

BAB II

URAIAN TEORITIS

2.1 Pelatihan

2.1.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan pada dasarnya merupakan sebuah proses untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Program pelatihan tidaklah memperhitungkan apakah perusahaan berskala besar atau kecil. Pelatihan juga merupakan pemborosan mengingat hasil atau manfaatnya jauh lebih besar daripada biaya atau waktu yang harus disediakan. Pelatihan yang efektif dapat dicapai dengan memposisikan program pelatihan secara utuh dalam kerangka perencanaan manajemen strategi dan dilakukan tahapan-tahapan yang teratur.

Menurut Mangkuprawira dan Hubeis dalam Hamali (2018:62) “Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik, sesuai dengan standar kerja”.

Menurut Handoko (2014:104) “Pelatihan adalah untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin”.

Sedangkan menurut Edwin B. Flippo dalam Mangkunegara (2015:43) “menggunakan istilah pelatihan untuk pegawai pelaksanaan dan pengembangan untuk tingkat pemimpin”.

Jadi pelatihan dapat disimpulkan sebagai suatu tehnik atau cara yang bisa digunakan suatu organisasi dalam meningkatkan pengetahuan karyawannya agar lebih kompeten dalam bekerja. Pelatihan biasanya bertujuan untuk mengembangkan keterampilan dalam bekerja agar mendorong semangat dalam bekerja. Dengan diadakannya pelatihan maka biasanya karyawan diharapkan mampu melakukan pekerjaan yang diberikan dengan lebih baik lagi.

Menurut Samsudin dalam Hamali (2018:64) “ Pelatihan merupakan bagian dari pendidikan. Pelatihan bersifat *Spesifik, dan praktis, segera*”. Spesifik berarti pelatihan berhubungan dengan bidang pekerjaan yang dilakukan. Praktis dan segera berarti yang sudah dilatihkan dapat dipraktikkan .

Menurut Bernadian dan Rusell yang dikutip oleh Cardoso dalam Sunyoto (2016:137) “Pelatihan tenaga kerja adalah setiap usaha untuk memperbaiki performa pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya atau satu pekerjaan yang ada kaitanya dengan pekerjaan”.

Dari pengertian pelatihan diatas adalah dapat disimpulkan bahwa pelatihan sangat bermanfaat bagi suatu organisasi karena dengan diadakannya pelatihan maka karyawan akan semakin bergairah dalam melakukan pekerjaanya , karena lebih menguasai pekerjaan tersebut. Dan juga pelatihan yang berbasis kompetensi akan membantu karyawan di dalam mengerjakan pekerjaan yang ada, dapat meningkatkan keseluruhan karier karyawan, dan membantu mengembangkan tanggung jawabnya di masa yang akan datang.

2.1.2 Tujuan Pelatihan

Setiap pengadaan pelatihan pasti memiliki tujuan yang ingin dicapai, yaitu untuk menambah pengetahuan karyawan agar lebih efektif dalam melakukan tugas nya, sehingga dapat meningkatkan prestasi kerjanya.

Dalam Sunyoto (2016:140) dijelaskan bahwa Program pelatihan diadakan sebagai akibat adanya tingkat kecelakan atau pemborosan yang cukup tinggi. Berikut ini beberapa tujuan pelatihan tenaga kerja yaitu :

1. Memperbaiki Kinerja .
2. Memuktahirkn keahlian para karyawan.
3. Mengurangi waktu belajar.
4. Memecahkan permasalahan operasional.
5. Promosi karyawan.
6. Orientasi karyawan terhadap organisasi.
7. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Ad 1. Memperbaiki Kinerja

Karyawan-karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan merupakan calon utama pelatihan. Pelatihan dibutuhkan untuk mengisi kekurangan kinerja sesungguhnya dan kinerja terprediksi karyawan.

Ad 2. Memutakhirkan Keahlian Para Karyawan

Melalui pelatihan memastikan bahwa karyawan dapat secara efektif menggunakan teknologi–teknologi baru. Manajer di semua bidang harus secara konstan mengetahui kemajuan–kemajuan teknologi yang membuat organisasi mereka berfungsi secara lebih efektif.

Ad 3. Mengurangi Waktu Belajar

Sistem seleksi karyawan tidaklah sempurna. Meskipun hasil tes, wawancara dan data lainya menunjukkan probabilitas yang tinggi akan kesuksesan pekerjaan oleh pelamar, tetapi terkadang terdapat saat dimana prediksi tersebut terbukti tidak valid.

Ad 4. Memecahkan Permasalahan Operasional

Persoalan organisasional menyerang dari berbagai penjur. Pelatihan adalah salah satu cara terpenting guna memecahkan banyak dilema yang harus dihadapi oleh para manajer. Serangkaian pelatihan dalam berbagai bidang yang diberikan oleh perusahaan membantu karyawan dalam memecahkan masalah organisasional dan melaksanakan pekerjaan secara efektif.

Ad 5. Promosi Karyawan

Salah satu cara menarik, menahan, dan memotivasi karyawan adalah melalui program pengembangan karier yang sistematis.

Ad 6. Orientasi Karyawan Terhadap Organisasi

Selama beberapa hari, karyawan mempunyai kesan pertama mereka terhadap organisasi dan tim manajemen. Kesan ini dapat meliputi dari kesan yang menyenangkan sampai tidak menyenangkan dan dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan produktivitas keseluruhan karyawan.

Ad 7. Memenuhi Kebutuhan Pribadi

Pelatihan dan pengembangan dapat memainkan peran ganda dengan menyediakan aktivitas yang membuahkan efektivitas organisasional yang lebih besar dan meningkatkan pertumbuhan pribadi bagi semua karyawan.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2015:45) ada beberapa tujuan diadakannya pelatihan terhadap karyawan, yaitu:

1. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi.
2. Meningkatkan produktivitas kerja.
3. Meningkatkan kualitas kerja.
4. Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia.
5. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja.
6. Meningkatkan rangsangan agar karyawan mampu berprestasi secara maksimal.
7. Meningkatkan perkembangan karyawan.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan pelatihan selain menjalankan salah satu peraturan dari suatu organisasi dalam meningkatkan kualitas kerja karyawannya, ternyata sangat baik untuk perkembangan kemampuan, keterampilan serta pelatihan dapat merangsang minat karyawan untuk lebih kreatif dan produktivitas dalam bekerja.

2.1.3 Manfaat Pelatihan

Karyawan memiliki peranan yang sangat penting dalam sebuah organisasi, hal ini dikarenakan karena keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung dari kinerja karyawan. Suatu organisasi yang memiliki karyawan berkinerja tinggi, akan mampu memberikan hasil yang maksimal untuk kemajuan perusahaan.

