, partisipasi dan prestasi sumber daya manusia dalam suatu perusahaan. Pelatihan dilakukan agar para karyawan memiliki keterampilan yang sesuai kebutuhan dalam mengerjakan pekerjaannya dalam suatu perusahaan untuk membantu mempermudah mencapai tujuan perusahaan. Pelatihan biasanya dilakukan setelah tahap Rekrutmen dan Seleksi tetapi adapula yang melaksanakan pelatihan pada saat tahap seleksi.

2.1.1.1 Pengertian Pelatihan

Menurut Sikula dalam Mangkunegara (2017: 44) “Pelatihan merupakan proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan

terorganisir, sehingga tenaga kerja non manajerial dapat mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk suatu tujuan tertentu”.

Menurut Kasmir (2016: 126) “Pelatihandapat dikatakan sebagai proses untuk membentuk dan memberi bekal karyawan dengan cara menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan dan praktik”.

MenurutSimamora dalam Bernadheta (2019: 10) “Pelatihan merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan atau sikap untuk meningkatkan kinerja tenaga kerja”.

Menurut Gomes dalam Bernadheta (2019: 10) “Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performa pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya”.

Dari pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan suatu proses pendidikan jangka pendek untuk membentuk sumber daya manusia mendapatkan keterampilan, pengetahuan, kemampuan agar karyawan tersebut semakin terampil yang dapat meningkatkan kinerja, dengan memberikan pemahaman dan keterampilan guna memperbaiki kemampuan seseorang. Pelatihan juga dapat diartikan sebagai proses dalam meningkatkan kemampuan Sumber Daya Manusia dalam mencapai tujuan suatu perusahaan, hal ini diperkuat penelitian yang dilakukan oleh Anrinza dkk (2017) yaitu variabel pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pelatihan ini dapat memberikan manfaat berupa peningkatan produktifitas, stabilitas dan fleksibilitas yang berfungsi sebagai penyesuaian diri dari lingkungan kerja yang sering berubah seiring perkembangan waktu. Selain itu, pelatihan juga dapat dijadikan sebagai jalan untuk menduduki posisi baru atau

jabatan yang lebih tinggi diperusahaan (promosi) atau pindah tugas (mutasi).

2.1.1.2 Komponen-komponen Pelatihan

Terdapat 5 komponen-komponen pelatihan menurut Mangkunegara (2017: 44) ialah sebagai berikut:

1. Tujuan dan sasaran pelatihan harus jelas dan dapat diukur.
2. Para pelatih (trainees) harus memiliki kualifikasi yang memadai.
3. Materi latihan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.
4. Metode pelatihan harus sesuai dengan tingkat kemampuan pegawai yang menjadi peserta.
5. Peserta pelatihan harus memenuhi persyaratan yang di tentukan.

2.1.1.3 Tujuan Pelatihan

Terdapat 3 tujuan yang dicapai dari kegiatan training atau pelatihan, yaitu:

1. Ilmu Pengetahuan (*Knowledge*)

Peserta pelatihan diharapkan mendapat ilmu pengetahuan yang cukup untuk dapat menyesuaikan kemampuan dan mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya dengan sebaik mungkin.

2. Kemampuan (*Skill*)

Peserta pelatihan diharapkan dapat dan mampu melakukan tugas dan tanggung jawab ketika sudah ditempatkan pada proses yang sudah ditentukan.

3. Penentuan Sikap (*Attitude*)

Peserta pelatihan diharapkan akan memiliki kesadaran atas pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan sikap perilaku yang baik.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2016: 1931) berpendapat mengenai beberapa nilai dari tujuan pelatihan yang penting, yaitu:

1. Meningkatkan produktivitas dalam jumlah maupun mutu.
2. Mengurangi kecelakaan.
3. Mengurangi pengawasan.
4. Meningkatkan stabilitas dan fleksibilitas organisasi.
5. Mempertinggi moral.

2.1.1.4 Keuntungan Pelatihan

Menurut Kasmir (2016: 128) keuntungan penelitian bagi karyawan maupun perusahaan setelah mengikuti pelatihan yaitu:

1. Akan memiliki kemampuan

Setelah mengikuti pelatihan, kemampuan calon karyawan akan bekerja lebih baik terutama dalam hal kecepatan, ketepatan dan kesempurnaan hasil pekerjaannya.

2. Sikap dan mental karyawan

Artinya dalam pelatihan juga dilatih untuk menanamkan sikap mental karyawan menjadi lebih baik, sikap dan mental karyawan diharapkan menjadi lebih positif dibandingkan sebelumnya.

3. Kerja sama

Artinya di lembaga pelatihan karyawan dibentuk untuk dapat bekerjasama

antar teman dan saling menghargai. Dengan terbentuknya kerja sama ini tentu akan berlanjut setelah mereka bekerja samal nantinya, sehingga kepentingan individu dapat diminimalkan.

