

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Istilah manajemen dalam kehidupan masyarakat dewasa ini bukan merupakan istilah atau masalah baru. Manajemen berasal dari kata “*to manage*” yang berarti mengelola aktifitas-aktifitas sekelompok orang agar dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Manajemen secara umum sering disebut sebagai suatu proses untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung pengertian bahwa manajemen merupakan suatu ilmu seni yang mempelajari bagaimana cara mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan.

Hal ini sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh Hasibun (2011) manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Sedangkan menurut Neo dkk dalam (Wahjono, 2015:14) Manajemen sumber daya manusia adalah proses dalam hal strategi dengan cara melaksanakan kegiatan analisis dan disain pekerjaan, perencanaan SDM, Rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, manajemen kinerja, hubungan karyawan dimana lebih menekankan pada pencapaian kinerja perusahaan. Berdasarkan beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari perencanaan,

pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan melalui pemanfaatan sumber daya dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

Manajemen bukan saja mengelola sumber manusia tetapi juga mengelola material, modal dan faktor produksi lainnya. Meskipun manajemen tidak hanya mengelola sumber daya manusia saja, tetapi sumber daya manusia merupakan salah satu hal yang paling penting yang harus dikelola dengan baik oleh setiap organisasi atau perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia secara baik dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi kemajuan suatu organisasi atau perusahaan. Menurut Veithzal Rivai (2011;29):Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Berdasarkan definisi-definisi tersebut dapat dikatakan bahwa keberhasilan pengelolaan organisasi atau perusahaan sangat ditentukan oleh kegiatan sumber daya manusia.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pengelolaan manajemen sumber daya manusia tidaklah semudah pengelolaan manajemen lainnya, karena manajemen sumber daya manusia khusus menitik beratkan perhatiannya pada faktor produksi manusia yang memiliki akal, perasaan, dan juga mempunyai berbagai tujuan. Berhasil tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuan sebagai besar tergantung pada manusianya.

b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi sumber daya manusia menurut Hasibuan, (2015:21-23) meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian dengan penjelasan sebagai berikut :

1) Perencanaan

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

2) Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi.

3) Pengarahan

Pengarahan adalah suatu kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan dan karyawan.

4) Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

5) Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6) Pengembangan

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

7) Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

8) Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah fungsi manajemen yang kegiatannya untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

9) Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan untuk meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pension.

10) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujud tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

11) Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia mencakup perencanaan tenaga kerja secara efektif dan efisien sampai pemberhentian hubungan kerja dengan perusahaan.

2. Pelatihan

a. Definisi Pelatihan

Pelatihan dan pengembangan dalam organisasi dimulai ketika seorang bergabung dengan satu organisasi dan berlanjut selama karirnya di dalam organisasi tersebut. Tidak semua kemampuan (*skill*) yang diperlukan oleh dunia kerja bisa didapatkan dari sekolah yang formal, hal ini dikarenakan kemampuan (*skill*) yang diperlukan tersebut lebih spesifik dan fokus dengan apa yang akan ditugaskan. Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar. Program pelatihan dan pengembangan harus merespon perubahan

pekerjaan dan mengintegrasikan rencana jangka panjang dengan strategi organisasi untuk memastikan penggunaan sumber daya secara efisien dan efektif. Oleh karena itu, diperlukannya Pelatihan yang dapat memenuhi kebutuhan dan standar dimana pegawai tersebut bekerja serta mencocokkan pribadi pegawai terhadap budaya pada perusahaan yang bersangkutan. Untuk memahami definisi tentang pengertian pelatihan, para ahli memberikan beberapa pendapat diantaranya adalah sebagai berikut: Anwar Prabu Mangkunegara (2011:44) menyatakan pelatihan merupakan suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana karyawan non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.

Menurut Donni Juni Priansa (2014:173) menyatakan: Merupakan upaya yang sistematis dan terencana untuk mengubah atau mengembangkan pengetahuan melalui pengalaman belajar dalam rangka meningkatkan efektivitas kinerja kegiatan atau berbagai kegiatan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, penulis menarik kesimpulan bahwa pelatihan adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, meningkatkan, memperbaharui serta mengembangkan kemampuan, kompetensi kerja, produktivitas kerja, kinerja pegawai, disiplin dan sikap untuk sesuai dengan kualifikasi jabatan dan pekerjaan. Pelatihan tidak hanya saja dilakukan saat penerimaan pegawai baru, tetapi juga dilakukan pada saat pegawai tersebut akan melakukan pekerjaan baru yang akan ditugaskan kepadanya dan untuk pegawai yang telah lulus training tetapi pada kenyataannya masih terus melakukan kesalahan dalam pekerjaan.