Salah satu cara untuk menciptakan karyawan berkinerja tinggi adalah dengan melakukan program pelatihan. Menurut sunyoto (2016:141) ada begitu banyak manfaat pelatihan adalah beberapa diantaranya :

- 1) Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.
- 2) Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan agar mencapai standar kinerja yang dapat diterima.
- 3) Menciptakan sikap loyalitas dan kerja sama yang lebih menguntungkan.
- 4) Memenuhi kebutuhan – kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
- 5) Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja.
- 6) Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi karyawan.

Sedangkan menurut Rivai dan Sagala dalam Sinambela (2015:178)

“Manfaat pelatihan dapat dilihat dari tiga sisi, yaitu :

1. Untuk Karyawan.
2. Organisasi.
3. Untuk hubungan intra dan antargrup.

Ad. 1 Untuk Karyawan

Manfaat pelatihan untuk karyawan yaitu dapat membantu karyawan dalam membuat dan pemecahan masalah yang lebih efektif, membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri, membantu karyawan mengatasi rasa stress, tekanan, dan konflik, memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, komunikasi, keterampilan, dan sikap.

Ad.2 Untuk Organisasi

Manfaat pelatihan bagi organisasi yaitu dapat mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit, memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level organisasi, memperbaiki moral SDM, membantu menciptakan *image* organisasi yang lebih baik, meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan, dan memberikan informasi tentang kebutuhan organisasi di masa yang akan datang.

Ad.3 Untuk Hubungan Intra dan Antargrup

Manfaat pelatihan dalam hubungan intra dan antargrup yaitu meningkatkan komunikasi antargrup dan individu, membantu dalam orientasi bagi organisasi baru dan organisasi transfer atau promosi, memberikan informasi tentang kesamaan kesempatan dan kasi afirmatif, memberikan informasi hukum pemerintah dan kebijakan internasional, meningkatkan keterampilan interpersonal.

Dari pendapat di atas dapat dikatakan bahwa pelatihan sangat bermanfaat bagi karyawan, bagi organisasi dan untuk hubungan intra dan antargrup. Dengan diadakannya pelatihan maka hubungan antara sesama karyawan akan semakin baik karena pelatihan memberikan ruang untuk setiap karyawan untuk saling mengenal lebih dekat lagi, membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas dan kualitas kerja . Selain itu pelatihan dapat membantu karyawan dalam meningkatkan kemampuan dan menggali pengetahuan, serta membantu karyawan dalam penyelesaian tugas-tugasnya.

2.1.4 Tahap–Tahap Pelatihan

Sebelum melakukan pelatihan perlu adanya perencanaan yang disusun sebaik mungkin agar pelatihan yang akan dilakukan terorganisir dengan baik. Tahap–tahap pelatihan yang disusun harus sesuai dan terarah pada tujuan diadakannya pelatihan.

Menurut Cardoso dalam Sunyoto (2016:141-142), ada tiga tahap pelatihan, yaitu :

1. Penentuan Kebutuhan Pelatihan

2. Desain Program Pelatihan
3. Evaluasi Program Pelatihan

Ad 1. Penentuan Kebutuhan Pelatihan

Tujuan penentuan pelatihan ini adalah untuk mengumpulkan sebanyak mungkin informasi yang relevan guna mengetahui dan atau menentukan apakah perlu tidaknya pelatihan dalam organisasi tersebut. Jika perlu pelatihan maka pengetahuan khusus yang bagaimana ? Kemampuan–kemampuan seperti apa ? Kecakapan–kecakapan jenis apa ? Karakteristik–karakteristik lainnya yang bagaimana yang harus diberikan kepada para peserta selama pelatihan tersebut. Tahapan ini ada tiga kebutuhan pelatihan, yaitu:

- a) *General treatment need*, yaitu penilaian kebutuhan pelatihan bagi semua pegawai dalam suatu klasifikasi pekerjaan tanpa memerhatikan data mengenai kinerja dari seseorang pegawai tertentu.
- b) *Observable performance discrepancies*, yaitu jenis penilaian kebutuhan pelatihan yang didasarkan pada hasil pengamatan terhadap berbagai permasalahan, wawancara, daftar peranyaan, dan evaluasi atau penilaian kinerja dan dengan cara meminta para pekerja untuk mengawasi sendiri hasil kerjanya sendiri.
- c) *Future human resources needs*, yaitu jenis keperluan pelatihan yang tidak berkaitan dengan ketidaksediaan kinerja, tetapi lebih berkaitan dengan keperluan sumber daya manusia untuk waktu yang akan datang.

Ad 2. Desain Program Pelatihan

Jika pelatihan merupakan solusi terbaik, maka para manajer atau supervisor harus memutuskan program pelatihan yang tepat yang harus dijalankan . Ketepatan metode pelatihan tergantung pada tujuan yang hendak dicapai, identifikasi mengenai apa yang diinginkan agar para pekerja harus mengetahui dan harus melakukan.

Ad 3. Evaluasi Program Pelatihan

Tujuan evaluasi program pelatihan adalah untuk menguji apakah pelatihan tersebut efektif di dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Supaya efektif, pelatihan harus merupakan suatu solusi yang tepat bagi permasalahan organisasi, yaitu bahwa pelatihan harus dimaksudkan untuk memperbaiki kekurangan keterampilan.

Sedangkan menurut Jackson dan Randal dalam Sinambela (2015:205-206) tahap-tahap yang perlu di perhatikan yaitu :

1. Penilaian kebutuhan pelatihan
2. Memastikan kesiapan para karyawan untuk pelatihan
3. Mengondisikan lingkungan pembelajaran.
4. Mengevaluasi program-program pelatihan.

Ad.1 Penilaian Kebutuhan Pelatihan

Tahap pertama pada proses perancangan adalah penilaian kebutuhan yang mengacu pada proses yang digunakan untuk menentukan apakah pelatihan diperlukan. Untuk itu, penilaian kebutuhan biasanya meliputi analisis organisasi, analisis individu, dan analisis tugas.

Ad.2 Memastikan Kesiapan Para Karyawan Untuk Pelatihan

Tahap kedua dari proses perancang pelatihan adalah mengevaluasi apakah para karyawan sudah siap untuk pelatihan . Kesiapan terhadap pelatihan mengacu

pada: (1) Apakah para karyawan memiliki karakteristik pribadi khususnya kemampuan, sikap, keyakinan, dan motivasi yang diperlukan untuk mempelajari isi program dan menerapkannya di tempat kerja ? (2) Apakah lingkungan pekerjaan akan mempermudah pembelajaran sehingga tidak mengganggu kinerja ?. Motivasi untuk belajar merupakan keinginan dari setiap orang yang dilatih untuk mempelajari isi program pelatihan.

