

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Pelatihan Kerja**

##### **1. Pengertian Pelatihan Kerja**

Pelatihan sangat penting bagi karyawan baru maupun karyawan yang sudah lama. Pelatihan, secara singkat didefinisikan sebagai suatu proses secara sistematis mengubah tingkah laku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu karyawan untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.<sup>1</sup> Beberapa pengertian dari pelatihan yaitu suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomi. Pelatihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan keterampilan, kacakapan, dan sikap yang diperlukan organisasi dalam usaha mencapai tujuan.<sup>2</sup>

Pelatihan juga diartikan sebagai suatu proses memperbaiki keterampilan kerja karyawan untuk membantu pencapaian tujuan perusahaan. Pada awalnya pelatihan karyawan hanya diperuntukkan kepada tenaga-tenaga operasional, agar memiliki keterampilan secara teknis. Tetapi, kini pelatihan diberikan kepada setiap karyawan dalam

---

<sup>1</sup>Ibid,hal. 169.

<sup>2</sup>Nur Rahmah Andayani, *Pengaruh Pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan (studi pada karyawan PT PCI Elektronik International)*, Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis | Vol. 4, No. 1, July 2016, 41-46 | p-ISSN: 2337-7887, hal. 42.

perusahaan.<sup>3</sup> Karena karyawan yang bagus dan kompeten tidak menjamin bahwa dia dapat bekerja dengan baik pula. Pengertian lainnya pelatihan yaitu pendidikan yang membantu karyawan untuk melaksanakan kewajibannya.<sup>4</sup> Jadi dapat disimpulkan bahwa pelatihan (training) adalah proses sistematis perubahan tingkah laku para karyawan dalam suatu arah untuk meningkatkan upaya pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan saat ini, memiliki orientasi saat ini dan membantu karyawan untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya. Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan di mana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaannya. Pelatihan biasanya berfokus pada penyediaan bagi karyawan keterampilan-keterampilan khusus yang dapat langsung terpakai untuk pelaksanaan pekerjaannya dan membantu mereka mengoreksi kelemahan dalam kinerja mereka. Pelatihan diarahkan untuk membantu karyawan menunaikan pekerjaan mereka saat ini secara lebih baik.<sup>5</sup>

Pelatihan (training) karyawan perlu dilakukan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerjanya. Pelatihan ini memerlukan biaya, tetapi biaya ini menjadi investasi jangka panjang di bidang sumber daya manusia bagi perusahaan yang bersangkutan. Maka dari itu pengertian pelatihan

---

<sup>3</sup>Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga, 2012), hal.202.

<sup>4</sup>Dewi Hanggraeni, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Fakultas Ekonomi UI, 2012), hal.97.

<sup>5</sup>Meldona dan Siswanto, *Perencanaan Tenaga Kerja*, (Malang: UIN-MALIKI PRESS, 2012), hal. 217-218.

adalah proses peningkatan kemampuan teknis dan moral kerja karyawan operasional sesuai dengan kebutuhan tugas-tugasnya. Selain itu arti lain dari pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisasi, yang dalam kesempatan itu karyawan operasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu.<sup>6</sup>

## **2. Manfaat Pelatihan Kerja**

- a. Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif
- b. Membantu karyawan mengetahui tujuan dari perusahaan
- c. Meningkatkan keterampilan interpersonal
- d. Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru
- e. Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri.<sup>7</sup>

## **3. Kebutuhan Pelatihan**

Pelatihan akan berhasil jika proses mengisi kebutuhan pelatihan yang benar. Pada dasarnya kebutuhan itu adalah untuk memenuhi kekurangan pengetahuan, meningkatkan keterampilan atau sikap dengan masing-masing kadar yang bervariasi. Kebutuhan dapat digolongkan menjadi:

- a. Kebutuhan memenuhi tuntutan sekarang. Kebutuhan ini biasanya dapat dikenali dari prestasi karyawannya yang tidak sesuai dengan standar

---

<sup>6</sup>Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen: dasar, pengertian, dan masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hal. 180.

