

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. LANDASAN TEORI

1. Pelatihan Kerja

a. Pengertian Pelatihan Kerja

Nawawi (2015) yang memberikan definisi “Pelatihan adalah program-program untuk memperbaiki kemampuan melaksanakan pekerjaan secara individual, kelompok dan atau berdasarkan jenjang jabatan dalam organisasi maupun perusahaan”.

Kaswan (2011) mendefinisikan “pelatihan adalah proses meningkatkan pengetahuan, dan keterampilan karyawan. pelatihan meliputi perubahan sikap sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaan lebih efektif”.

Mathis (2002) “pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Proses ini terkait dengan bagaimana tujuan organisasi, pelatihan dapat dipandang secara sempit maupun luas”.

Berdasarkan beberapa definisi menurut para ahli yang telah disebutkan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan kerja adalah menyediakan para karyawan dengan pengetahuan yang spesifik dan dapat diketahui serta keterampilan yang digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini. Kegiatan dari perusahaan/instansi yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan

mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan dari karyawan, sesuai dengan keinginan dari perusahaan/instansi yang bersangkutan.

b. Indikator Pelatihan

Menurut Mangkunegara (2013) hal-hal yang digunakan untuk mengukur efektivitas pelatihan adalah sebagai berikut:

1) Jenis pelatihan

Berdasarkan analisis kebutuhan program pelatihan yang dilakukan, maka perlu dilakukan pelatihan peningkatan kinerja karyawan dan etika kerja bagi tingkat bawah dan menengah.

2) Tujuan pelatihan

Tujuan pelatihan harus konkrit dan dapat diukur, oleh karena itu pelatihan yang akan diselenggarakan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan kerja agar peserta mampu mencapai kinerja secara maksimal dan meningkatkan pemahaman peserta terhadap etika kerja yang harus diterapkan.

3) Materi

Materi pelatihan dapat berupa : pengelolaan (manajemen), tata naskah, psikologis kerja, komunikasi kerja, disiplin dan etika kerja, kepemimpinan kerja dan pelaporan kerja.

4) Metode yang digunakan

Metode pelatihan yang digunakan adalah metode pelatihan dengan teknik partisipatif. Yaitu diskusi kelompok, konferensi, simulasi, bermain peran (demonstrasi) dan game, latihan dalam kelas, *test*, kerja tim dan *study visit* (studi banding).

5) Kualifikasi peserta

Peserta pelatihan adalah karyawan perusahaan yang memenuhi kualifikasi persyaratan seperti karyawan tetap dan staf yang mendapatkan rekomendasi pemimpin.

6) Kualifikasi pelatih

Pelatih/instruktur yang akan memberikan materi pelatihan harus memenuhi kualifikasi persyaratan antara lain: mempunyai keahlian yang berhubungan dengan materi pelatihan, mampu meningkatkan motivasi dan mampu mempergunakan metode partisipatif.

7) Waktu (banyak sesi)

Banyak sesi materi pelatihan terdiri dari 67 sesi materi dan 3 sesi pembukaan dan penutupan pelatihan kerja. Dengan demikian jumlah sesi pelatihan ada 70 sesi atau setara dengan 52,2 jam. Maka sering petugas mendapat pelatihan, maka cenderung kemampuan dan keterampilan karyawan semakin meningkat.

c. Kebutuhan Pelatihan

Pelatihan dapat membantu mengembangkan keahlian dan kemampuan yang dimiliki karyawan, dengan membiasakan bekerja sebagaimana yang telah ditetapkan organisasi. Dalam menciptakan pelatihan harus dianalisis sesuai dengan kebutuhan agar penerapan pelatihan bisa berjalan efektif, efisien, dan hasil dari pelatihan tersebut bisa sesuai dengan yang diharapkan.

Menurut Simamora (2016) penentuan kebutuhan pelatihan, yaitu :

1) Analisis Organisasi

Analisis Organisasi (*Organisational analysis*) adalah pemeriksaan terhadap jenis masalah yang dialami organisasi dan dimana masalah itu berada di dalam perusahaan.

2) Analisis Operasional

Analisis operasional (*operational analysis*) adalah proses penentuan perilaku yang dituntut dari pemegang jabatan dan standar kinerja yang harus dipenuhi.

3) Analisis Personalia

Analisis Personalia (*Personnel analysis*) mengidentifikasi kesenjangan antara kebutuhan kerja dan kebutuhan organisasi yang teridentifikasi dengan karakteristik masing-masing karyawan.

Analisis yang diperhatikan sesuai kebutuhan organisasi akan mengantarkan pelatihan pada kesesuaian harapan yang diinginkan.

d. Tujuan dan Manfaat Pelatihan

Pelaksanaan program pelatihan mempunyai banyak manfaat baik itu pada individu, tim dan organisasi. Pelatihan yang dipakai haruslah menunjang kompetensi, motivasi, serta tempat sasaran. Karyawan dan pelatih harus bisa berkomunikasi secara baik, serta bersikap jujur sehingga kekurangan dalam pelatihan, kesulitan dalam menjalankan tugas dapat diatasi, mana pelatihan yang perlu dibenahi, lingkungan kerja seperti apa yang kondusif, akan dapat diketahui dengan bersikap terbuka antara peserta dan pelatih.