Ad.3 Mengondisikan Lingkungan Pembelajaran

Tahap ketiga dalam proses ini adalah mengondisikan lingkungan pelatihan itu sendiri. Peserta pelatihan akan mengubah perilaku secara tetap, bagi karyawan program pelatihan harus mencakup prinsip-prinsip pembelajaran tertentu sehingga karyawan dapat menerapkannya di lingkungan kerja.

Ad.4 Mengevaluasi Program-Program Pelatihan.

Tahap ke empat dalam proses pelatihan adalah evaluasi program pelatihan, peserta yang dilatih dalam memahami hanya memfokuskan pada upaya-upaya pelatihan mereka pada seleksi program.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa tahapan-tahapan pelatihan sangat baik dalam mendorong keberhasilan pelatihan tersebut karena disusun sedemikian baik agar pelatihan dapat terlaksana dengan baik demi tercapainya keinginan bersama yaitu menambah pengetahuan, wawasan serta kekreatifan karyawan dalam melakukan tugasnya.

2.1.5 Metode Pelatihan

Metode pelatihan yang tepat tergantung pada tujuannya. Tujuan dan sasaran pelatihan yang berbeda akan berakibat pemakaian metode yang berbeda pula. Menurut Bernadian dan Rusell dalam Sunyoto (2016:142-143) mengelompokkan metode-metode pelatihan atas dua kategori, yaitu *informational methods*, dan *experiential methods*.

1. *Informational Methods*

Metode ini biasanya menggunakan pendekatan satu arah, melalui mana informasi-informasi disampaikan kepada para peserta oleh para pelatih. Metode jenis ini dipakai untuk mengajarkan hal-hal faktual, keterampilan atau sikap tertentu. Pelatihan dengan menggunakan metode ini sering dinamakan sebagai pelatihan tradisional yaitu pelatihan yang bersifat direktif dan berorientasi pada guru.

2. *Experiential Methods*

Metode ini adalah metode yang mengutamakan komunikasi yang luwes, fleksibel, dan lebih dinamis, baik dengan instruktur, dengan sesama peserta, dan langsung mempergunakan alat-alat yang tersedia, misalnya komputer. Metode ini dianggap bisa mendorong para peserta untuk memasukkan makalah-makalah maka akan dapat mengubah perilaku mereka.

Berdasarkan sumbernya, metode pelatihan dibagi menjadi dua kategori, yaitu :

- 1) *In-House* atau *On-site training*, berupa pelatihan ditempat kerja (*on the job training*), seminar atau lokakarya, instruksi lewat media (*video, tape-recorder, dan satelit*), dan instruksi yang berbasis komputer.
- 2) *External* atau *outside training*, terdiri dari kursus, seminar, lokakarya yang diselenggarakan oleh asosiasi profesional dan lembaga pendidikan.

Menurut Hamali (2018:64-66) ,Kegiatan pelatihan yang dilaksanakan di perusahaan akan berjalan dengan efektif apabila mengacu kepada tiga pendekatan, yaitu :

1. Pendekatan Internal
2. Pendekatan Eksternal
3. Pendekatan Kemitraan

Ad. 1 Pendekatan Internal

Pendekatan internal adalah pendekatan yang digunakan untuk memberikan pelatihan dengan fasilitas dari organisasi. Pendekatan ini meliputi pelatihan satu per satu (*one on one training*) pelatihan di tempat kerja berbasis komputer. *One on one training* dilaksanakan dengan menempatkan karyawan yang kurang terampil dan belum berpengalaman dibawah bimbingan karyawan yang lebih terampil dan berpengalaman. Pendekatan ini sering digunakan bila ada karyawan baru direkrut. Pendekatan ini efektif juga untuk mempersiapkan penggantian karyawan karena pensiun atau keluar.

Ad. 2 Pendekatan Eksternal

Pendekatan eksternal adalah pendekatan yang dilaksanakan dengan cara mendaftarkan karyawan pada program atau kegiatan yang diberikan oleh lembaga pemerintah, organisasi profesional, dan perusahaan pelatihan swasta.

Ad.3 Pendekatan Kemitraan

Dewasa ini telah banyak terjalin kemitraan antara perusahaan bisnis dengan perguruan tinggi untuk memberikan *customized training*. Perguruan tinggi juga memiliki sumber daya manusia yang profesional dan terlatih sehingga dapat menghemat biaya.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa banyak metode atau cara yang dapat dilakukan dalam pengadaan pelatihan, baik itu menggunakan pendekatan satu arah ataupun mengutamakan komunikasi yang luwes atau lebih dinamis, semua metode ini dapat dilakukan agar pelatihan yang akan dilakukan lebih mudah.

2.1.6 Hubungan Pelatihan dengan Prestasi Kerja

Pelatihan sangat berkaitan erat dengan prestasi kerja, dengan diadakannya pelatihan maka akan mempermudah dan membantu karyawan dalam penyelesaian tugas – tugasnya. Kasmir (2016:198) “Mengungkapkan pendapatnya bahwa tujuan pelatihan adalah untuk mendongkrak kinerja karyawan agar menjadi lebih baik”. Sedangkan untuk prestasi kerja sangat tergantung pada kinerja karyawan, dapat dikatakan bahwa pelatihan memiliki hubungan dengan prestasi kerja

karyawan, yaitu jika karyawan dapat menerapkan apa yang didapat selama mengikuti program pelatihan dengan baik maka akan sangat membantu di dalam penyelesaian tugas yang di berikan, dengan pengetahuan dan keterampilan yang di dapat akan meningkatkan prestasi kerja karyawan.

2.2 Disiplin Kerja

2.2.1 Pengertian Disiplin Kerja

Kedisiplinan adalah fungsi operatif keenam dari Manajemen Sumber Daya Manusia. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal.

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Oleh karena itu, setiap manajer selalu berusaha agar para bawahannya mempunyai disiplin yang baik.

Menurut Keith Davis dalam Mangkunegara (2015:129) “mengemukakan bahwa *Dicipline is management action to enforce organization standards*”.

Sedangkan menurut Handoko (2014:208) “ Disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar–standar organisasional.

Keteraturan adalah ciri utama organisasi dan disiplin adalah salah satu metode untuk memelihara keteraturan tersebut. Disiplin mencoba untuk mengatasi

kesalahan dan keteledoran yang disebabkan karena kurang perhatian, ketidakmampuan, dan keterlambatan.