4. Disiplin Kerja

Artinya karyawan yang mengikuti pelatihan juga diajarkan tentang disiplin dalam bekerja, sehingga setelah menyelesaikan pelatihan, maka disiplin kerjanya telah tertanam. Disiplin artinya karyawan akan memandang penting serta menaati waktu kerja, mulai dari jam masuk kerja, mengerjakan pekerjaan sampai tuntas tanpa menunda serta mengikuti jam pulang kerja sesuai aturan yang telah ditetapkan.

5. Perilaku Karyawan

Pelatihan juga akan mampu mengubah pandangan atau perilaku karyawan ke arah yang lebih positif. Artinya selama pelatihan, calon karyawan akan dilatih dan dibentuk untuk memiliki perilaku yang positif sesuai dengan aturan perusahaan.

6. Jenjang Karier

Dengan melalui pelatihan calon karyawan akan dapat menentukan jenjang kariernya ke depan, karena salah satu cara untuk meningkatkan jenjang karier adalah mengikuti pelatihan sebanyak mungkin.

7. Loyalitas dan rasa memiliki

Dengan mengikuti pelatihan juga akan meningkatkan loyalitas atau kesetiaan calon karyawan kepada perusahaan. Bahkan saat mengikuti pelatihan karyawan juga akan meningkatkan rasa memiliki dan bagian dari perusahaan, sehingga akan bersungguh-sungguh dalam bekerja dan membela perusahaan dalam berbagai kepentingan dengan berbagai cara. Kesetiaan karyawan sangat penting dan perlu dijaga terus-menerus.

8. Pengetahuan Baru

Artinya dalam pelatihan semua informasi yang akan diberikan, sehingga makin sempurna pengetahuan yang diperoleh calon karyawan. Tentu saja ini akan memudahkan karyawan menyelesaikan setiap pekerjaan yang di pegangnya.

2.1.1.5 Metode-metode Pelatihan

Metode pelatihan menurut Kasmir (2016: 138) ada dua macam, yaitu sebagai berikut:

1. Metode Praktis (On the Job Training)

Metode ini memberikan pelatihan kepada karyawan sambil bekerja, artinya karyawan langsung dilatih dengan pekerjaan yang akan di tangannya. Biasanya metode ini dilakukan karena kondisi kebutuhan perusahaan yang mendesak. Pertimbangan lainnya karena peserta pelatihan dinilai sudah memiliki pengalaman tertentu, sehingga tinggal menyesuaikan diri dan memperdalam dengan pekerjaan yang baru.

Dalam On The Job Training calon karyawan diberitahukan pengetahuan tentang:

- a. Struktur Organisasi yang ada dalam perusahaan
- b. Bekerja dalam berbagai macam keterampilan
- c. Melatih karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan
- d. Magang di bagian-bagian tertentu atau cabang tertentu
- e. Penugasan tugas sementara

2. Teknik Presentasi dan Metode Simulasi

Teknik presentasi memberikan pemahaman kepada karyawan melalui tatap muka secara langsung. Artinya pelatihan diberikan di dalam ruangan tertentu. Instruktur memberikan materi langsung ke peserta pelatihan dan peserta dapat menanggapi materi yang diberikan. Model pelatihan semacam ini dapat dilakukan dengan cara:

- a. Sistem perkuliahan di kelas
- b. Presentasi video
- c. Konferensi
- d. Workshop
- e. Atau gabungan dari salah satunya.

2.1.1.6 Indikator-indikator Pelatihan

Untuk mengukur pelatihan terdapat beberapa indikator dalam melakukan penilaian terhadap pelatihan, adapun menurut Kasmir (2016: 140) diantaranya:

1. Instruktur

Untuk meningkatkan *skill* dari karyawan maka pelatih yang akan dipilih dalam program pelatihan pun harus benar-benar memiliki kualifikasi yang baik sesuai dengan bidangnya, kompeten dan memiliki pendidikan untuk pelatihan yang baik pula.

2. Peserta

Peserta pelatihan harus dipilih sesuai kualifikasi tertentu dan harus memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan.

3. Materi Pelatihan

Materi yang digunakan untuk pelatihan haruslah sesuai dengan tujuan pelatihan yang diadakan oleh suatu perusahaan, dan materi pelatihan pun harus update agar para peserta dapat mengikuti materi terbaru dan memecahkan masalah yang terjadi pada kondisi sekarang ini.

4. Lokasi Pelatihan

Lokasi pelatihan merupakan tempat untuk memberikan pelatihan apakah di luarperusahaan atau di dalam perusahaan. Jika dilakukan di dalam perusahaan, khususnya untuk karyawan lama tentu akan membuat jenuh. Apabila dilakukan untuk karyawan baru akan menambah wawasan mengenai pekerjaan barunya dan akan menyesuaikan dengan lingkungan pekerjaan. Demikian pula untuk lokasi yang berada di luar perusahaan, biasanya akan memberikan kesegaran bagi peserta pelatihan, terutama bagi karyawan lama. Mereka akan terbebas dari tugas-tugas rutin yang dibebankan kepadanya. Jika dilakukan di dalam perusahaan mereka menjadi tidak fokus mengikuti pelatihan sehingga hasilnya kurang optimal dan dianggap bahwa pelatihan tersebut tidak ada manfaatnya.