<sup>7</sup>Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* Cetakan ke-7, (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2015), hal. 167-168.

hasil kerja yang dituntut pada jabatan itu. Meskipun tidak selalu penyimpangan ini dapat dipecahkan dengan pelatihan

- b. Memenuhi kebutuhan tuntutan jabatan lainnya. Pada tingkat hierarki manapun perusahaan sering dilakukan rotasi jabatan. Alasannya bermacam-macam, ada yang menyebutkan untuk mengatasi kejenuhan, ada juga yang menyebutkan untuk membentuk orang generalis. Seorang manajer keuangan, sebelum dipromosikan menjadi general manajer tentunya perlu melewati jabatan fungsional lainnya.
- c. Untuk memenuhi tuntutan perubahan. Perubahan-perubahan, baik intern (perubahan sistem, struktur organisasi) maupun ekstern (perubahan teknologi, perubahan orientasi bisnis perusahaan) sering memerlukan adanya tambahan pengetahuan baru. Meskipun pada saat ini tidak ada persoalan anatar kemampuan orangnya dengan tuntutan jabatannya, tetapi dalam rangka menghadapi perubahan di atas dapat diantisipasi dengan adanya pelatihan yang bersifat potensial.<sup>8</sup>

#### **4. Tujuan Pelatihan**

- a. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja.
- c. Meningkatkan kualitas kerja.
- d. Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia.
- e. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja.
- f. Meningkatkan rangsangan agar karyawan mampu berprestasi secara maksimal.

---

<sup>8</sup>Ibid, hal. 168-169.

- g. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja.
- h. Menghindari keusangan.
- i. Meningkatkan perkembangan karyawan.<sup>9</sup>

## 5. Prinsip-Prinsip Pelatihan

### a. Partisipasi

Dengan pendekatan partisipasi, pelatihan akan memperbaiki motivasi dan mengajak peserta lebih memperkuat proses dan wawasan belajar.

### b. Pendalaman

Pendalaman merupakan salah satu prinsip dari pelatihan yang berkelanjutan. Kebanyakan orang yang pernah mengikuti pelatihan, pendalaman merupakan proses penanaman daya ingat.

### c. Relevansi

Para karyawan memberikan respon-respon baru dan memiliki hubungan positif dengan motif belajar dari karyawan melalui penghayatan dan penerapan.

### d. Pengalihan

Semakin dekatnya kebutuhan sebuah program pelatihan yang sepadan dengan kebutuhan dari pekerjaan. Semakin cepat seorang pelatihan menyerapnya dalam menguasai pekerjaan.

### e. Umpan Balik

Umpan balik memberikan peserta pelatihan tentang informasi kemajuan mereka. Dengan umpan balik, peserta yang termotivasi dapat

---

<sup>9</sup>Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan Kesebelas*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), hal. 45.

menyesuaikan perilaku mereka untuk mencapai proses latihan yang sangat cepat dan bermakna.

f. Suasana Nyaman

Peserta pelatihan harus terbebas dari tekanan-tekanan pekerjaan. Mereka diasumsikan memiliki hasrat belajar yang datang dari motivasi tinggi didukung fasilitas yang cukup.<sup>10</sup>

## 6. Identifikasi Kebutuhan Pelatihan

Upaya untuk melakukan identifikasi pelatihan dapat dilakukan antara lain dengan cara:

- a. Membandingkan uraian pekerjaan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan atau calon karyawan.
- b. Menganalisis penilaian prestasi. Beberapa prestasi yang di bawah standar dianalisis dan ditentukan apakah penyimpangan yang terjadi disebabkan oleh karena kurangnya pengetahuan dan keterampilan karyawan.
- c. Menganalisis laporan perusahaan lain, yaitu tentang keluhan pelanggan, keluhan karyawan, tingkat absensi, kecekatan kerja, kerusakan mesin, dan lain-lain yang dapat dipelajari dan disimpulkan adanya kekurangan-kekurangan yang bisa ditanggulangi dengan pelatihan.
- d. Menganalisis masalah. Masalah yang dihadapi perusahaan secara umum dipisahkan ke dalam dua masalah pokok, yaitu masalah yang menyangkut sistem dan SDM-nya. Masalah yang menyangkut SDM