Sementara itu pengertian disiplin menurut seorang ahli yakni Sutrisno dalam Hamali (2018:214) mempunyai dua pengertian, yaitu :

1. Disiplin melibatkan belajar atau mencetak perilaku dengan menerapkan imbalan atau hukuman .
2. Disiplin hanya bertalian dengan tindakan hukuman terhadap pelaku kesalahan.

Menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2019:86) “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.

Jadi disiplin itu adalah sikap seseorang dalam mengikuti aturan–aturan yang telah ditetapkan di dalam perusahaan. Dengan mengikuti peraturan akan meningkatkan kerjasama yang baik didalam perusahaan juga meningkatkan produktivitas dalam bekerja.

2.2.2 Indikator Disiplin Kerja

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi. Menurut Handoko dalam Hamali (2018:216-218), indikator–indikator yang mempengaruhi antaranya :

1. Disiplin Preventif
2. Disiplin Korektif
3. Disiplin Progresif

Ad 1. Disiplinn Preventif

Disiplin preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Sasaran pokoknya adalah untuk mendorong disiplin diri di antara para karyawan. Disiplin preventif menjaga disiplin diri karyawan bukan semata-mata karena dipaksa manajemen perusahaan.

Ad 2. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif sering berupa suatu bentuk hukuman dan disebut tindakan pendisiplinan (*disciplinary action*), contohnya tindakan pendisiplinan bisa berupa peringatan atau skorsing. Sasaran-sasaran tindakan pendisiplinan hendaknya positif, bersifat mendidik dan mengoreksi, bukan tindakan negatif yang menjatuhkan karyawan yang berbuat salah. Sasaran pendisiplinan secara ringkas adalah sebagai berikut:

- a) Untuk memperbaiki pelanggaran.
- b) Untuk menghalangi para karyawan yang lain melakukan kegiatan-kegiatan yang serupa
- c) Untuk menjaga berbagai standar kelompok tetap konsisten dan efektif.

Pedoman yang sangat berguna untuk disiplin korektif adalah aturan “kompur panas“. Aturan ini pada hakikatnya menyatakan bahwa tindakan pendisiplinan hendaknya mempunyai ciri-ciri yang sama dengan hukuman yang diterima seseorang karena menyentuh sebuah kompur panas. Karakteristik-

karakteristik tersebut adalah bahwa disiplin hendaknya dilakukan dengan peringatan, segera, konsisten, dan tidak bersifat pribadi (impersonal).

Ad 3. Disiplin Progresif

Perusahaan bisa menerapkan suatu kebijaksanaan disiplin progresif, artinya memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang. Tujuannya adalah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan korektif sebelum hukuman-hukuman yang lebih “serius” dilaksanakan. Sistem disiplin progresif secara ringkas dapat ditunjukkan sebagai berikut:

- 1) Teguran secara lisan oleh penyedia.
- 2) Teguran tertulis, dengan catatan dalam file personalia.
- 3) Skorsing dari pekerjaan satu sampai tiga hari.
- 4) Skorsing satu minggu atau lebih lama.
- 5) Diturunkan pangkatnya (demosi).
- 6) Dipecat.

Urutan tindakan pendisiplinan tersebut disusun atas dasar tingkat berat atau kerasnya hukuman. Pengecualian berlaku untuk pelanggaran-pelanggaran serius, seperti berkelahi dalam perusahaan atau mencuri, biasanya dikecualikan dari disiplin progresif. Seorang karyawan yang melakukan pelanggaran-pelanggaran itu bisa langsung dipecat. Selain itu ada juga indikator-indikator yang mempengaruhi disiplin kerja yaitu :

- a. Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan , agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

b. Teladan Pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pemimpin dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, Kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik.

c. Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap pekerjaannya.

d. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik.

e. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya.

f. Sanksi Hukuman

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.

g. 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.

h. Hubungan Kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship*, dan *cross relationship* hendaknya harmonis.

2.2.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Didalam meningkatkan kedisiplin karyawan faktor-faktor yang mempengaruhi akan sangat berdampak pada kinerja karyawan, semakin tinggi tingkat kedisiplinan karyawan maka akan semakin baik karyawan tersebut didalam bekerja. Kedisiplinan karyawan biasanya dipengaruhi oleh beberapa faktor baik itu dorongan dari diri sendiri ataupun faktor luar yang mempengaruhi.

Menurut Sutrisno dalam Hamali (2018:219-221), Faktor – faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan adalah:

1. Besar Kecilnya Pemberian Kompensasi.
2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan.
3. Ada tidaknya aturan yang pasti dapat dijadikan pegangan.
4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan.
5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan.
6. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan.
7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

Ad 1. Besar Kecilnya Pemberian Kompensasi.

Besar kecilnya kompensasi dapat memengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, jika karyawan merasa mendapatkan jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahaan. Karyawan yang menerima kompensasi akan dapat bekerja tenang dan tekun, serta selalu berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya. Karyawan yang merasa kompensasi yang diterimanya jauh dari memadai, maka akan berpikir mendua dan berusaha untuk mencari tambahan penghasilan lain di luar, sehingga menyebabkan karyawan tersebut sering mangkir dan sering minta izin keluar.

Ad 2. Ada Tidaknya Keteladanan Pimpinan Dalam Perusahaan

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memerhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dalam dirinya dan bagaimana pimpinan dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang diterapkan.

Ad 3. Ada Tidaknya Aturan Pasti Yang Dapat Dijadikan Pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, jika tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakkan jika peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi.

Ad 4. Keberanian Pimpinan Dalam Mengambil Tindakan

Keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan sangat diperlukan ketika ada seorang karyawan yang melanggar disiplin, yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Tindakan tegas yang diambil oleh seorang pimpinan akan membuat karyawan berjanji tidak akan mengulangi kesalahan yang telah dilakukan.

Ad 5. Ada Tidaknya Pengawasan Pimpinan

Orang yang paling tepat melaksanakan pengawasan terhadap disiplin ini tentulah atasan langsung pada karyawan yang bersangkutan. Hal ini disebabkan para atasan langsung itulah yang paling tahu dan paling dekat dengan para

karyawan yang ada di bawahannya. Pengawasan yang dilaksanakan atasan langsung. Seorang pemimpin bertanggungjawab melaksanakan pengawasan melekat ini pada tingkat manapun, sehingga tugas-tugas yang dibebankan kepada bawahan tidak menyimpang dari apa yang telah ditetapkan.