Simamora (2016) Beberapa manfaat nyata yang ditangguk dari program pelatihan adalah

- 1) Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.
- 2) Mengurangi waktu belajar yang yang diperlukan karyawan untuk mencapai standart prestasi kerja yang dapat diterima.
- 3) Membentuk sikap, loyalitas, dan kerja sama yang lebih menguntungkan.
- 4) Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
- 5) Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja.
- 6) Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi karyawan.

Manfaat pelatihan inilah yang menunjang keberhasilan organisasi. Berhasil tidaknya organisasi tergantung dari prestasi kerja karyawan. Semakin baik

prestasi kerja karyawan maka semakin banyak pula manfaat yang diterima organisasi . hal ini yang tidak akan tercapai tanpanya pelatihan.

Menurut Pasal 9 Undang-undang Ketenaga kerjaan tahun 2003, pelatihan kerja diselenggarakan dan diarahkan untuk membekali, meningkatkan dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktivitas dan kesejahteraan. Tujuan-tujuan pelatihan, yaitu :

- 1) Memperbaiki prestasi kerja
- 2) Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.
- 3) Mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompeten dalam pekerjaan.
- 4) Membantu memecahkan masalah operasional.
- 5) Mempersiapkan karyawan untuk promosi jabatan
- 6) Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi.
- 7) Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Tujuan pelatihan sesungguhnya kembali pada tujuan organisasi yang diharapkan. Kerampilan, sikap, pengetahuan menjadi faktor penting mendukung terlaksananya tujuan pelatihan. Banyak sekali tujuan yang bisa dicapai dari pelatihan kerana pelatihan merupakan hal yang penting untuk prestasi kerja yang baik.

e. Jenis Pelatihan

Pelatihan akan membuat karyawan termotivasi dalam melaksanakan tugas, sebab pelatihan memberikan pengalaman dalam menyelesaikan tugas. Jenis pelatihan diakui sebagai keutuhan organisasi untuk mentransfer pengetahuan sehingga karyawan bisa berkembang.

Simamora (2016) Jenis-jenis pelatihan dapat diselenggarakan di dalam organisasi, yaitu :

1) Pelatihan Keahlian

Pelatihan Keahlian (*Skill training*) merupakan pelatihan yang sering dijumpai di dalam organisasi. Program pelatihan relatif sederhana: Kebutuhan, atau kekurangan diidentifikasi melalui penilaian yang jeli. Kriteria penilaian efektivitas penilaian juga berdasarkan pada sasaran yang diidentifikasi dalam tahap penilaian.

2) Pelatihan Ulang

Pelatihan Ulang (*retraining*) adalah subset pelatihan keahlian. Pelatihan ulang berupa memberikan kepada para karyawan keahlian-keahlian yang mereka butuhkan untuk menghadapi tuntutan kerja yang berubah-ubah.

3) Pelatihan Lintas Fungsional

Pada Pelatihan Lintas Fungsional (*Cross Funcional Training*) melibatkan pelatihan karyawan untuk melakukan aktivitas kerja dalam bidang lainnya selain dari pekerjaan yang ditugaskan.

4) Pelatihan Tim

Tim adalah sekelompok individu yang bekerja sama demi tujuan bersama. Tujuan bersama inilah yang sesungguhnya menentukan sebuah tim, dan seandainya anggota tim mempunyai tujuan-tujuan yang bertentangan atau konflik, efisiensi seluruh unit dapat terganggu.

5) Pelatihan Kreatifitas

Pelatihan kreatifitas (*Creativity training*) berlandaskan pada asumsi bahwa kreatifitas dapat dipelajari. Ada beberapa cara untuk mengajarkan kreatifitas, yang semuanya berusaha membantu orang-orang dalam memecahkan masalah dengan kiat baru. Salah satu rancangan yang lazim diterapkan adalah *brainstorming*, di mana para partisipan diberikan peluang untuk mengeluarkan gagasan se bebas mungkin.

2. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Hasibuan (2013) menyatakan bahwa Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Handoko (2014) menyatakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi harus dikelola secara serius dan tepat oleh perusahaan karena dapat membantu perusahaan/organisasi dalam mencapai tujuan. Jika kompensasi tidak dikelola

dengan baik, akan mengganggu jalannya usaha dan akan mengakibatkan karyawan tidak puas atas balas jasa yang diterimanya.

Kasmir (2016) menyatakan bahwa kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan, baik bersifat keuangan maupun non keuangan.

Berdasarkan beberapa definisi menurut para ahli yang telah disebutkan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah sangat penting bagi karyawan itu sendiri baik sebagai individu, karena besarnya kompensasi merupakan pencerminan atau ukuran nilai pekerjaan karyawan itu sendiri. Sebaliknya besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi prestasi kerja dan kepuasan kerja karyawan.

b. Indikator Kompensasi

Indikator kompensasi menurut Simamora (2004) diantaranya :

1) Upah dan gaji

Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi karyawan produksi dan pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan.

2) Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.

3) Tunjangan

Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pension, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kekaryawan.