---

<sup>10</sup>Sjafri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Strategik*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2014), hal. 143-144.

sering ada implikasinya dengan pelatihan. Merancang rencana jangka panjang perusahaan. Rencana jangka panjang ini mau tidak mau memasukkan bidang SDM di dalam prosesnya. Jika dalam prosesnya banyak sekali mengantisipasi adanya perubahan-perubahan, kesenjangan potensi pengetahuan dan keterampilan dapat dideteksi sejak awal. Dari kebutuhan pelatihan yang bersifat potensial ini dapat dirumuskan sasaran dan rancangan programnya.

## **7. Analisis Kebutuhan Pelatihan**

- a. Adanya pegawai baru. Pegawai-pegawai baru sangat memerlukan pelatihan melalui orientasi, untuk memahami tentang tujuan, aturan, pedoman kerja, kewajiban dan hak dari tugasnya sesuai dengan pekerjaannya.
- b. Adanya penemuan-penemuan baru. Dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi modern, banyak ditemukannya peralatan baru yang canggih dari pada peralatan kantor yang digunakan sebelumnya. Pegawai yang akan menggunakan peralatan baru tersebut perlu mendapatkan pelatihan agar dapat menggunakan dengan sebaik-baiknya.<sup>11</sup>

## **8. Komponen-Komponen Pelatihan**

- a. Tujuan dan sasaran pelatihan dan pengembangan harus jelas dan dapat diukur.
- b. Para pelatih (*trainers*) harus memiliki kualifikasi yang memadai.
- c. Materi pelatihan harus sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai.

---

<sup>11</sup>Meldona dan Siswanto, *Perencanaan Tenaga Kerja*, (Malang: UIN-MALIKI PRESS, 2012), hal, 226-230.

- d. Metode pelatihan harus sesuai dengan tingkat kemampuan karyawan yang menjadi peserta.
- e. Peserta pelatihan harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.<sup>12</sup>

## 9. Metode Pelatihan

Bernardin dan Russel mengelompokkan metode-metode pelatihan atas dua kategori, yaitu:

### a. Informational methods

Dalam metode ini biasanya menggunakan pendekatan satu arah, melalui mana informasi-informasi disampaikan pada para peserta oleh para pelatih. Metode jenis ini digunakan untuk mengajarkan hal-hal faktual, keterampilan, atau sikap tertentu.

### b. Experiential methods

Metode yang mengutamakan komunikasi yang luwes, fleksibel, dan lebih dinamis, baik dengan instruktur maupun sesama peserta, dan langsung mempergunakan alat-alat yang tersedia.

Berbagai metode pelatihan yang dipilih, harus memenuhi prinsip-prinsip sebagai berikut:

- 1) Memotivasi para peserta pelatihan untuk belajar keterampilan yang baru.
- 2) Memperlihatkan keterampilan-keterampilan yang diinginkan untuk dipelajari.
- 3) Harus konsisten dengan isi.
- 4) Memungkinkan partisipasi aktif.

---

<sup>12</sup>Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan Kesebelas*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), hal. 44.



- 5) Memberikan kesempatan berpraktik dan perluasan keterampilan.
- 6) Memberikan umpan balik mengenai kinerja selama pelatihan.
- 7) Mendorong adanya pemindahan yang positif dari pelatihan ke pekerjaan.
- 8) Harus efektif dari segi biaya.<sup>13</sup>

Metode-metode pelatihan menurut Andrew F. Sikula:

- 1) *On the job training.*
- 2) *Vestibule school.*
- 3) *Demonstration and example.*
- 4) *Apprenticeship training.*
- 5) *Simulation training.*
- 6) *Classroom methodes.*<sup>14</sup>