b. Tujuan dan Manfaat Pelatihan

Tujuan dan manfaat pelatihan menurut Doni juni priansa (2014:176) adalah sebagai berikut :

- a) **Produktivitas.** Dengan pelatihan akan dapat meningkatkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan dan perubahan tingkah laku. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan produktivitas organisasi.
- b) **Kualitas.** Penyelenggaraan pelatihan tidak hanya dapat memperbaiki kualitas karyawan namun diharapkan dapat memperkecil kemungkinan terjadinya kesalahan dalam bekerja. Dengan demikian kualitas dari output yang dihasilkan akan tetap terjaga bahkan meningkat.
- c) **Perencanaan Tenaga Kerja.** Pelatihan akan memudahkan pegawai untuk mengisi kekosongan jabatan dalam suatu organisasi, sehingga perencanaan karyawan dapat dilakukan sebaik-baiknya. Dalam perencanaan sumber daya manusia salah satu diantaranya mengenai kualitas dan kuantitas dari pegawai yang direncanakan, untuk memperoleh pegawai dengan kualitas yang sesuai dengan yang diarahkan.
- d) **Moral.** Diharapkan dengan adanya pelatihan akan dapat meningkatkan prestasi kerja dari pegawai sehingga akan dapat menimbulkan peningkatan upah pegawai. Hal tersebut akan dapat meningkatkan moral kerja karyawan untuk lebih bertanggung jawab terhadap tugasnya.
- e) **Kompensasi.** Tidak Langsung Pemberian kesempatan pada karyawan untuk mengikuti pelatihan dapat diartikan sebagai pemberian balas jasa atas prestasi yang telah dicapai pada waktu yang lalu, dimana dengan mengikuti program tersebut pegawai yang bersangkutan mempunyai kesempatan untuk lebih dapat mengembangkan diri.

- f) Keselamatan dan Kesehatan. Merupakan langkah terbaik dalam rangka mencegah atau mengurangi terjadinya kecelakaan kerja dalam suatu organisasi sehingga akan menciptakan suasana kerja yang tenang, aman dan adanya stabilitas pada sikap mental mereka.
- g) Pencegahan Kadaluarsa. Pelatihan akan mendorong inisiatif dan kreatifitas pegawai, langkah ini diharapkan akan dapat mencegah karyawan dari sifat kadaluarsa. Artinya kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi.
- h) Perkembangan Pribadi. Memberikan kesempatan bagi karyawan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki termasuk meningkatkan perkembangan pribadinya.

Berdasarkan tujuan dan manfaat pelatihan yaitu adanya produktivitas, kualitas, perencanaan tenaga kerja, moral, kompensasi, keselamatan dan kesehatan, pencegahan kadaluarsa, dan perkembangan pribadi supaya dengan adanya pelatihan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

c. Metode Program Pelatihan

Metode yang dipilih dalam program pelatihan hendaknya disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan dan dapat dikembangkan oleh suatu perusahaan maupun organisasi. Menurut Veithzal Rivai (2011:241), mengemukakan beberapa metode yang dapat diterapkan sebagai berikut:

- a) *On the job training*. *On the job training* atau disebut juga dengan pelatihan dengan instruksi pekerjaan sebagai suatu metode pelatihan dengan cara para pekerja atau calon pekerja dalam kondisi pekerjaan yang rill.