4) Fasilitas

Contoh-contoh fasilitas adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, atau akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan. Fasilitas dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi, terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal

c. Jenis Kompensasi

Kasmir (2016) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis kompensasi terbagi menjadi dua macam yaitu :

1) Kompensasi Keuangan

Kompensasi keuangan merupakan kompensasi yang diberikan dalam bentuk uang baik secara periodik (mingguan, bulanan atau tahunan). Jenis kompensasi keuangan dapat berupa:

a) Gaji

Pemberian gaji bersifat tetap, artinya jumlahnya diberikan setiap bulan yang besarnya bervariasi sesuai dengan golongan atau kepangkatan yang diterimahnya. Besarbya gaji juga ditentukan oleh berbagai pertimbangan,

utamanya adalah masalah kinerja karyawan, di samping kemampuan perusahaan.

b) Upah

Upah merupakan pendapatan yang diperoleh dalam mengerjakan suatu pekerjaan tertentu. Pembayaran upah bersifat tidak tetap yang diberikan harian, mingguan, atau sesudah pekerjaan diselesaikan. Biasanya pembayaran upah diberikan kepada karyawan lepas atau harian.

c) Bonus

Bonus merupakan pembayaran yang dilakukan kepada karyawan karena prestasinya atau prestasi perusahaan secara keseluruhan. Bonus biasanya diberikan dalam 2 (dua) jenis, yaitu bonus umum dan bonus khusus. Bonus umum diberikan kepada semua karyawan yang besarnya biasanya tergantung dari jabatannya. Sementara itu bonus khusus yaitu bonus yang diberikan untuk individu dan bonus kelompok (unit kerja). Bonus ini diberikan karena adanya kinerja atau prestasi kerja individu atau kelompok yang meningkat.

d) Komisi

Komisi merupakan kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang mampu memberikan keuntungan bagi perusahaan, misalnya dalam kemampuannya menjual suatu barang atau produk. Besarnya komisi yang diberikan tergantung dari kesepakatan yang telah dibuat sebelumnya.

e) Insentif

Insentif merupakan rangsangan yang diberikan untuk mendorong karyawan meningkatkan prestasi kerja, sehingga dengan pemberian insentif prestasi kerja akan meningkat. Insentif juga diberikan untuk pekerjaan tertentu yang tidak semua orang mau ataupun mampu untuk melaksanakannya, insentif dapat diberikan untuk mereka yang hadir tepat waktu tanpa absen dalam suatu periode. atau dapat pula insentif diberikan setelah selesai melakukan pekerjaan yang melebihi dari target yang telah ditentukan.

2) Kompensasi bukan keuangan

Kompensasi bukan keuangan merupakan kompensasi yang diberikan dalam bentuk tunjangan guna meningkatkan kesejahteraan karyawan baik fisik maupun batin. Jenis kompensasi bukan keuangan terdiri dari :

a) Tunjangan Kesehatan

Tunjangan kesehatan merupakan fasilitas kesehatan yang diberikan kepada karyawan, suami istri serta anak-anaknya. Besarnya fasilitas kesehatan ini diberikan tergantung jabatan seseorang. Artinya seseorang yang memiliki jabatan yang lebih tinggi akan memperoleh fasilitas yang lebih baik dari yang di bawahnya.

b) Tunjangan anak/istri

c) Tunjangan anak merupakan tunjangan kesehatan, makan, dan pendidikan bagi anak. Sedangkan tunjangan istri biasanya hanyalah diberikan tunjangan makan dan kesehatan.

d) Tunjangan Perumahan

Tunjangan perumahan merupakan fasilitas perumahan yang diberikan kepada karyawan apabila dengan pemberian cuma-cuma atau cara mencicil atau diasramakan. Fasilitas ini penting guna memberikan tempat berteduh bagi karyawan serta keluarga untuk mendekatkan lokasi kerja karyawan ke rumah. Dengan adanya tunjangan ini akan membuat karyawan menjadi lebih tentram dalam bekerja.

e) Tunjangan kendaraan

Tunjangan kendaraan merupakan kendaraan yang diberikan untuk pimpinan yang menjabat suatu jabatan tertentu.

f) Tunjangan komunikasi

Tunjangan komunikasi merupakan tunjangan diberikan guna memperlancar komunikasi pimpinan dengan karyawan atau dengan pelanggan. Dengan tunjangan ini diharapkan komunikasi dalam rangka menjalankan aktivitas perusahaan menjadi lancar. Misalnya tunjangan pulsa telepon.

g) Tunjangan kelangkaan

Tunjangan kelangkaan merupakan tunjangan yang diberikan untuk pekerjaan yang memilikinya dan sangat jarang bagi yang memilikinya, sehingga perlu diberikan tunjangan khusus. Tunjangan ini diberikan guna mempertahankan karyawan agar tidak pindah ke perusahaan lain.

h) Tunjangan kemahalan

Tunjangan kemahalan merupakan tunjangan yang diberikan untuk karyawan yang ditempatkan di daerah tertentu dimana harga relatif lebih mahal dari daerah lainnya. Tunjangan kemahalan juga diberikan akibat inflasi yang besarnya tergantung dari inflasi pada bulan atau tahun berjalan.

i) Tunjangan pendidikan

Tunjangan pendidikan merupakan tunjangan yang diberikan dalam rangka meningkatkan kemampuan dan keahlian karyawan dalam bidang tertentu. Tunjangan pendidikan diberikan dalam 2 (dua) jenis yaitu yang bersifat informal seperti pelatihan, seminar, workshop, serta pendidikan internal seperti masuk perguruan tinggi tertentu. Tunjangan pendidikan juga terkadang diberikan anak karyawan sampai jenjang tertentu dalam bentuk beasiswa.