## 10. Peserta Pelatihan

Perusahaan yang ingin memperoleh manfaat maksimal harus memberikan pelatihan pada setiap orang di perusahaan tersebut. Komponen pelatihan yang penting bagi manajemen eksekutif meliputi peranan operasional. Menejer level menengah atau penyelia diberi pelatihan seperti manajemen eksekutif perbedaannya adalah bahwa aspek perencanaan strategis lebih banyak ditekankan pada pelatihan bagi manajemen eksekutif. Pelatihan pada staf teknis profesional ditekankan pada keterampilan pemecahan masalah dengan menggunakan alat dan teknik kuantitatif. Pelatihan juga diberikan pada individu-individu yang akan

---

<sup>13</sup>Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2015), hal. 151.

<sup>14</sup>Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen: dasar, pengertian, dan masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hal. 180.

berperan sebagai pelatih atau fasilitator dalam meng in-house training.

Kelompok individu tersebut kemudian akan:

- a. Mempersiapkan pelatihan sebelum diimplementasikan.
- b. Berperan sebagai fasilitator pada tim perbaikan proses untuk menjamin bahwa tim berfungsi efektif dan alat serta teknik TQM/SPC digunakan dengan tepat.
- c. Mempersiapkan pelatihan yang lebih fress kepada karyawan.
- d. Melatih semua karyawan baru.

### **11. Materi Dan Isi Pelatihan**

Masalah yang kompleks timbul dalam pemilihan dan pengembangan materi pelatihan. Pilihan materi yang diambil bergantung pada isi pelatihan, desain intruksional, dan alat bantu pelatihan. Kesuksesan pelatihan tergantung pada stratgi sebagai berikut ini:

- a. Penentuan tujuan pelatihan. Tujuan pelatihan harus jelas, berorientasi pada kinerja, dan dapat diukur secara kuantitaif. Tujuan yang baik tidak terbatas pada isi teknis, tetapi lebih berorientasi pada tindakan dan kesesuaian dengan tempat kerja.
- b. Menyediaan manual pelatihan. Manual pelatihan yang digunakan untuk memberikan kesan bahwa perbaikan kualitas merupakan hal yang penting. Umumnya pelatih menyadari bahwa semakin banyka manual, maka semakin kompleks bahasa yang digunakan, semakin kecil kemungkinan bahwa materi yang dilatihkan akan digunakan meminimalkan penggunaan jargon teknis dan bahasa yang kompleks, serta memberikan banyak contoh kemungkinan peserta pelatihan secara

langsung dapat menggiatkan alat-alat bantu dan tanggung jawab terhadap tugasnya masing-masing.

- c. Isi pelatihan harus terdiri dari komponen teknik dan perilaku. Hal ini terutama berlaku pada pelatihan untuk manajer dan penyelia. Komponen teknis tradisional dari pelatihan dan implementasi kualitas meliputi konsep, prinsip, dan teknik pengembangan SDM.<sup>15</sup>

## **12. Evaluasi Progam Pelatihan**

Kriteria yang efektif digunakan untuk mengevaluasi kegiatan pelatihan adalah berfokus pada hasil akhirnya. Para pengelola dan pelatih perlu memperhatikan hal berikut ini:

- a. Reaksi dari para peserta terhadap proses dan isi kegiatan pelatihan.
- b. Pengetahuan atau proses belajar yang diperoleh melalui pengalaman pelatihan.
- c. Perubahan perilaku yang disebabkan karena kegiatan pelatihan.
- d. Hasil atau perbaikan yang dapat diukur, baik secara individu maupun organisasi, seperti makin rendahnya turnover (berhenti kerja), makin sedikit kecelakaan, makin kecilnya ketidakhadiran, makin menurunnya kesalahan kerja, makin efisiennya penggunaan waktu dan biaya, serta makin produktifnya karyawan, dan lain-lain.<sup>16</sup>

## **13. Ciri-Ciri Pelaksanaan Pelatihan Yang Efektif**

- a. Top manager (pimpinan puncak) menunjukkan sikap memahami dan menerima bahwa pelaksanaan pelatihan termasuk pengembangan adalah tanggung jawabnya atau tanggung jawab organisasi/perusahaan.