- b) Rotasi. Pelatihan silang bagi pegawai agar mendapatkan variasi kerja, para pengajar memindahkan para peserta pelatihan dari tempat kerja satu ketempat kerja yang lainnya.
- c) Magang. Magang melibatkan pembelajaran dari pekerjaan yang lebih berpengalaman, dan dapat ditambah pada teknik off the job training.
- d) Ceramah kelas dan presentasi video. Ceramah dan teknik lain dalam *off the job training* tampaknya mengandalkan komunikasi daripada member model, televisi, film, slide, dan film pendek sama dengan ceramah.
- e) Pelatihan *Vestibule*. Agar pelatihan tidak mengganggu operasional rutin, beberapa perusahaan menggunakan pelatihan *vestibule* (kursus). Wilayah atau vestibule terpisah dibuat dengan peralatan yang sama dengan yang digunakan dalam pekerjaan.
- f) Permainan peran dan model. Permainan peran adalah alat yang mendorong peserta untuk membayangkan identitas lain. Teknik ini juga digunakan untuk mengubah sikap dan membantu mengembangkan keterampilan interpersonal.
- g) Studi kasus. Metode kasus adalah metode pelatihan yang menggunakan deskripsi tertulis dari suatu permasalahan riil yang dihadapi oleh perusahaan atau perusahaan lain. Dengan mempelajari suatu kasus, para peserta pelatihan mempelajari suatu keadaan yang bersifat riil.
- h) Simulasi Permainan. Simulasi dapat dibagi menjadi dua macam yaitu :
 - a. Simulasi yang melibatkan simulator yang bersifat mekanik (mesin) yang mengandalkan aspek-aspek utama dalam suatu situasi kerja.
 - b. Simulasi komputer, untuk tujuan pelatihan dan pengembangan, metode ini sering berupa permainan.

- i) Belajar mandiri dan proses belajar terprogram. Teknik belajar mandiri berkisar pada acara manual sampai kaset rekaman atau video dan bahan-bahan pembelajaran terprogram adalah bentuk lain dari belajar mandiri, biasanya terdapat program komputer atau cetakan buku yang berisi pertanyaan dan jawaban.
- j) Praktik laboratorium. Pelatihan laboratorium dirancang untuk meningkatkan keterampilan interpersonal
- k) Pelatihan. Tindakan Pelatihan terjadi dalam kelompok kecil yang berusaha mencari solusi masalah nyata yang dihadapi oleh perusahaan, dibantu oleh fasilitator.
- l) *Role playing*. *Role playing* adalah metode pelatihan yang merupakan perpaduan antara metode kasus dan program pengembangan sikap.
- m) *In basket technique*. Melalui metode *in basket technique*, para peserta diberikan materi yang berisikan informasi, seperti email khususnya dari manajer, dan daftar telepon.
- n) *Management games*. *Management games* menekankan pada pengembangan kemampuan problem solving (pemecahan).
- o) *Behavior modeling*. *Modeling* sebagai salah satu proses yang bersifat psikologis mendasar di mana pola-pola baru dari suatu perilaku dapat diperoleh sedangkan pola-pola yang sudah ada dapat diubah.
- p) *Outdoor oriented programs*. Program ini biasanya dilakukan disuatu wilayah yang terpencil dengan melakukan kombinasi antara kemampuan diluar kantor dengan kemampuan diruang kelas.

Disimpulkan bahwa semua metode/program pelatihan ini saling berhubungan dengan metode pelatihan lainnya dan saling membutuhkan bagi pelatihan.

d. Indikator Pelatihan

Indikator - indikator pelatihan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013:62), diantaranya:

1) Jenis Pelatihan

Berdasarkan analisis kebutuhan program pelatihan yang telah dilakukan, maka perlu dilakukan pelatihan peningkatan kinerja pegawai dan etika kerja bagitingkat 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 games, latihan dalam kelas, test, kerja tim dan study visit (studi banding)

5) Kualifikasi Peserta

Peserta pelatihan adalah pegawai perusahaan yang memenuhi kualifikasi persyaratan seperti karyawan tetap dan staf yang mendapat rekomendasi pimpinan.

6) Kualifikasi Pelatih

Pelatih/instruktur yang akan memberikan materi pelatihan harus memenuhi kualifikasi persyaratan antara lain: mempunyai keahlian yang berhubungan dengan materi

pelatihan, mampu membangkitkan motivasi dan mampu menggunakan metode partisipatif.

7) Waktu (Banyaknya Sesi).

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

Dapat disimpulkan bahwa indikator pelatihan dengan adanya jenis pelatihan, tujuan pelatihan, materi, metode yang digunakan, kualifikasi peserta, kualifikasi pelatih dan waktu (banyak sesi) menjadi satu kesatuan dalam sebuah indikator pelatihan.

3. Displin

a. Definisi Displin

Menurut Mangkunegara (2013), disiplin kerja diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman–pedoman organisasi. Kadang–kadang, perilaku pekerja dalam organisasi menjadi sangat mengganggu sehingga berdampak dengan kinerja yang menurun. Oleh karena itu, kedisiplinan sangat diperlukan dalam kondisi seperti itu. Dalam organisasi, masih banyak karyawan yang terlambat, mengabaikan prosedur keselamatan, tidak mengikuti petunjuk yang telah ditentukan atau terlibat masalah dengan rekan kerjanya.