j) Tunjangan liburan

Tunjangan liburan merupakan tunjangan bagi karyawan untuk menyegarkan kondisi karyawan dan keluarga sehingga menjadi lebih segar.

k) Tunjangan hari tua

Tunjangan hari tua merupakan tunjangan yang diberikan kepada karyawan yang sudah memasuki masa pensiun. Tunjangan ini diberikan karena jasa-jasa yang telah diberikan kepadanya kepada perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Besarnya tunjangan tergantung jabatan yang terakhir. Tunjangan hari tua dapat diberikan setiap bulan atau sekaligus tergantung dari kebijakan perusahaan. Pensiun juga dapat dibayar langsung oleh perusahaan atau lembaga keuangan yang telah bekerja sama dengan perusahaan untuk mengelola dana pensiun dengan baik.

l) Tunjangan hari raya

Tunjangan hari raya merupakan tunjangan yang diberikan kepada setiap karyawan yang merayakan hari-hari besar agamanya masing-masing. Tunjangan hari raya untuk semua umat beragama yang diakui pemerintah. Besarnya tunjangan hari raya 1 (satu) bulan gaji kotor yang diterimanya.

Idealnya seharusnya semua perusahaan harus memberikan kepada karyawan seluruh jenis kompensasi seperti yang dijelaskan diatas. Namun dalam prakteknya tidak semua perusahaan mau atau mampu memberikan semua jenis kompensasi dengan berbagai pertimbangan. Salah satunya adalah kemampuan keuangan perusahaan yang tidak atau belum memungkinkan untuk membayar kompensasi sesuai dengan peraturan pemerintah. Namun tidak sedikit

perusahaan yang sudah membayar kompensasi jauh melebihi ketentuan pemerintah.

d. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kebijakan Kompensasi

Mangkunegara (2015) menyatakan bahwa ada enam faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi, yaitu:

1. Faktor pemerintah

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan bahan baku, biaya transportasi/angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi karyawan.

2. Penawaran bersama antara perusahaan dan karyawan

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya (karyawan). Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut karyawan yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan di perusahaan.

3. Standar dan biaya hidup karyawan

Kebijakan kompensasi perlu mempertimbangkan standar dan biaya hidup minimal karyawan. Hal ini karena kebutuhan dasar karyawan harus terpenuhi. Dengan terpenuhinya kebutuhan dasar karyawan dan keluarganya, maka karyawan akan merasa aman. Terpenuhinya kebutuhan

dasar dan rasa aman karyawan akan memungkinkan karyawan dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Banyak penelitian menunjukkan bahwa ada korelasi tinggi antara motivasi kerja karyawan dan prestasi kerjanya, ada korelasi positif antara motivasi kerja dan pencapaian tujuan perusahaan.

4. Ukuran perbandingan upah

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan karyawan, dan masa kerja karyawan. Artinya perbandingan tingkat upah karyawan perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan.

5. Permintaan dan persediaan

Dalam menentukan kebijakan kompensasi karyawan perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya kondisi pasar pada saat itu perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah karyawan.

6. Kemampuan membayar

Dalam menentukan kebijakan kompensasi karyawan perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah karyawan. Artinya jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi di luar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

3. Disiplin Kerja

a. Pengertian Disiplin Kerja

Salah satu aspek kekuatan sumber daya manusia itu dapat tercermin dari sikap dan perilaku disiplin, karena disiplin mempunyai dampak kuat terhadap organisasi untuk mencapai suatu keberhasilan dalam mengejar tujuan yang direncanakan. Terjadinya kemangkiran (*absenteeism*) yang berlebihan pada diri tenaga kerja merupakan dampak kurang taatnya pada asas pedoman normatif, atau kurangnya pengertian dan kesadaran dari karyawan secara teratur. Untuk memperbaiki hal-hal yang dianggap kurang sesuai dengan pedoman yang normatif yang berlaku, manajemen bijaksana perlu memberi peringatan, penskorsan tanpa kompensasi, dan pemberhentian hubungan kerja untuk hal-hal yang amat drastis dan spontanitas.

Siswanto (2002) disiplin dapat didefinisikan “sebagai sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya”.

Hasibuan (2002) menyatakan bahwa “ Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturanperusahaan dan norma-noma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Jadi karyawan akan mematuhi/mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan.

Sementara kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak”.

Dengan demikian karyawan akan bersedia mematuhi semua peraturan serta melaksanakan tugas-tugasnya, baik secara sukarela maupun karena terpaksa. Kedisiplinan diartikan jika karyawan datang dan pulang tepat waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Dari beberapa pendapat di atas bahwa disiplin adalah suatu sikap yang menunjang kesediaan untuk menepati atau mematuhi, mendukung ketentuan dan tata tertib peraturan nilai serta kaidah yang berlaku ditempat kerja.

b. Tipe-tipe Disiplin kerja

Handoko (2014) menyebutkan tipe-tipe disiplin meliputi ”Disiplin Preventif dan Disiplin Korektif”. Penjabaran dari tipe-tipe tersebut adalah:

1) Disiplin 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. Dengan cara ini para karyawan menjaga disiplin diri mereka bukan semata-mata karena dipaksa manajemen.