Ad 6. Ada Tidaknya Perhatian Kepada Para Karyawan

Pimpinan yang berhasil memberi perhatian yang besar kepada para karyawan akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik. Seorang pemimpin tidak hanya dekat dalam arti jarak fisik, tetapi juga mempunyai jarak dekat dalam artian batin. Pimpinan yang mau memberikan perhatian kepada karyawan akan selalu dihormati dan dihargai oleh para karyawan sehingga akan berpengaruh besar kepada prestasi, semangat kerja dan moral kerja karyawan.

Ad 7. Diciptakan Kebiasaan–Kebiasaan Yang Mendukung Tegaknya Disiplin, antara lain :

- 1) Sering mengikutsertakan karyawan dalam pertemuan–pertemuan, apalagi pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan karyawan.
- 2) Memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan sekerja, dengan menginformasikan ke mana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.
- 3) Pelaksanaan disiplin kerja harus memperhitungkan juga keadaan karyawan, karena pemimpin mengetahui bahwa dari waktu ke waktu para karyawan membawa serta masalah–masalah pribadi ke tempat kerja.

Penerapan disiplin secara membabi buta tanpa meninjau sebab-sebab dan suatu pelanggaran terlebih dahulu, akan menimbulkan hasil yang tidak menguntungkan,

2.2.4 Hubungan Disiplin Kerja Dengan Prestasi Kerja

Disiplin berkaitan erat dengan prestasi kerja. Disiplin dapat meningkatkan prestasi kerja karena disiplin menyangkut unsur ketaatan, kepatuhan dalam pelaksanaan pekerjaan. Menurut Saydam (2005:284), “Disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang mematuhi dan menaati segala norma–norma peraturan yang berlaku di sekitarnya”. Dari pengertian disiplin diatas dapat di simpulkan bahwa kedisiplinan sangat berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan. Bilamana kedisiplinan diterapkan dengan baik dalam lingkup kerja maka dapat mendorong kinerja karyawan semakin baik sehingga target atau tujuan dapat di capai.

2.3 Prestasi Kerja

2.3.1 Pengertian Prestasi Kerja

Dalam kenyataan sehari–hari, perusahaan sesungguhnya hanya mengharapkan prestasi atau hasil kerja terbaik dari para karyawannya. Namun hasil kerjanya itu tidak akan optimal penuh dari karyawan dan bermanfaat bagi perusahaan. Tanpa adanya laporan kondisi prestasi kerja karyawan, pihak organisasi atau perusahaan jug tidak cukup mampu membuat keputusan jernih mengenai karyawan mana yang patut diberi penghargaan atau karyawan mana pula

harus menerima hukuman selaras dengan pencapaian tinggi rendahnya prestasi kerja karyawan.

Menurut Sutrisno (2019:151) “Prestasi kerja adalah sebagai hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja”.

Menurut Byars Dan Rue dalam Sutrisno (2019:150) “Prestasi sebagai tingkat kecakapan seseorang pada tugas–tugas yang mencakup pada pekerjaannya”. Pengertian tersebut menunjukkan pada bobot kemampuan individu di dalam memenuhi ketentuan–ketentuan yang ada di dalam pekerjaannya.

Berdasarkan pendapat sebelumnya maka dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja adalah sebagai hasil kerja yang telah dicapai seseorang selama proses kerja yang telah dilakukan. Dari hasil prestasi kerja dapat diketahui tinggi rendahnya cara kerja seseorang itu.

2.3.2 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan perlu terlebih dahulu untuk mengetahui apa faktor atau dorongan yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan, baik dari luar atau pun dari dalam organisasi. Menurut Steers dalam Sutrisno (2019:151), umumnya orang percaya bahwa prestasi kerja individu merupakan fungsi gabungan dari tiga faktor, yaitu :

1. Kemampuan, perangai, dan minat seorang pekerja.
2. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja.
3. Tingkat motivasi kerja.

Walaupun setiap faktor secara sendiri-sendiri dapat juga mempunyai arti yang penting, tetapi kombinasi ketiga tersebut sangat menentukan tingkat hasil tiap pekerja.

Sementara itu menurut Byar dan Rue dalam Sutrisno (2019:151) mengemukakan adanya dua faktor yang mempengaruhi prestasi kerja, yaitu faktor individu dan lingkungan. Faktor-faktor inividu yang dimaksud adalah :

- 1) Usaha (*effort*) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan tugas.
- 2) *Abilities*, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.
- 3) *Role/ task perception*, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Adapun faktor-faktor lingkungan yang memenuhi prestasi kerja adalah :

- 1) Kondisi fisik.
- 2) Peralatan.
- 3) Waktu.
- 4) Material.
- 5) Supervisi.
- 6) Desain organisasi.
- 7) Pelatihan.
- 8) Keberuntungan.

Dari pendapat di atas, dapat dilihat bahwa perilaku seseorang dalam lingkungan kerjanya merupakan cerminan dari sikap atau tingkah lakunya saat berinteraksi dengan sesamanya di dalam suatu organisasi. Perilaku sangat mempengaruhi kualitas kerja, dengan kemampuan berkomunikasi karyawan yang baik akan menimbulkan suasana kerja yang baik sehingga semangat dan kemauan dalam bekerja juga akan semakin baik sehingga prestasi kerja karyawan akan semakin meningkat.

2.3.3 Persiapan Sistem Penilaian Prestasi Kerja

Persiapan penilaian prestasi kerja karyawan merupakan gambaran sistem penilaian yang akan dilakukan, menggunakan berbagai ukuran atau standar

yang digunakan untuk menilai prestasi kerja karyawan. Dalam penilaian prestasi kerja karyawan perlu adanya persiapan–persiapan tentang bagaimana sistem yang akan dilakukan dalam penilaian prestasi kerja, ini bertujuan untuk mengurangi dan menghindari terjadinya kesalahan dalam penilaian prestasi kerja.

Menurut Siagian (2015:224) “Berpendapat bahwa persiapan sistem penilaian prestasi kerja dapat dinyatakan secara kategorikal bahwa terciptanya suatu sistem penilaian prestasi kerja yang baik sangat tergantung pada persiapan yang matang”. Matang berarti memenuhi empat persyaratan, yaitu keterkaitan langsung dengan pekerjaan, praktis, kejelasan standar dan adanya kriteria yang obyektif.

Yang dimaksud dengan keterkaitan langsung dengan pekerjaan seseorang ialah bahwa penilaian ditujukan pada perilaku dan sikap yang menentukan keberhasilan menyelesaikan sesuatu pekerjaan tertentu. Suatu sistem yang praktis adalah cara penilaian yang dipahami dan diterima.