5. Lingkungan

Pengaruh dari lingkungan seperti kenyamanan tempat pelatihan yang didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai tentu akan memberikan hasil yang lebih positif. Demikian pula sebaliknya jika lingkungan pelatihan kurang memadai akan membuat peserta pelatihan merasa tidak nyaman dan berakibat kepada hasil yang diperolehnya kurang maksimal.

Di samping faktor kenyamanan, dalam hal faktor lingkungan juga dipengaruhi oleh keamanan di sekitar lokasi pelatihan. Jika lingkungan tidak aman dalam artian banyak gangguan tentu akan menyebabkan hasil pelatihan kurang optimal, demikian pula sebaliknya.

6. Waktu Pelatihan

Waktu Pelatihan maksudnya adalah waktu dimulai dan berakhirnya suatu pelatihan. Misalnya pelatihan sehari penuh 8 jam atau lebih tentu akan membuat peserta kelelahan.

2.1.1.7 Tahapan-tahapan Penyusunan Pelatihan

Adapun tahapan dalam menyusun pelatihan menurut Mangkunegara (2017: 45) sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan

Kebutuhan akan training dapat diidentifikasi melalui analisis tantangan saat ini dan masa depan melalui kesenjangan antara kinerja aktual karyawan dan kinerjastandar. Analisis kebutuhan dapat dipelajari dari dua perspektif: Individu dan Kelompok. Pelatihan individu dirancang untuk meningkatkan efisiensi individu saat tidak berkinerja memadai.

Sedangkan, pelatihan kelompok dimaksudkan untuk menanamkan perubahan baru pada karyawan karena perubahan dalam strategi program organisasi.

2. Menetapkan tujuan dan sasaran pelatihan

Setelah kebutuhan diidentifikasi, tujuan pelatihan bisa ditetapkan.

Tujuan pelatihan dapat didasarkan pada kesenjangan yang terlihat dalam program pelatihan yang dilakukan sebelumnya dan keterampilan yang dikembangkan oleh karyawan.

3. Merancang program dan menetapkan metode pelatihan

Program pelatihan harus dirancang sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Setiap program pelatihan mencakup isu-isu tertentu, seperti: (1) siapa peserta pelatihan?, (2) siapa *trainer*-nya?, (3) metode apa yang digunakan untuk pelatihan?, (4) apa yang akan menjadi tingkat pelatihan?, dan lain-lain. Rencana tindakan komprehensif juga dirancang untuk mencakup konten pelatihan, materi, teori pembelajaran, desain pembelajaran, dan persyaratan pelatihan lainnya.

4. Menetapkan kriteria keberhasilan pelatihan

Penetapan kriteria keberhasilan pelatihan merupakan salah satu hal yang sangat penting dan disesuaikan dengan metode pelatihan yang akan digunakan yang bertujuan agar tingkat keberhasilan pelatihan lebih jelas dan dapat dengan mudah dicapai dengan metode pelatihan yang sudah dirancang.

5. Mengadakan percobaan dan revisi

Sebelum melaksanakan pelatihan, maka sangat perlu dilakukan percobaan dan revisi program maupun metode pelatihan yang akan digunakan, dengan tujuan agar pelaksanaan pelatihan akan berjalan dengan baik tanpa ada gangguan.

6. Mengimplementasikan dan mengevaluasi program pelatihan

Dalam mengimplementasikan pelatihan keputusan terpenting yang perlu dibuat sebelum melaksanakan pelatihan adalah menentukan dimana pelatihan akan dilaksanakan, apakah didalam perusahaan atau diluar perusahaan. Selanjutnya, waktu pelatihan ditetapkan bersama trainer yang akan melakukan sesi pelatihan. Evaluasi program pelatihan adalah suatu keharusan karena perusahaan berinvestasi dalam jumlah besar dalam sesi pelatihan dan harus tahu efektivitasnya dalam hal penggunaan uang. Dengan demikian, setiap perusahaan mengikuti serangkaian langkah-langkah untuk merancang program pelatihan yang efektif yang mencapai tujuan yang dimaksudkan. Maka dari itu, setelah program pelatihan selesai karyawan atau calon karyawan akan diminta untuk memberikan umpan balik pada sesi latihan dan apakah mereka merasakan manfaatnya atau tidak.

2.1.1.8 Evaluasi Pelatihan

Setelah melaksanakan pelatihan tentu saja pihak perusahaan ingin mengetahui bagaimana pelatihan dilaksanakan apakah sudah sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah diterapkan di awal atau masih banyak kekurangan, untuk itu maka harus dilakukan Evaluasi Pelatihan. Menurut Goldstein dan Buxton dalam Mangkunegara (2017: 59) "Evaluasi dapat didasarkan pada kriteria (pedoman dari ukuran kesuksesan), dan rancangan percobaan".

1. Kriteria dalam Evaluasi Pelatihan

Ada dua kriteria yang dapat digunakan sebagai pedoman dari ukuran kesuksesan

pelatihan, diantaranya ialah:

a. Kriteria Belajar

Kriteria belajar dapat diperoleh dengan menggunakan tes pengetahuan, tes keterampilan yang mengukur *skill* dan kemampuan peserta.

c. Kriteria Hasil

Kriteria hasil dapat dihubungkan dengan hasil yang diperoleh seperti menekan *turnover*, berkurangnya tingkat absen, meningkatnya produktivitas, meningkatnya penjualan, meningkatnya kualitas kerja dan produksi.