Manajemen mempunyai tanggungjawab untuk menciptakan suatu iklim disiplin preventif di mana berbagai standar diketahui dan dipahami. Bila karyawan tidak mengetahui standar-standar apa yang harus dicapai, karyawan cenderung menjadi salah arah.

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*). Sebagai contoh, tindakan pendisiplinan bisa berupa peringatan atau skorsing.

Sasaran-sasaran tindakan pendisiplinan hendaknya positif, bertindak mendidik dan mengoreksi bukan tindakan negatif yang menjatuhkan karyawan yang berbuat salah. Maksud pendisiplinan adalah untuk memperbaiki kegiatan di waktu yang akan datang bukan menghukum kegiatan dimasa lalu. Berbagai sasaran tindakan pendisiplinan, secara ringkas adalah

- 1) Untuk memperbaiki pelanggaran
- 2) Untuk menghalangi para karyawan yang lain melakukan kegiatan yang serupa.
- 3) Untuk menjaga berbagai standar kelompok tetap konsisten dan efektif.

c. Indikator Disiplin kerja

Rivai (2005), disiplin kerja memiliki lima indikator sebagai berikut:

- 1) Kehadiran

Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.

2) Ketaatan pada peraturan kerja.

Karyawan yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan perusahaan.

3) Ketaatan pada standar kerja.

Hal ini dapat dilihat dari besarnya tanggungjawab karyawan terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.

4) Tingkat kewaspadaan tinggi.

Karyawan memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.

5) Bekerja etis

Beberapa karyawan mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan ke pelanggan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Hal ini merupakan salah satu bentuk tindakan indisipliner, sehingga bekerja etis sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja karyawan.

d. Pendekatan Disiplin Kerja

Ada tiga pendekatan disiplin menurut Mangkunegara (2002), yaitu pendekatan disiplin modern, disiplin dengan tradisi, dan disiplin bertujuan.

1) Pendekatan disiplin Modern

Pendekatan disiplin modern yaitu mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru diluar hukum. Pendekatan ini berasumsi :

- a) Disiplin modern merupakan suatu cara menghindarkan bentuk hukuman secara fisik.
- b) Melindungi tuduhan yang benar untuk diteruskan pada proses hukum yang berlaku
- c) Keputusan-keputusan yang samaunya terdapat kesalahan atau prasangka harus diperbaiki dengan mengadakan proses penyuluhan dengan mendapatkan fakta.
- d) Melakukan protes terhadap keputusan yang berat setelah pihak terdapat kasus disiplin.

2) Pendekatan disiplin dengan tradisi.

Pendekatan disiplin dengan tradisi, yaitu pendekatan disiplin dengan cara memberikan hukuman. Pendekatan ini berasumsi :

- a) Disiplin dilakukan oleh atasan kepada bawahan, dan tidak pernah ada peninjauan kembali bila telah diputuskan.
- b) Disiplin adalah hukuman untuk pelanggaran, pelaksanaannya harus disesuaikan dengan tingkat pelanggarannya.
- c) Pengaruh hukuman untuk memberikan pelajaran kepada pelanggar maupun kepada karyawan lain.
- d) Peningkatan perbuatan pelanggaran diperlukan hukuman yang lebih keras.
- e) Pemberian hukuman terhadap karyawan yang melanggar kedua kalinya harus siberi hukuman yang lebih berat.

3) Pendekatan disiplin bertujuan

Asumsi dari pendekatan disiplin ini adalah:

- a) Disiplin kerja harus diterima dan harus dipahami oleh semua karyawan.
- b) Disiplin bukanlah suatu hukuman, tetapi pembentukan perilaku.
- c) Disiplin ditujukan untuk perubahan perilaku yang baik.
- d) Disiplin karyawan bertujuan agar karyawan bertanggung jawab terhadap perbuatannya.

e. Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Helmi (1996) merumuskan faktor-faktor yang memengaruhi disiplin kerja menjadi dua faktor, yaitu faktor kepribadian dan faktor lingkungan.

1) Faktor Kepribadian

Faktor yang penting dalam kepribadian seseorang adalah sistem nilai yang dianut. Sistem nilai yang dianut ini berkaitan langsung dengan disiplin. Sistem nilai ini akan terlihat dari sikap seseorang, dimana sikap ini diharapkan akan tercermin dalam perilaku. Menurut Kelman (1985) perubahan sikap mental dalam perilaku terdapat tiga tingkatan yaitu disiplin karena kepatuhan, disiplin karena identifikasi, dan disiplin karena internalisasi. Disiplin karena kepatuhan. Kepatuhan terhadap aturan-aturan yang didasarkan atas dasar perasaan takut. Disiplin kerja dalam tingkatan ini dilakukan semata untuk mendapatkan reaksi positif dari pimpinan atau atasan yang memiliki wewenang. Sebaliknya, jika pengawas tidak ada di tempat disiplin kerja tidak akan tampak. Contohnya seorang pengendara motor akan memakai helm jika ada polisi aja.