Aspek penting lainya dari suatu sistem penilaian prestasi kerja ialah standar yang jelas. Sasaran utama dari adanya standar tersebut ialah teridentifikasinya unsur–unsur kritikal suatu pekerjaan. Tidak kalah pentingnya dalam mempersiapkan suatu sistem penilaian prestasi kerja ialah adanya takaran– takara yang digunakan untuk mengukur prestasi kerja seseorang.

Untuk melakukan penilaian prestasi kerja karyawan maka ditentukan sejumlah indikator, untuk memastikan apakah seorang karyawan dapat menghasilkan kerja sesuai standar yang telah ditetapkan.

Adapaun indikator prestasi kerja dalam penelitian ini adalah seperti yang disebutkan oleh Sutrisno (2019 : 152-153), yakni:

1. Hasil kerja.
2. Pengetahuan pekerjaan.
3. Inisiatif.
4. Kecekatan mental.

5. Sikap.
6. Disiplin waktu dan absen.

Ad.1. Hasil kerja.

Tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.

Ad.2. Pengetahuan pekerjaan.

Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja.

Ad.3. Inisiatif.

Tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.

Ad.4. Kecekatan mental.

Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.

Ad.5. Sikap.

Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

Ad.6. Disiplin dan absensi.

Tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

Dari uraian tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pembahasan masalah keberhasilan kerja atau prestasi kerja harus dilihat dari dua sudut pandang, yaitu :

1. Harus dilihat aspek- aspek yang menyangkut kriteria pengukuran keberhasilan kerja yang merupakan sasaran akhir dari pelaksanaan suatu pekerjaan.
2. Perilaku dari individu itu sendiri dalam usahanya untuk mencapai keberhasilan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Perilaku itu sendiri dipengaruhi oleh dua variabel utama yang individu dan situasioanal.

Jadi, dalam persiapan sistem penilaian prestasi kerja karyawan di perlukan persiapan yang di susun secara matang agar dalam penilaian prestasi kerja karyawan tidak menimbulkan kerugian terhadap karyawan lain dan juga organisasi. Didalam sistem penilaian prestasi karyawan kinerja dan perilaku karyawan sangat mempengaruhi penilaian prestasi kerja karyawan tersebut.

2.3.4 Metode – Metode Penilaian Prestasi Kerja

Didalam penilaian prestasi kerja diperlukan metode atau teknik yang akan dilakukan dalam mengevaluasi atau menilai prestasi kerja. Tujuan menetapkan metode–metode penilaian prestasi kerja tersebut adalah untuk mempermudah dalam mengevaluasi prestasi kerja karyawan.

Menurut Sunyoto (2016:201) dalam penilaian prestasi kerja ada macam-macam metodenya, antara lain :

1. *Rating scale.*
2. *Cheklis.*

3. *Field review method.*
4. Tes dan observasi prestasi kerja.
5. Metode evaluasi kelompok.

Ad.1. Rating scale

Penilaian prestasi kerja terhadap karyawan berdasarkan sifat- sifat dan karakteristik dari macam pekerjaan dan menentukan parameternya.

Ad.2. Checklist

Penilaian yang dilakukan untuk mengurangi beban dinilai, dengan diminta laporan secara singkat mengenai perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan.

Ad.3. Field review method

Penilaian prestasi kerja karyawan untuk mencapai penilaian yang lebih standar.

Ad.4. Tes dan observasi prestasi kerja

Hal ini dimaksud untuk menguji keterampilan–keterampilan karyawan dan pengetahuan yang perlu dimiliki seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya.

Ad.5. Metode evaluasi kelompok

Penilaian prestasi kerja dengan tujuan untuk mengevaluasi pengetahuan karyawan dan kemampuan-kemampuan karyawan dalam berbagai macam pekerjaan guna pengambilan keputusan.

Sedangkan menurut Siagian (2015:233-248) ada dua metode dalam penilaian prestasi kerja yaitu:

1. Metode penilaian prestasi kerja dimasa lalu
2. Metode penilaian prestasi kerja dimasa depan

Ad.1 Metode penilaian prestasi kerja dimasa lalu

Ada berbagai metode untuk menilai karyawan di waktu lalu. Metode- metode yang berorientasi pada masa lalu mempunyai kelebihan dalam hal perlakuan terhadap prestasi kerja yang telah terjadi dan dapat diukur, sedangkan kelemahannya adalah tidak dapat diubah. Berbagai metode yang biasa digunakan sebagai berikut:

- 1) Skala peringkat.
- 2) *Cheklis*.
- 3) Metode pilihan terarah.
- 4) Metode insiden kritis.
- 5) Perilaku.
- 6) Metode evaluasi lapangan.
- 7) Tes dan observasi.
- 8) Pendekatan – pendekatan yang bersifat komparatif.

Ad.2. Metode Penilaian prestasi kerja dimasa depan

Penilaian – penilaian yang berorientasi pada masa depan dapat memusatkan pada prestasi kerja di waktu yang akan datang melalui penilaian potensi

karyawan atau penetapan sasaran prestasi kerja dimasa datang. Teknik yang digunakan antara lain :

1. Penilaian diri sendiri.
2. Manajemen berdasarkan sasaran
3. Penilaian psikologis
4. Pusat- pusat pendekatan

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa banyak metode–metode yang dapat digunakan dalam penilaian prestasi kerja karyawan. Dalam melakukan penilaian prestasi kerja karyawan orientasinya adalah masa lalu dan masa depan, dengan demikian penilaian yang akan dilakukan akan lebih mudah.

2.3.5 Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja mempunyai dasar yang sangat penting bagi perusahaan sebagai alat untuk mengambil keputusan bagi karyawannya. Penilaian prestasi banyak kegunaan di dalam suatu organisasi.

Menurut Sunyoto (2016:199-200), terdapat beberapa manfaat penilaian prestasi kerja, yaitu :

1. Perbaikan prestasi kerja
2. Penyesuaian – penyesuaian kompensasi
3. Keputusan – keputusan penempatan
4. Kebutuhan – kebutuhan latihan dan pengembangan
5. Perencanaan dan pengembangan karier

Ad 1. Perbaikan prestasi kerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer, dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan – kegiatan mereka demi perbaikan prestasi kerja.

Ad 2. Penyesuaian – penyesuaian kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

Ad 3. Keputusan–keputusan penempatan

Promosi, transfer, dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya.