Disiplin adalah mematuhi, menghormati, menghargai, mengikuti dan taat terhadap peraturan serta norma–norma yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta siap menerima sanksi–sanksi apabila melanggar. Maka dari itu, setiap perusahaan diharapkan memiliki berbagai ketentuan yang harus ditaati dan standar yang harus dipenuhi

oleh para anggotanya. Disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggotanya untuk memenuhi tuntutan tersebut.

Menurut Hasibun (2015), kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan-tujuannya. Disiplin merupakan fungsi penting dalam sebuah organisasi karena semakin baik kedisiplinan karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Sebaliknya, tanpa disiplin, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Kedisiplinan harus diterapkan dalam suatu perusahaan karena akan berdampak terhadap kinerja karyawan, sehingga mempengaruhi kesuksesan dan keberhasilan dari perusahaan.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis, dan bila melanggar akan ada sanksi atas pelanggarnya.

b. Faktor yang mempengaruhi Disiplin

Menurut Hasibuan (2015) pada dasarnya ada indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan, di antaranya:

- 1) Tujuan dan kemampuan. Ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal. Hal ini berarti bahwa tujuan atau pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan yang bersangkutan, agar karyawan dapat bekerja sungguh–sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.
- 2) Teladan pimpinan. Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan. Para pimpinan harus memberikan contoh yang baik karena dengan pimpinan yang baik maka kedisiplinan karyawan pun akan meningkat.

- 3) Balas jasa. Berupa gaji dan kesejahteraan ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan pada karyawan. Dengan adanya balas jasa yang cukup, hal itu akan memberikan kepuasan bagi karyawan, sehingga apabila kepuasan karyawan tercapai maka kedisiplinan akan terwujud dalam perusahaan.
- 4) Keadilan. Keadilan yang dijadikan dasar kebijakan dalam pemberian balas jasa atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan karena sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan meminta diberlakukan secara adil dengan manusia yang lain.
- 5) Pengawasan melekat. Pengawasan melekat ini yaitu atasan harus aktif dan turun langsung mengawasi perilaku yang dilakukan karyawannya. Hal ini berarti atasan harus selalu hadir di tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk kepada karyawan, apabila ada karyawannya yang mengalami kesulitan. Pengawasan melekat merupakan tindakan yang paling efektif dalam mewujudkan disiplin para karyawan dalam perusahaan.
- 6) Sanksi hukuman. Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan adanya sanksi hukuman, kemungkinan besar karyawan tidak akan melanggar peraturan-peraturan yang berlaku. Berat atau ringan sanksi yang diberikan dapat mengubah perilaku para karyawan agar tidak mengulangi kesalahan sebelumnya.
- 7) Ketegasan. Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk memberikan hukuman kepada setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan

sanksi hukuman yang telah ditentukan. Pimpinan yang tegas dalam menerapkan hukuman akan disegani dan diakui kepemimpinannya.

- 8) Hubungan Kemanusiaan. Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara pegawai ikut menciptakan kedisiplinan yang baik di suatu perusahaan. Manajer atau pimpinan harus mewujudkan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi, vertical maupun horizontal. Hubungan vertical disini yaitu antara karyawan dengan pimpinan. Sedangkan hubungan horizontal yaitu antara sesama karyawan. Jadi, terciptanya hubungan kemanusiaan yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman.

Dapat disimpulkan bahwa untuk tingkat kedisiplinan karyawan dengan cara tujuan dan kemampuan, teladan pimpinan, balas jasa, keadilan, pengawasan melekat, sanksi hukum, ketegasan, dan hubungan kemanusiaan sangat mempengaruhi bagi kinerja karyawan untuk lebih disiplin lagi.

c. Tipe-tipe Disiplin

Menurut 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 dilaksanakan untuk mendorong para pegawai agar mengikuti berbagai standard an aturan, sehingga penyelewengan – penyelewengan dapat dicegah. Sasaran pokoknya adalah untuk mendorong disiplin diri di antara para pegawai. Dengan cara ini para pegawai menjaga disiplin diri mereka bukan semata-mata karena dipaksa manajemen.

Manajemen mempunyai tanggung jawab untuk menciptakan suatu iklim disiplin preventif di mana berbagai standar diketahui dan dipahami. Bila pegawai tidak mengetahui standart-standart apa yang harus dicapai, mereka 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.