2. Rancangan Percobaan dalam Evaluasi Pelatihan

Mengevaluasi pelatihan dapat dilakukan dengan membuat rancangan percobaan, peserta diberikan tes sebelum pelatihan (*pretest*), dan kemudian setelah pelatihan diberikan kembali tes penempatan (*posttest*). Rancangan percobaan dapat didasarkan pada empat kelompok subjek, yang ditunjukan secara random pada empat kelompok tersebut.

2.1.2 Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan bentuk dari tanggung jawab terhadap peraturan dan norma yang berlaku diperusahaan. Dapat dikatakan baik apabila seseorang telah berlaku sesuai sikap, kriteria, norma dan tanggung jawab. Kriteria berdasarkan sikap mengacu pada mental dan perilaku yang berasal dari kesadaran atau kerelaan dalam menerima dan menjalankan tugas. Kriteria norma berdasarkan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan selama didalam lingkup perusahaan.

2.1.2.1 Pengertian Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan (2015: 120) Disiplin merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mematuhi semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku didalam perusahaan. Maka dari itu perusahaan sangat memerlukan peningkatan disiplin karyawan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2017: 86) mengatakan disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Keiht dalam (Mangkunegara 2017: 129) mengemukakan bahwa “*Dicipline is management action to enforce organization standards*”. Berdasarkan pendapat Keiht Davis, disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi.

Menurut Edy Sutrisno (2017: 87) “Disiplin kerja merupakan sikap hormat kepada peraturan dan ketetapan perusahaan yang ada dalam diri karyawan yang akan menyebabkan adanya penyesuaian diri secara sukarela pada peraturan dan ketetapan perusahaan”. Menurut Keith Davis dalam Mangkunegara (2017: 129) “Disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi”.

Dari berbagai pendapat ahli diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa disiplin kerja ialah sikap yang tercermin dari perilaku seorang karyawan, berupa kepatuhan atau ketaatan terhadap peraturan dan ketentuan yang ditetapkan oleh

perusahaan. Dalam hal ini, kedisiplinan tidak selalu berbentuk ketaatan tapi bisa berupa tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi terhadap karyawan.

2.1.2.2 Jenis-Jenis Disiplin Kerja

Menurut Mangkunegara dalam Sinambela (2016:336) mengemukakan bahwa ada dua jenis bentuk disiplin kerja, yaitu:

1. Disiplin Preventif Suatu upaya untuk menggerakkan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi pedoman dan aturan kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.
2. Disiplin Korektif Suatu upaya penggerakan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkannya agar tetap mematuhi berbagai peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan.

2.1.2.3 Tujuan Disiplin Kerja

Menurut Bejo Siswanto dalam Febriyan (2016: 4) sasaran disiplin ialah terpenuhinya beberapa tujuan, salah satunya kelancaran dan kelangsungan perusahaan sesuai dengan keinginan perusahaan baik hari ini maupun hari esok.

Adapun tujuan dilakukannya disiplin, antara lain:

1. Agar tenaga kerja menepati segala peraturan dan kebijakan tertulis maupun tidak tertulis yang berlaku di perusahaan dilaksanakan dengan baik.
2. Dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimal kepada pihak tertentu yang

berkepentingan dengan perusahaan.

3. Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa yang telah disediakan perusahaan dengan sebaik-baiknya.
4. Dapat bertindak berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku diperusahaan
5. Tenaga kerja mampu memperoleh produktivitas yang lebih tinggi sesuai dengan yang diharapkan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang.

2.1.2.4 Faktor-faktor yang Memengaruhi Disiplin Kerja

Adanya disiplin kerja dalam perusahaan akan membuat karyawan dapat menjalankan tugas tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik, akan tetapi kedisiplinan akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Hasibuan (2015: 194) terdapat beberapa faktor yang akan memengaruhi disiplin kerja, yaitu sebagai berikut :

1. Tujuan dan Kemampuan

Hal pertama yang akan memengaruhi disiplin kerja. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Yang berarti setiap tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan yang bersangkutan, agar dia bersungguh-sungguh dan dapat diselesaikan dengan cepat dan tepat.

2. Kepemimpinan

Peran penting kepemimpinan atasan pun akan menentukan kedisiplinan karyawan, karena pimpinan dijadikan panutan dan sur teladan oleh para bawahannya. Maka dari itu, pimpinan harus dapat memberi contoh perilaku yang baik, yang nantinya akan dapat ditiru oleh para bawahan.