Disiplin karena identifikasi. Kepatuhan terhadap aturan-aturan didasarkan pada identifikasi adanya perasaan kekaguman penghargaan pada pimpinan. Pimpinan yang kharismatik adalah figur yang dihormati, dihargai dan sebagai pusat identifikasi. Karyawan yang menunjukkan disiplin terhadap aturan-aturan organisasi karena kualitas profesionalnya yang tinggi di bidangnya, jika pusat identifikasi ini tidak ada maka disiplin kerja akan menurun.

Disiplin karena internalisasi. Disiplin kerja dalam tingkat ini terjadi karyawan punya sistem nilai pribadi yang mendukung tinggi nilai-nilai kedisiplinan. Dalam taraf ini, orang dikategorikan mempunyai disiplin diri. Misalnya walaupun tidak ada polisi namun pengguna motor tetap memakai helm dan membawa SIM.

2) Faktor lingkungan

Disiplin seseorang merupakan produk sosialisasi hasil interaksi dengan lingkungan, terutama lingkungan sosial. Oleh karena itu pembentukan disiplin tunduk pada kaidah-kaidah proses belajar. Disiplin kerja yang tinggi tidak muncul begitu saja tapi merupakan suatu proses belajar terus-menerus. Proses pembelajaran agar efektif maka lingkungan disekitar harus kondusif dan nyaman.

3. Prestasi Kerja

a. Pengertian Prestasi Kerja

Mangkunegara, (2014) mengatakan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai sumber daya manusia persatuan

periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Hasibuan dalam Muftiani, (2004) prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, keterampilan, pengalaman, kesungguhan waktu.

Jadi prestasi kerja merupakan hasil kerja secara kualitas, kuantitas dan efisiensi waktu yang dicapai sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecaapan, keterampilan, pengalaman, dan kesungguhan waktu. Prestasi kerja adalah salah satu faktor penting yang dapat memberikan kontribusi pada perusahaan dengan cara lebih menekankan pada hasil atau yang diperoleh dari sebuah pekerjaan. Sama seperti yang disampaikan oleh (Siagian dalam Martina dan Syarifuddin, 2014), bahwa prestasi kerja karyawan merupakan suatu hal yang diharapkan oleh perusahaan dari karyawan dalam rangka mengembangkan dan melancarkan setiap pekerjaan perusahaan, sebagai tujuan diharapkan dapat tercapai.

b. Metode Penilaian Prestasi Kerja

Prestasi kerja dapat dinilai dari metode yang digunakan oleh setiap perusahaan dan sesuai *standar* kinerja yang telah ditetapkan perusahaan. metode penilaian prestasi kerja dibagi menjadi dua bagian sebagai berikut :

a) Metode penilaian berorientasi masa lalu

Metode-metode yang berorientasi masa lalu mempunyai kelebihan dalam hal perlakuan terhadap prestasi kerja yang telah terjadi dan, sampai derajat tertentu dapat diukur. Kelemahannya adalah bahwa prestasi kerja pada masa lalu tidak dapat diubah. Tetapi dengan mengevaluasi prestasi kerja dimasa lalu, para karyawan memperoleh umpan balik mengenai upaya-upaya mereka. Umpan balik selanjutnya mengarahkan kepada perbaikan-perbaikan prestasi. Teknik-teknik penilaian tersebut mencakup antara lain hal-hal berikut:

1. *Rating scale*. Barang kali bentuk penilaian prestasi kerja yang tertua dan paling banyak digunakan adalah *rating scale*. Pada metode ini, evaluasi subjektif dilakukan oleh penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi.
2. *Checklist*. Metode penilaian *checklist* dimaksudkan untuk mengurangi beban penilaian. Penilaian tinggal memilih kalimat atau kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik karyawan. Seperti metode *rating scale*, penilai biasanya atasan langsung. Tetapi tanpa diketahui oleh penilai, departemen personalia bisa memberikan bobot pada item-item yang berbeda dengan *checklist*. Pemberian bobot ini memungkinkan penilaian dapat dikuantifikasi sehingga skor total dapat ditentukan.
3. Metode peristiwa kritis. Metode peristiwa kritis (*critical incident method*) merupakan metode penilaian yang mendasarkan catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan ini disebut peristiwa kritis.

Berbagai peristiwa tersebut dicatat oleh penilai selama periode evaluasi terhadap setiap karyawan.

4. Metode peninjauan lapangan. Agar tercapai penilaian yang lebih terstandarisasi, banyak perusahaan menggunakan metode penilaian lapangan (*field review method*). Dengan metode ini, wakil ahli departemen personalia turun “lapangan” dan membantu para penyelia dalam penilaian mereka. Spesialisasi personalia mendapatkan informasi
5. khusus dari atasan langsung tentang prestasi kerja karyawan. Kemudian ahli itu mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut. Evaluasi dikirim kepada penyelia untuk *review*, perubahan, persetujuan dan pembahasan dengan karyawan yang dinilai. Spesialis personalia bisa mencatat penilaian pada tipe formulir penilaian apapun yang digunakan perusahaan.
6. *Test* dan observasi prestasi kerja. Bila jumlah pekerjaan terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan. Agar berguna tes harus *reliable* dan *valid*.
7. Metode evaluasi kelompok. Ada beberapa teknik untuk mengevaluasi kelompok karyawan. Penilaian seperti ini biasanya dilakukan oleh penyelia atau atasan langsung. Metode penilaian kelompok berguna untuk pengambilan keputusan kenaikan upah, promosi dan berbagai bentuk penghargaan organisasional karena dapat menghasilkan ranking karyawan dari yang terbaik sampai terjelek. Berbagai metode evaluasi kelompok di antaranya adalah sebagai berikut:

1. *Metode ranking*

Metode ranking berarti penilai membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan lain untuk menentukan siapa yang lebih baik, dan kemudian menempatkan setiap karyawan dalam urutan dari yang terbaik sampai jelek. Departemen personalia dapat mengetahui para karyawan tertentu yang lebih baik dari pada yang lain, tetapi tidak mengetahui berapa besar perbedaan prestasi kerja mereka, Karyawan yang mempunyai urutan nomor dua bisa jadi hampir sama baik dengan karyawan urutan pertama, atau sebaliknya sangat jauh bedanya. Kelemahan metode ini adalah kesulitan untuk menentukan faktor pembandingan, subyektif kesalahan kesan terakhir dan *halo effect*. Kebaikannya menyangkut kemudahan administrasi dan penjelasannya.

2. *Grading atau Forced Distributions*

Pada metode ini penilaian memisah-misahkan atau “menyortir” para karyawan dalam berbagai klasifikasi yang berbeda. Biasanya suatu proporsi tertentu harus diletakkan pada setiap kategori.

3. *Point Allocation Method*

Metode ini merupakan bentuk lain metode menggrading. Penilai diberikan sejumlah nilai total untuk dialokasikan diantara para karyawan dalam kelompok.

b) Metode penilaian berorientasi masa depan

Penggunaan pendekatan- pendekatan yang berorientasi masa lalu dapat diibaratkan seperti mengendarai mobil dengan melihat melalui kaca spion;

kita hanya mengetahui di mana kita telah berada, bukan ke mana kita akan pergi. Penilaian-penilaian yang berorientasi masa dapat memusatkan pada prestasi kerja pada waktu yang akan datang melalui penilaian potensi karyawan atau penetapan sasaran-sasaran prestasi kerja pada masa mendatang. Teknik-teknik yang digunakan sebagai berikut :

1) Penilaian diri (*self-appraisal*)

Teknik evaluasi ini berguna bila tujuan evaluasi adalah untuk melanjutkan pengembangan diri. Bila karyawan menilai dirinya, perilaku defensif cenderung tidak terjadi sehingga upaya perbaikan diri juga cenderung dilaksanakan.

2) Penilaian psikologis (*psychological appraisal*)

Penilaian ini pada umumnya terdiri dari wawancara mendalam, tes psikologi, diskusi dengan atasan langsung, dan review evaluasi lainnya. Penilaian psikologi, biasanya dilakukan oleh para psikolog, terutama digunakan untuk melihat potensi karyawan pada waktu yang akan datang. Evaluasi terhadap intelektual, emosi, motivasi, karyawan dan karakteristik hubungan pekerjaan lainnya sebagai hasil penilaian diharapkan bisa membantu untuk memperkirakan prestasi kerja pada waktu yang akan datang. Evaluasi tersebut terutama digunakan untuk keputusan penempatan dan pengembangan. Akurasi penilaian sepenuhnya tergantung pada keterampilan para psikolog.

3) Pendekatan *management by objectives* (MBO)

Inti pendekatan MBO adalah bahwa setiap karyawan dan penyelia secara bersamaan menetapkan tujuan atau sasaran pelaksanaan kerja pada waktu yang akan datang. Kemudian dengan menggunakan sasaran tersebut, penilaian prestasi kerja dilakukan secara bersama pula.

4) Teknik pusat penilaian

Untuk membantu identifikasi “talenta” manajemen pada waktu yang akan datang, banyak perusahaan besar mempunyai pusat penilaian. *Assesment centers* adalah suatu bentuk penilaian karyawan yang distandarisasikan di mana tergantung pada berbagai tipe penilaian dari penilai. Penilaian biasanya meliputi wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi kelompok, simulasi, dan sebagainya untuk mengevaluasi potensi karyawan di waktu yang akan datang.

c. Indikator Prestasi Kerja

Manurut Sutrisno (2014) hal-hal yang digunakan untuk mengukur indikator prestasi kerja sebagai berikut:

1) Hasil kerja

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

2) Pengetahuan pekerjaan

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

3) Inisiatif

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

4) Kecekatan mental

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

5) Sikap

Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

B. Penelitian Terdahulu

Frianto (2014) meneliti dengan judul Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pabrik Gula Tjoeker Jombang. Hasil Penelitian terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kompensasi terhadap prestasi kerja karyawan, artinya semakin tinggi kompensasi yang diberikan oleh perusahaan maka semakin tinggi pula prestasi kerja karyawan bagian A.K.U. (Administrasi, Keuangan dan Umum) pada pabrik gula Tjoekir di Kabupaten Jombang. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap prestasi kerja karyawan, artinya semakin tinggi disiplin kerja maka semakin tinggi pula prestasi kerja karyawan bagian A.K.U. (Administrasi, Keuangan dan Umum) pada pabrik gula Tjoekir di Kabupaten Jombang. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi dan disiplin kerja terhadap prestasi kerja karyawan secara bersama-sama, artinya semakin tinggi nilai kedua variabel bebas tersebut maka semakin tinggi pula