Berdasarkan penjelasan diatas tipe kegiatan kedisiplinan ada dua yaitu *disiplin preventif* dan *disiplin korektif*. Bahwa pegawai harus mengikuti dan mematuhi aturan sesuai dengan pedoman yang berlaku di perusahaannya agar tidak terjadi penyelewengan/pelanggaran yang berdampak terjadinya hukuman.

d. Indikator Disiplin

Hasibuan (2011), Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, di antaranya:

1) 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.

2) Teladan Pimpinan.

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

3) Balas Jasa.

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

4) Keadilan.

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya.

5) 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.

6) Sanksi Hukum.

Sanksi hukum 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.

7) Ketegasan.

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan.

8) Hubungan Kemanusiaan.

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

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa disiplin merupakan suatu sikap dalam ketaatan peraturan, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik tertulis maupun tidak tertulis, bila melanggar akan ada sanksi atas pelanggarannya.

4. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya Mangkunegara (2013). Menurut Widodo (2015) Kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Simanjuntak juga mengartikan kinerja individu sebagai tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu.

Berdasarkan pengertian kinerja diatas dari beberapa pendapat para ahli tersebut, dapat ditafsirkan bahwa kinerja karyawan erat kaitannya dengan hasil pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi, hasil pekerjaan tersebut dapat menyangkut kualitas, kuantitas dan ketetapan waktu.

b. Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2015) mengemukakan penilaian kinerja karyawan adalah sebagai proses dimana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai kinerja karyawan. Tujuan penilaian prestasi antara lain :

- 1) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- 2) Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.

- 3) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- 4) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program pelatihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- 5) Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan pelatihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
- 6) Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai *performance* yang baik.
- 7) Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan.
- 8) Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
- 9) Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- 10) Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*).

c. Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Fahmi (2014) penilaian kinerja memiliki beberapa manfaat yaitu:

- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui motivasi karyawan secara maksimum.
- 2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- 4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- 5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Manfaat penilaian kinerja sangatlah penting bagi organisasi/perusahaan tentunya dengan penilaian umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja karyawannya.

d. Faktor Penilaian Kinerja

Menurut Widodo (2015) ada lima faktor dalam penilaian kinerja yaitu sebagai berikut:

- 1) Prestasi pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, ketrampilan, dan penerimaan kaluaran.
- 2) Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi.
- 3) Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
- 4) Kedisiplinan, meliputi: kehadiran, sanksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu.
- 5) Komunikasi, meliputi: hubungan antar pegawai maupun dengan pimpinan, media komunikasi.

Berdasarkan menurut penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa ada lima faktor dalam penilaian kinerja yaitu prestasi pekerjaan, kuantitas pekerjaan, kepemimpinan yang diperlukan, kedisiplinan, dan komunikasi dalam penilaian kinerja.

e. Indikator kinerja karyawan

Menurut Sutrisno (2010:179) ada enam kinerja primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu:

- 1) *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
- 2) *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, unit, dan siklus kegiatan yang dilakukan.

- 3) *Timeliness*, merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memerhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain.
- 4) *Cost effectiveness*, merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
- 5) *Need for supervision*, merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
- 6) *Interpersonal impact*, merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik, dan kerjasama di antara rekan kerja dan bawahan.

Menurut penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa ada enam kinerja primer dalam mengukur kinerja yaitu quality, quantity, timeliness, cost effectiveness, need for supervision, dan interpersonal impact yang merupakan satu kesatuan untuk menjadi kinerja karyawan yang terampil.

5. Hubungan Antara Variabel

a. Hubungan Antara Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan memiliki hubungan secara parsial terhadap kinerja karyawan karena pelatihan merupakan elemen kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam ilmu pengetahuan dan teknologi agar perusahaan menjadi lebih baik lagi.

b. Hubungan Disiplin terhadap Kinerja Karyawan

Disiplin tidak memiliki hubungan secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan karena disiplin dari segi jenis kelamin lebih banyak laki- laki dari pada perempuan dikarenakan level disiplin karyawan pada Kantor Pusat PD Pasar Surya

Pemerintah Kota Surabaya masih dikatakan cukup. Sehingga rendahnya kinerja karyawan tidak ada pengaruh dengan disiplin.

c. Hubungan Pelatihan dan Disiplin terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan memiliki hubungan secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan disiplin tidak ada hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, jadi dapat disimpulkan Pelatihan dan disiplin memiliki hubungan secara simultan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pusat PD Pasar Surya Pemerintah Kota Surabaya