3. Balas Jasa

Balas jasa pun menjadi salah satu hal yang penting dalam disiplin kerja karyawan, dimana balas jasa yang mereka terima akan membuat mereka semakin puas dan cinta kepada perusahaan. Yang artinya semakin baik balas jasa yang mereka terima maka akan semakin baik pula tingkat kedisiplinan kerja

4. Keadilan

Ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan ingin diperlakukannya sama dengan yang lainnya, yang artinya keadilan yang baik akan menghasilkan kedisiplinan yang baik pula. Oleh karenanya keadilan harus ditegakan sebaik dan seadil-adilnya, agar kedisiplinan kerja karyawan pun akan baik pula.

5. Waskat

Pengawasan melekat ialah berupa tindakan nyata dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan dan moral kerja karyawan. Karyawan akan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan dan pengawasan dari atasannya.

6. Ketegasan

Dalam hal ini, ketegasan pimpinan sangatlah penting. Seorang pimpinan harus berani dan bertindak tegas untuk mengatakan TIDAK dan berani menghukum karyawannya yang melanggar dengan cara memberikan sanksi yang tepat atas pelanggaran yang dilakukan, sesuai dengan sanksi yang telah ditetapkan.

7. Sanksi

Sanksi merupakan bagian terpenting dalam menerapkan disiplin kerja karyawan, maka sanksi harus benar-benar adil dan perlu ditinjau sebelum diberikan kepada karyawan yang melanggar. Pelanggaran yang berat akan diberikan sanksi yang berat dan begitu pula sebaliknya.

8. Terciptanya hubungan baik

Terciptanya hubungan yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Kedisiplinan karyawan akan tercapai apabila hubungan kemanusiaan dalam perusahaan tersebut baik.

2.1.2.5 Pelaksanaan Sanksi Pelanggaran Disiplin Kerja

Menurut Mangkunegara (2017: 131) Pelaksanaan sanksi terhadap pelanggaran disiplin dengan memberikan peringatan, harus segera, konsisten dan impersonal

1. Pemberian Peringatan

Karyawan yang melanggar disiplin kerja perlu diberikan surat peringatan pertama, kedua dan ketiga. Tujuan pemberian peringatan adalah agar

karyawan yang bersangkutan menyadari pelanggaran yang telah dilakukannya. Selain itu, surat peringatan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam memberikannilai karyawan.

2. Pemberian Sanksi Harus Segera

Karyawan yang melakukan sanksi harus segera diberikan sanksi yang sesuai dengan peraturan perusahaan yang berlaku. Tujuannya, agar karyawan yang bersangkutan memahami sanksi pelanggaran yang berlaku di perusahaan. Kelalaian pemberian sanksi akan memperlemah disiplin yang ada dan memberi peluang berlaku pada perusahaan. Ketidak konsistenan pemberian sanksi dapat mengakibatkan karyawan merasakan adanya diskriminasi karyawan, ringannyasanksi dan pengabaian disiplin.

3. Pemberian Sanksi Harus Impersonal

Pemberian sanksi pelanggaran harus tidak membeda-bedakan karyawan, tua- muda, pria-wanita tetap diberlakukan sama sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuannya agar karyawan menyadari bahwa disiplin kerja berlaku untuk semua karyawan dengan sanksi pelanggaran yang sesuai dengan peraturanyang berlaku di perusahaan.

2.1.2.6 Indikator-indikator Disiplin Kerja

Singodimedjo dalam Edy Sutrisno (2017: 94) Indikator-indikator disiplin kerja ialah sebagai berikut:

1. Taat terhadap aturan

Dapat dilihat dari jam masuk kerja, jam pulang dan jam istirahat

yang tepat waktu sesuai dengan peraturan yang ada di perusahaan.

2. Taat terhadap peraturan perusahaan

Seperti halnya dalam berpakaian, tingkah laku dalam pekerjaan

3. Taat terhadap perilaku dalam pekerjaan

Dapat dilihat dari perilaku mengerjakan pekerjaan sesuai dengan jabatan, tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lainnya.

4. Taat terhadap aturan lainnya di perusahaan

Aturan tentang apa yang boleh dilakukan pegawai selama di perusahaan.

2.1.3 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan sesuatu yang sangat penting untuk mengukur seberapa jauh kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Aspek kualitatif dan kuantitatif pun dapat menjadi salah satu pertimbangan tingkat keberhasilan suatu kinerja.

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Bernardin dan Russel dalam Sangadji (2018: 350), kinerja dapat didefinisikan sebagai berikut: *“Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a time period”* (kinerja didefinisikan sebagai catatan hasil yang diperoleh dari suatu pekerjaan atau aktivitas tertentu dalam jangka waktu tertentu).

Menurut Mangkunegara dalam Sangadji (2018: 350) mendefinisikan kinerja sebagai “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Kualitas yang dimaksud di sini adalah dilihat dari kehalusan, kebersihan, dan ketelitian dalam pekerjaan, sedangkan kuantitas dilihat dari jumlah atau banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan karyawan.

Menurut Tika dalam Sangadji (2018: 350) mendefinisikan kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan seseorang yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Dari beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil dan perilaku kerja yang dihasilkan oleh seorang pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja pegawai yang baik adalah salah satu faktor yang sangat penting bagi sebuah perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, salah satu cara untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah dengan memberikan insentif kepada karyawan agar termotivasi sehingga karyawan dapat meningkatkan lagi kinerjanya.