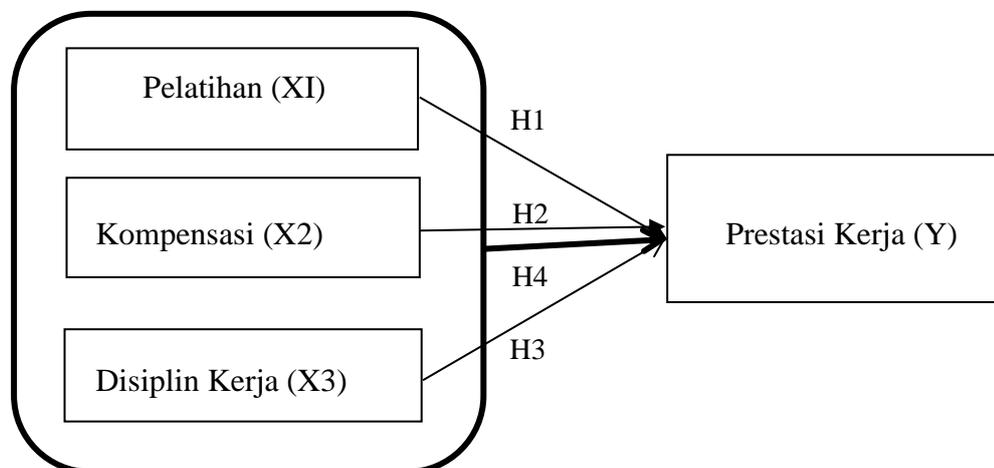
prestasi kerja karyawan bagian A.K.U. (Administrasi, Keuangan dan Umum) pada pabrik gula Tjoekir di Kabupaten Jombang. Perbedaan penelitian Frianto adalah berfokus kepada kompensasi dan disiplin kerja, sedangkan peneliti lebih fokus Pelatihan, Kompensasi, Disiplin Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan.

Warnanti (2014) meneliti dengan judul "Pelatihan dan Kompensasi Pengaruhnya terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT CONNUSA ENERGINDO". Hasil perhitungan korelasi berganda diperoleh angka R sebesar 0.977. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi hubungan yang positif sehingga hubungan antara pelatihan dan kompensasi terhadap prestasi kerja karyawan dikategorikan kuat. Berdasarkan hasil pengolahan data di atas dapat dilihat bahwa nilai koefisien determinasi yang sudah disesuaikan (R^2) adalah sebesar 0,954. Artinya 95,4% variabel prestasi kerja karyawan dijelaskan oleh variabel independent yang terdiri dari pelatihan dan kompensasi. Sisanya sebesar 4,6% (100%-95.4%) dijelaskan oleh variabel lain diluar variabel yang digunakan. Dari hasil perhitungan analisis regresi linear berganda diperoleh persamaan yaitu : $\hat{Y} = 3,503 + 0,120 X_1 + 0,812 X_2 + \varepsilon$ yang artinya bahwa apabila pelatihan (X_1) dan kompensasi (X_2) meningkat maka Prestasi kerja karyawan akan meningkat. Pengujian secara simultan diperoleh dari hasil uji ANOVA didapat nilai F_{hitung} sebesar 278.291 dan nilai F_{tabel} 3,35. Maka dapat dikatakan bahwa $F_{hitung} > F_{tabel}$ yaitu $278.291 > 3.35$ dengan probabilitas (tingkat signifikansi) 0,000 atau dibawah dari 0.05. Sehingga dapat dikatakan bahwa pelatihan dan kompensasi (bersama-sama) berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan. Perbedaan penelitian ini adalah berfokus

kepada pelatihan dan kompensasi karyawan, sedangkan peneliti lebih fokus Pelatihan, Kompensasi, Disiplin Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan.

Kempa (2016) meneliti dengan judul pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan CV Cahaya Citrasurya Indoprima. Penelitian dilakukan di CV. Cahaya Citrasurya Indoprima, Surabaya. Jumlah responden adalah 42 orang. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah angket yang dibagikan kepada karyawan berupa pengukuran kompensasi dan disiplin kerja dan kuesoner yang dibagikan kepada kepala divisi berupa pengukuran kinerja karyawan. Teknik pengolahan dan analisis data menggunakan uji validitas, uji reabilitas, uji asumsi klasik, analisis deskriptif, analisis regresi linier berganda dan analisis koefisien determinan. Hasil menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan kompensasi dan disiplin kerja bersama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian kempa adalah berfokus kepada kompensasi dan disiplin kerja, sedangkan peneliti lebih fokus Pelatihan, Kompensasi, Disiplin Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan.

C. Kerangka Konseptual



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

D. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara dari permasalahan yang ada, karena kebenarannya masih harus dibuktikan. Hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Diduga Pelatihan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT. Bank Jatim Dr. Soetomo Surabaya.
2. Diduga Kompensasi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT. Bank Jatim Dr. Soetomo Surabaya.
3. Diduga Disiplin Kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT. Bank Jatim Dr. Soetomo Surabaya.
4. Diduga Pelatihan, Kompensasi dan Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT. Bank Jatim Dr Soetomo Surabaya.