Ad 4. Kebutuhan – kebutuhan latihan dan pengembangan

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

Ad 5. Perencanaan dan pengembangan karier

Umpan balik prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia

Sedangkan menurut Murpy dan Cleveland dalam Sutrisno (2019:154) menemukan “penilaian prestasi kerja adalah untuk memperoleh informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kegiatan manajemen sumber daya manusia yang lain, seperti perencanaan dan pengembangan karier, program–program kompensasi, promosi, demosi, pensiun, dan pemberhentian karyawan atau pemecatan”.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja karyawan sangat bermanfaat bagi organisasi. Penilaian merupakan peninjauan kembali dan evaluasi prestasi kerja karyawan, dari penilaian tersebut dapat diketahui perkembangan karier atau kelemahan karyawan sehingga organisasi dapat mengambil keputusan terkait apa yang akan dilakukan selanjutnya.

2.4 Penelitian Terdahulu

No.1

Nama	: Indira Lulu Marlinda
Tahun	: 2016
Judul	: Analisis Pengaruh Pelatihan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Sragen.
<p>Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Lokasi dari penelitian ini di Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Sragen. Penelitian yang dilakukan mengambil sampel sebanyak 100 orang karyawan Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Sragen. Sedangkan metode yang digunakan dalam pengambilan sampel ini adalah menggunakan teknik kuesioner, dengan pengujian melalui uji validitas dengan metode <i>confirmatory factor analysis</i>, uji reliabilitas dengan metode <i>one shot</i>, uji asumsi klasik (uji normalita, uji multikolonieritas, uji heteroskedastisitas, dan uji autokorelasi), analisis regresi linear berganda, dan hipotesis (uji t dan f). Berdasarkan hasil analisis mengenai pengaruh bauran SDM (pelatihan dan disiplin kerja) terhadap kinerja karyawan Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Sragen, semua variabel berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	

No.2

Nama	: Lilis Suryani, Kiki Zakiah
------	------------------------------

Tahun	: 2019
Judul	: Pengaruh Pelatihan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia Di BSD Tangerang.
<p>Tujuan pada penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (BNI). Metode ini yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan asosiatif. Teknik sampling yang digunakan adalah proporsional random sampling menggunakan metode teknik sampling jenuh dengan sampel sebanyak 50 responden. Analisis data menggunakan analisis regresi, analisis koefisien korelasi, analisis koefisien determinasi dan uji hipotesis. Hasil penelitian ini adalah pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 44,1%. Uji hipotesis secara persial diperoleh $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $(6,152 > 2,011)$, sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (BNI). Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 47,0%. Uji hipotesis secara persial secara diperoleh $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $(6,520 > 2,011)$ sehingga H_0 ditolak dan H_2 diterima artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (BNI). Uji hipotesis simultan pelatihan dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien determinasi sebesar 57,7%, sedangkan sisanya sebesar 42,3% dipengaruhi faktor lain. Uji hipotesis diperoleh nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $(32,019 > 2,800)$, dengan demikian H_0 ditolak dan H_2 diterima. Artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan secara simultan antara pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (BNI).</p>	

No. 3

Nama	: Nur Lisma
Tahun	: 2015
Judul	: Hubungan Antara Disiplin Kerja Dengan Kinerja Karyawan PT. Ambassador Garmindo.
<p>Kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan untuk melihat sejauhmana karyawan dapat melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Agar dapat mewujudkan tujuan perusahaan salah satu faktor yang harus dimiliki seorang karyawan dengan disiplin kerja, sehingga dengan disiplin kerja yang baik karyawan dapat bekerja secara optimal dan menghasilkan produk yang berkualitas sesuai dengan ketentuan perusahaan. Tujuan dari penelitian ini: untuk mengetahui hubungan antara disiplin kerja dengan kinerja karyawan, mengetahui tingkat disiplin kerja dari subjek</p>	

penelitian, mengetahui tingkat kinerja karyawan dari subjek penelitian dan mengetahui peranan dan sumbangan efektif disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Adapun hipotesis yang diajukan ada hubungan positif antara disiplin kerja dengan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Alat pengumpulan data menggunakan skala disiplin kerja dan dokumentasi kinerja karyawan Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Ambassador Garmino bagian AG I. Sampel penelitian berjumlah 50 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan *quota purposive non random sampling*. Metode analisis data menggunakan teknik *statistic nonparametric Kendall's-tau*. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien korelasi (r) sebesar 0,007 dan signifikansi (1-tailed) = 0,437 ($p > 0,05$) dari hasil tersebut menunjukkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara disiplin kerja dengan kinerja karyawan, sehingga hipotesis yang diajukan ditolak. Disiplin kerja karyawan tergolong tinggi dengan dengan rerata empirik (RE) = 118,0, sedangkan kinerja karyawan tergolong dalam kategori tinggi dengan rerata empirik (RE) = 4,11.