2.1.3.2 Tujuan Penilaian Kerja

Penilaian kinerja karyawan memiliki berbagai manfaat, diantaranya:

1. Evaluasi antar individu dalam organisasi

Bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu untuk menentukan kompensasi yang diberikan perusahaan sebagai hak dari masing-masing karyawan dalam organisasi. Tujuan lainnya ialah sebagai pengambilan

keputusan dalam melakukan pemindahan pekerjaan pada posisi yang tepat. Promosi pekerjaan, mutasi dan demosi sampai tindakan pemberitahuan.

2. Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi

Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu mengikuti pengembangan dengan pendidikan maupun pelatihan, karyawan yang kinerjanya rendah karena kurangnya pengetahuan akan ditingkatkan pendidikannya, sedangkan karyawan yang kinerja rendah karena kurang terampil akan diberi pelatihan yang sesuai.

3. Pemeliharaan sistem

Terdapat beberapa subsistem dalam suatu organisasi, subsistem tersebut salingterkait dengan subsistem lainnya. Jika salah satu subsistem tidak berfungsi dengan baik, maka akan mengganggu subsistem yang lainnya. Maka dari itu, perlu adanya pemeliharaan sistem yang akan memberi beberapa manfaat diantaranya, pengembangan perusahaan dari individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi serta audit atas sistem SDM (Sumber Daya Manusia).

4. Dokumentasi

Sebagai dasar dari tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan dimasa yang akan datang dan berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia.

2.1.3.3 Faktor yang memengaruhi Kinerja Karyawan

Keith Davis dalam Mangkunegara (2017: 67) mengatakan bahwa pencapaian kinerja dapat dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*Motivation*). Sebagaimana dijelaskan sebagai berikut:

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (*knowledge+skill*). Yang berarti pegawai yang IQ nya diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang cukup untuk jabatannya dan terampil dalam menjalankan tugas sehari-hari, maka akan lebih mudah dalam mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai harus ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man on the right place, the right man on the right job*).

2. Faktor Motivasi

Sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja akan membentuk motivasi. Motivasi merupakan kondisi yang mampu menggerakkan diri seorang karyawan untuk mengarah pada pencapaian tujuan kerja. Sikap mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal. Yang berarti seorang karyawan sudah paham betul apa yang menjadi target dan tujuan utama yang harus dicapai dengan situasi kerja.

2.1.3.4 Tolak Ukur Kinerja Karyawan

Kasmir (2016: 208) menyatakan ada beberapa faktor yang dapat dijadikan acuan untuk mengukur kinerja karyawan, diantaranya:

1. Kuantitas Pekerjaan

Menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan sebagai syarat yang menjadi standar pekerjaan, dan dinyatakan dalam istilah: jumlah unit atau jumlah siklus aktivitas yang telah diselesaikan.

2. Kualitas Pekerjaan

Kualitas yang dimaksud ialah terpenuhinya persyaratan suatu pekerjaan atas kualitas yang sudah ditentukan oleh perusahaan, serta persepsi karyawan terhadap kualitas dan kesempurnaan tugas terhadap kemampuan karyawan.

3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu ialah suatu pekerjaan yang diselesaikan dengan memaksimalkan waktu yang sudah ditetapkan diawal, dengan melihat hasil yang diperoleh dalam waktu yang disediakan.

4. Penekanan Biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan. Jika pengeluaran biaya melebihi anggaran yang telah ditetapkan maka akan terjadi pemborosan, sehingga kinerjanya dianggap kurang baik demikian pula jika pengeluaran biaya sesuai dengan anggaran maka tidak akan terjadi pemborosan, dan sehingga kinerjanya dianggap.

5. Pengawasan

Hampir seluruh jenis pekerjaan perlu melakukan pengawasan terhadap pekerjaan yang sedang berjalan. Pada dasarnya situasi dan kondisi selalu berubah dari keadaan yang baik menjadi tidak baik atau sebaliknya. Oleh karena itu, setiap aktivitas pekerjaan memerlukan pengawasan sehingga tidak melenceng dari yang telah ditetapkan. Dengan adanya pengawasan maka setiap pekerjaan akan menghasilkan kinerja yang baik. Dengan melakukan pengawasan karyawan akan lebih bertanggung jawab atas pekerjaannya dan jika terjadi penyimpangan akan memudahkan untuk melakukan koreksi dan melakukan perbaikan secepatnya. Artinya pengawasan sangat diperlukan dalam rangka mengendalikan aktivitas karyawan agar tidak meleset dari yang sudah direncanakan atau ditetapkan.