B. Penelitian Terdahulu

Kajian pustaka tentang penelitian terdahulu bertujuan untuk mengetahui hubungan antara penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya dengan yang akan dilakukan sebagai berikut :

1. Afni Fuanida (2012)

Judul : Pengaruh Pelatihan, Disiplin Kerja, Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan CV. Sapu Dunia Semarang

Analisis Data : Regresi Linier Berganda dan koefisien determinasi

Hasil penelitian : Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pelatihan, disiplin kerja, dan motivasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap variabel produktivitas kerja sehingga hipotesis diterima. Nilai koefisien determinasi sebesar 69,3 persen menunjukkan bahwa variabel pelatihan, disiplin kerja, dan motivasi memberi pengaruh sebesar 69,3 persen terhadap produktivitas kerja. Sedangkan sisanya 30,7 persen adalah pengaruh dari variabel lain yang tidak diamati pada tabel signifikan variabel pelatihan 0,000 , disiplin kerja 0,000 dan motivasi 0,029.

2. Siti Masrifatul Laili (2014)

Judul :Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten Situbondo

Analisis Data : Regresi linier berganda dan uji t

Hasil Penelitian : Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja yang diterapkan dalam Pemkab Situbondo tidak berpengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini mengabarkan bahwa dengan adanya motivasi dapat memberikan dampak yang positif dalam meningkatkan kinerja pegawai.

3. Sadiyo (2014)

Judul : Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Dimoderasi Kepemimpinan Kepala Sekolah.

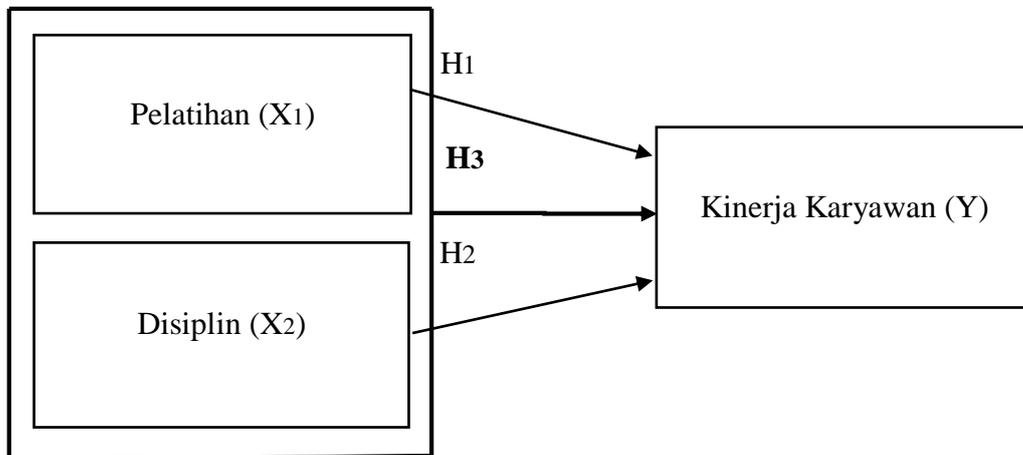
Analisis Data : Regersi Linier Berganda, Uji t dan Uji F

Hasil Penelitian : Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja guru artinya hipotesis ditolak dan hal tersebut dapat dibuktikan dari hasil nilai signifikan $0.570 > 0.05$. Artinya variabel disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja guru dengan koefisien regresi yaitu sebesar 0.041.

C. Kerangka Konseptual

Berdasarkan telaah pustaka dan penelitian terdahulu maka dibuat kerangka konseptual sebagai berikut bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel pelatihan dan disiplin.

Maka ditampilkan kerangka konseptual seperti berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Keterangan :

—————> = Positif dan signifikan

————— = Simultan

D. Hipotesis

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah, landasan teori serta penelitian terdahulu, maka penulis mengajukan hipotesis yang merupakan kesimpulan sementara bagaimana pengaruh dua variabel bebas terhadap satu variabel terikat dalam penulisan hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

H1 : Diduga Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pusat PD Pasar Surya Pemerintah Kota Surabaya.

H2 : Diduga Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pusat PD Pasar Surya Pemerintah Kota Surabaya.

H3 : Diduga Pelatihan dan Disiplin berpengaruh simultan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pusat PD Pasar Surya Pemerintah Kota Surabaya.