NO.4

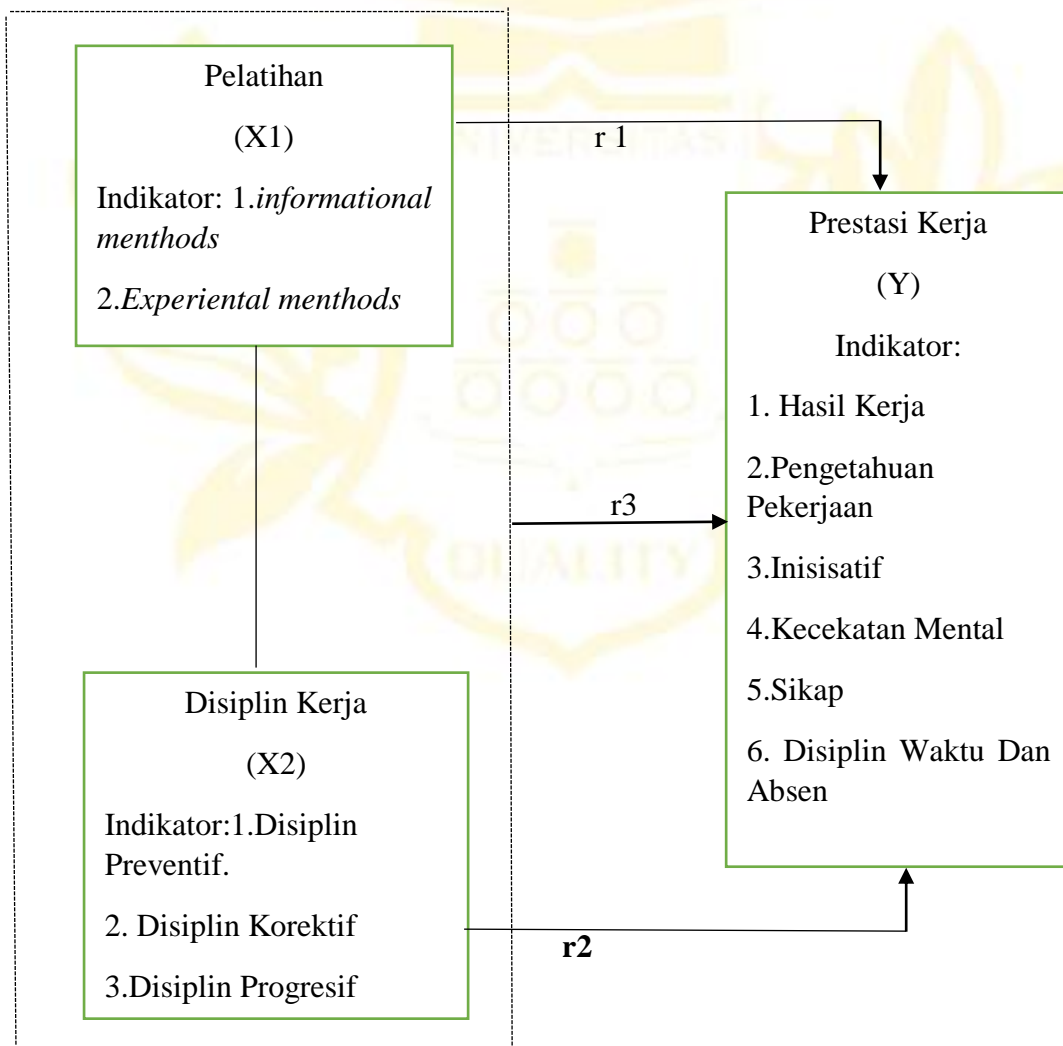
Nama	: Noval Maulana
Tahun	: 2009
Judul	: Hubungan Pendidikan Dan Pelatihan Kerja Karyawan Di Divisi Learning Center PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.
<p>Perusahaan dalam mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan, sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya. Untuk mendapatkan orang-orang yang terampil dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan bukanlah sesuatu hal yang mudah. Salah satu usaha yang dilakukan oleh Divisi Learning Center PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk dalam memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas adalah dengan cara mengadakan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan karyawan. Divisi Learning Center PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk berharap dengan melaksanakan pendidikan dan pelatihan perusahaan akan mampu meningkatkan kemampuan dan pengetahuan karyawan di dalam perusahaan. Dari hasil pendidikan dan pelatihan tersebut diharapkan para karyawan dapat memberikan prestasi kerja yang baik. Berdasarkan pemikiran tersebut, maka penulis melakukan penelitian di Divisi Learning Center PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Dalam penelitian ini penulis mengambil judul "Hubungan Pendidikan dan Pelatihan dengan Prestasi Kerja pada Divisi Learning Center PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk". Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui proses pelaksanaan pendidikan dan pelatihan karyawan dengan prestasi kerja, dan seberapa kuat hubungan antara pendidikan dan pelatihan karyawan dengan prestasi kerja. Dalam hal penelitian ini, metode yang digunakan peneliti adalah metode deskriptif, metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status, sekelompok manusia, suatu objek, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa</p>	

pada masa sekarang. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis korelasi Rank Spearman, koefisien determinasi dan uji hipotesis. Penelitian ini dilakukan terhadap 30 orang karyawan yang dijadikan sampel untuk mendapatkan data yang diperlukan, melalui penyebaran kuesioner. Berdasarkan hasil penelitian, pernyataan responden atas pendidikan dan pelatihan karyawan adalah sangat baik, yang ditunjukkan dengan nilai total rata-rata secara keseluruhan atas pernyataan responden terhadap pendidikan dan pelatihan karyawan adalah sebesar 4,41, sedangkan pernyataan responden terhadap prestasi kerja karyawan berada pada kriteria sangat baik yakni sebesar 4,52. Hasil perhitungan statistik mengenai koefisien korelasi dengan menggunakan korelasi Rank Spearman menunjukkan adanya korelasi atau hubungan yang kuat antara pelaksanaan pendidikan dan pelatihan karyawan dengan prestasi kerja itu ditunjukkan dengan $r = 0,600$. Sedangkan dari hasil perhitungan koefisien determinasi dapat diketahui bahwa kontribusi pelaksanaan pendidikan dan pelatihan karyawan terhadap prestasi kerja sebesar $Kd = 36\%$, sedangkan sisanya yaitu sebesar 64% dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya. Pengujian hipotesis dengan hasil bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $4,960 > 1,701$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, hal ini berarti bahwa antara pendidikan dan pelatihan karyawan dengan prestasi kerja terdapat hubungan.

2.5 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir digunakan untuk menjelaskan hubungan antar konsep yang dirumuskan oleh peneliti berdasarkan tinjauan pustaka, dengan meninjau teori yang disusun dan hasil – hasil penelitian terdahulu yang terkait.

Gambar 2.5 Kerangka Berpikir



Keterangan gambar :

X_1 = Variabel Pelatihan.

X_2 = Variabel Disiplin Kerja.

Y = Variabel Prestasi Kerja .

r_1 = Hubungan antara Pelatihan dengan Prestasi Kerja.

r_2 = Hubungan antara Disiplin Kerja dengan Prestasi Kerja.

r_3 = Hubungan antar Pelatihan dan Disiplin Kerja dengan Prestasi Kerja.

2.6 Hipotesis

Hipotesis adalah penjelasan yang bersifat sementara untuk tingkah laku, kejadian atau peristiwa yang sudah atau akan terjadi. Pada hakikatnya, hipotesis ini merupakan kontrol dari keseluruhan penelitian (termasuk subjek, instrumen, perencanaan, prosedur, analisis dan kesimpulan).

Menurut Fred N. Kerlinger dalam Suwanto (2014:51) Hipotesis didefinisikan sebagai pernyataan yang merupakan “dugaan” mengenai hubungan antar dua variabel atau lebih. Hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. H_0 : Secara parsial tidak terdapat hubungan positif dan signifikan antara pelatihan dan disiplin kerja dengan prestasi kerja karyawan KOPDIT CU. Merdeka Berastagi.
- H_a : Secara parsial terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara pelatihan dan disiplin kerja dengan prestasi kerja karyawan KOPDIT CU. Merdeka Berastagi.

2. H_0 : Secara simultan tidak terdapat hubungan dan signifikan antara pelatihan dan disiplin kerja dengan prestasi kerja karyawan KOPDIT CU. Merdeka Berastagi.

H_a : Secara simultan terdapat hubungan dan signifikan antara pelatihan dan disiplin kerja dengan prestasi kerja karyawan KOPDIT CU.

Merdeka Berastagi.