6. Hubungan antar Karyawan

Penilaian kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama atau kerukunan antar karyawan dan antar pimpinan. Hubungan ini sering kali juga dikaitkan sebagai hubungan antar perseorangan. Dalam hubungan ini diukur apakah seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik, dan kerja sama antar karyawan satu dengan karyawan yang lainnya.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan salah satu acuan untuk melakukan penelitian yang akan memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dalam penelitian terdahulu tidak terdapat penelitian yang sama persis, tetapi tetap dapat dijadikan sebagai referensi dalam memperkaya bahan untuk penelitian ini. Berikut merupakan penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Penulis/Tahun/ Judul	Hasil Penelitian	Sumber	Perbedaan	Persamaan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Nova Syafrina, (2017) “Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Suka Fajar Pekanbaru”	Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Suka Fajar Pekanbaru	Ekonomi dan Bisnis: (Riau Economics and Business Review) Volume 8, Nomor 4, Desember 2017	Perbedaannya tidak terdapat variabel pelatihan	Persamaannya terdapat variabel disiplin kerja dan kinerja karyawan.
2	Ryani Dhyani Parasbakti & Muhammad Ekhsan (2020) “The Effect Of Dicipline And Motivation On Employee Performance In PT. Samsung Elektronik Indonesia”	Variabel Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Journal of research in Business economics, and Education Volume 2, issue 3 (2020) E ISSN 2686- 6056	Perbedaannya tidak terdapat variabel disiplin kerja	Perbedaannya tidak terdapat variabel disiplin kerja
3	Eli Yulianti, (2015) “Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan”	Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan Grand fatma Hotel di Trenggarong	Ejournal Administrasi Bisnis, Volume 3, Nomor 4, 2015: 900- 910	Perbedaannya tidak terdapat variabel disiplin kerja	persamaannya terdapat variabel pelatihan. Disiplin kerja serta kinerja karyawan.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
4	Setyowati Subroto (2018) “Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan”	Variabel Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Variabel Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan Vol.12 No.1 2018	Perbedaannya tidak terdapat variabel disiplin kerja	Perbedaannya tidak terdapat variabel disiplin kerja
5	Pingkan Marsoit, Greis Sendow, Farlane Rumokoy (2017) “Pengaruh Pelatihan, Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan”	Secara parsial pelatihan dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia. Sedangkan secara parsial komitmen organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia	Jurnal EMBA Vol.5, No.3, September 2017	Perbedaannya terdapat variabel pelatihan	Persamaan ya terdapat variabel disiplin kerja dan kinerja karyawan.
6	Yuyun Yuniar Darmawan, Wyan Gede Supartha, Agoes Ganesha Rahyuda (2017) “Pengaruh Pelatihan terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Di Prama Sanur Beach-Bali”	Variabel pelatihan, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan dapat Mendukung Penelitian sebelumnya	E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 6.3 Vol. 06. No 03 (2017): 1265-1290	Perbedaannya terdapat variabel motivasi .	Persamaan nya terdapat variabel pelatihan, disiplin kerja dan kinerja karyawan.
7	Setyo Riyanto, Endri Endri and Novita Herlisha (2021) “Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement”	Variabel pelatihan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Problems and Perspectives in Management, Volume 19. No.3: 162-174	Perbedaannya terdapat variabel Motivasi Kerja dan tidak terdapat variabel Disiplin Kerja	persamaan ya terdapat variabel pelatihan. Disiplin kerja serta kinerja karyawan.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
8	Yosef Ferry Pratama, Dian Wismar'ain (2018) "Pengaruh Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan"	Variabel kompensasi finansial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan variable gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Business Management Analysis Journal (BMAJ) Vol. 1 No.1 - Oktober 2018	Perbedaannya terhadap variable Kompensasi dan gaya kepemimpinan serta tidak ada variable pelatihan dan disiplin kerja	Persamaanya terdapat variabel disiplin kerja dan kinerja karyawan.
o	Trenggono, Nanang, Chandyka Bagus (2018) "Analisis pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan pelatihan terhadap kinerja karyawan di PT. Telkom Indonesia cabang Batam"	Variabel gaya kepemimpinan dan Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Jurnal industri kreatif (JIK) ISSN: 2597-8950 Vol.2 No.1 Februari 2018	Perbedaannya terdapat variabel gaya kepemimpinan	Persamaanya terdapat variabel pelatihan dan kinerja karyawan
10	Yuni, Anik, Sudja (2019) "Pengaruh pelatihan, motivasi kerja dan budaya kerja terhadap Kinerja Karyawan di Pdam tirta Mangutama Kec. Bandung"	Variabel pelatihan dan budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Jurnal Sains Akuntansi dan Manajemen (JSAM) ISSN: 2656-5366 Vol.1 No.4 April 2019	Perbedannya terdapat variabel motivasi kerja dan budaya kerja dan tidak terdapat variabel disiplin kerja	persamaanya terdapat variabel pelatihan. Disiplin kerja serta kinerja karyawan.
11	Hermawan, Amelia Wulandari, Andini Mirza Buana, (2020) "Pengaruh Kompetensi, Insentif Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja	Secara simultan, pelatihan dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan secara parsial hanya disiplin kerja yang berpengaruh	Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi (SIMO) Vol 1, Nol 1, 2020, 71-83	Perbedaannya terdapat variabelnya komitmen organisasi	Persamaan terdapat variabel pelatihan, disiplin kerja dan kinerja karyawan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Tidak sedikit perusahaan yang didirikan memiliki tujuan utama yang berorientasi pada profit atau keuntungan. Demi kelangsungan hidup perusahaan dan agar tetap bisa bertahan dalam persaingan yang kuat maka perusahaan harus mencapai tujuan tersebut dengan semaksimal dan secepat mungkin. Untuk mencapai semua itu perusahaan akan berlomba untuk mendapatkan sumber daya manusia yang unggul, berkualitas dan memiliki keterampilan yang dapat diandalkan, karena dengan sumber daya manusia yang baik dan unggul akan membantu perusahaan mencapai tujuan yang akan mereka capai.

Tidak dapat dipungkiri bahwa perusahaan dengan tenaga kerja memang saling membutuhkan satu sama lain, karyawan membutuhkan tempat untuk menuangkan keterampilannya sekaligus mendapat penghasilan. Begitupun, dengan perusahaan yang membutuhkan karyawan untuk membantu keberlangsungan perusahaan dan juga mencapai tujuan dari perusahaan. Tentunya perusahaan memiliki standar kualitas tersendiri untuk karyawannya, maka dari itu, agar standar kualitas yang dimiliki oleh karyawan sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan maka perlu diadakannya pelatihan, karena dengan adanya pelatihan akan membantu karyawan untuk mempermudah membantu perusahaan mencapai tujuan karena standar kualitasnya sudah dipukul rata sesuai dengan standar dari perusahaan.

Menurut Kasmir (2016: 126) Pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan,

dan praktik. Adapun indikator-indikator dari pelatihan menurut Kasmir (2016: 140) adalah (1) peserta, (2) instruktur/pelatih, (3) materi pelatihan, (4) lokasi pelatihan, (5) lingkungan pelatihan, dan (6) waktu pelatihan. Jika indikator-indikator tersebut dapat dilakukan dengan baik, maka karyawan yang mengikuti pelatihan akan mengerti tentang materi pelatihan yang diberikan, sehingga hal tersebut dapat meningkatkan kinerja kerja karyawannya.

Penelitian terdahulu mengenai pelatihan terhadap kinerja karyawan yang dilakukan oleh Yuyun dkk (2017) mengatakan semakin baik pelatihan yang diberikan oleh manajemen terhadap karyawan maka semakin baik juga kinerja karyawan tersebut, diperkuat juga oleh penelitian dari Raymond (2018) bahwa variabel pelatihan berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap kinerja karyawan, dalam suatu pelatihan orientasi atau penekannya pada tugas yang harus dilaksanakan (*job orientation*), hal ini juga baik dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Disiplin kerja karyawan sangat penting bagi suatu perusahaan dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Tanpa disiplin kerja yang baik, akan sulit bagi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Kedisiplinan suatu perusahaan akan dikatakan baik apabila sebagian besar dari perusahaan sudah bisa mentaati peraturan. Menurut Hasibuan (2015: 120) Disiplin merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mematuhi semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku didalam perusahaan. Adapun indikator-indikator disiplin kerja menurut Singodimedjo dalam Edy Sutrisno (2017: 94) Indikator-indikator disiplin kerja ialah (1) Taat terhadap aturan, (2) Taat terhadap peraturan perusahaan, (3)

Taat terhadap perilaku dalam pekerjaan, (4) Taat terhadap aturan lainnya di perusahaan.

Adapun penelitian terdahulu mengenai disiplin kerja yang dilakukan oleh Nova Syafrina (2017) yang menunjukkan bahwa disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin baik perusahaan mendisiplinkan karyawan untuk mematuhi semua peraturan dan norma yang ada, maka akan semakin baik pula kinerja karyawan.

Kinerja karyawan dapat diartikan sebagai sikap yang ditunjukkan oleh seorang karyawan yang mencerminkan perilaku, dan penerapan keterampilan serta kemampuan dan pengetahuan yang dapat dijadikan sebagai kontribusi atau keikutsertaan terhadap perusahaan. Peningkatan kinerja merupakan hal yang sangat diinginkan baik dari pihak perusahaan maupun pihak pekerja. Kinerja Karyawan merupakan gambaran mengenai sejauh mana keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam melaksanakan tugas dan fungsi dalam mencapai tujuan, visi dan misinya. Selain itu, kinerja karyawan titik pusat dari semua pergerakan perusahaan, dan faktor dominan dalam mendorong tercapainya tujuan perusahaan. Hubungan antar variabel X dan Y diperkuat oleh pernyataan Kasmir yang menyatakan bahwa variabel yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah :

(1) Kuantitas Pekerjaan, (2) Kualitas Pekerjaan, (3) Ketepatan Waktu, (4) Penekanan Biaya, (5) Pengawasan, (6) Hubungan antar Karyawan. Kasmir (2016: 208).

Berdasarkan uraian di atas dapat dijelaskan bahwa pelatihan dan disiplin kerja merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan. Apabila dalam

suatu perusahaan dilakukan pelatihan dan pendisiplinan dengan baik maka akan menjadi modal utama dalam mendapatkan kinerja karyawan yang baik yang akan menguntungkan perusahaan.

2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka dapat dirumuskan suatu hipotesis penelitian secara umum yaitu: **Terdapat Pengaruh positif Pelatihan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan baik secara simultan maupun parsial.**