---

<sup>15</sup>Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hal. 157-159.

<sup>16</sup>Meldona dan Siswanto, *Perencanaan Tenaga Kerja*, (Malang: UIN-MALIKI PRESS, 2012), hal, 242-243.

Dengan demikian top manager tidak saja akan mewujudkannya sebagai budaya perusahaan, tetapi juga menaruh perhatian dan sungguh-sungguh berusaha untuk menyediakan anggarannya. Di samping itu bersedia pula menyediakan waktu yang cukup untuk pelaksanaan kegiatan pelatihan.

- b. Pelatihan sangat tergantung pada strategi dan tujuan bisnis, yang dijabarkan menjadi kegiatan bisnis jangka pendek dan jangka sedang, dan kemudia menjadi sumber bagi proses penyusunan analisis pekerjaan/jabatan. Semakin jelas dan terurai strategi bisnis dan tugas-tugas yang harus dilaksanakan, maka makin terarah dan tepat.
- c. Pelatihan harus dilaksanakan berdasarkan pendekatan yang komprehensif dan sistematis. Pendekatan ini penting karena setiap pekerja atau unit kerja, tidak mungkin mewujudkan pekerjaan secara efektif dan efisien, tanpa dipengaruhi dan mempengaruhi pekerja atau unit kerja yang lain. Sebuah organisasi/perusahaan harus diwujudkan menjadi jaringan kerja (*network*), dengan menempatkan setiap pekerja atau unit kerja di lingkungannya sama penting peranannya dalam mewujudkan eksistensinya.<sup>17</sup>

## **B. Disiplin Kerja**

### **1. Pengertian Disiplin Kerja**

Disiplin adalah kepatuhan pada aturan atau perintah ditetapkan oleh organisasi. Selanjutnya, disiplin adalah sebuah proses yang digunakan

---

<sup>17</sup>Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, (Yogyakarta:Gadjah Mada University Press, 2011), hal. 218-219.

untuk menghadapi permasalahan kinerja, proses ini melibatkan manajer dalam mengidentifikasi dan mengomunikasikan masalah-masalah kinerja kepada para karyawan. Apabila permasalahan karyawan tidak diperbaiki, manajer juga terlibat dalam identifikasi, mengkomunikasikan, dan menerapkan konsekuensinya. Pada tahap awal, proses disiplin mirip bahkan serupa dengan proses manajemen kinerja. Pada tahap ini, masalah-masalah diidentifikasi oleh manajer serta karyawan dalam bekerja sama untuk memecahkannya.

Sementara itu, kata kedua adalah “kerja”, sebagai suatu kata dasar pada kata ‘pekerjaan’. Kata kerja diartikan sebagai suatu aktivitas yang dilakukan seseorang untuk memprolah nilai positif dari aktifitas tersebut. Kerja diartikan sebagai proses penciptaan atau pembentukan nilai baru pada suatu unit sumber karya, perubahan atau perubahan nilai pada suatu unit sumber karya, perubahan atau perubahan nilai pada suatu unit alat pemenuhan kebutuhan yang ada. Dengan demikian, disiplin kerja merupakan suatu alat yang digunakan pimpinan untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah perilaku mereka mengikuti aturan main yang ditetapkan.<sup>18</sup>

Sedangkan pengertian lainnya yaitu disiplin merupakan suatu keadaan tertentu dimana orang-orang yang tergabung dalam organisasi tunduk pada peraturan-peraturan yang ada dengan rasa senang hati. Sedangkan kerja adalah segala aktivitas manusia yang dilakukan untuk menggapai tujuan yang telah ditetapkannya. Hal ini akan mendukung

---

<sup>18</sup>Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016), hal. 334-335

tercapainya tujuan organisasi, karyawan, dan masyarakat. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi. Artinya, tanpa dukungan disiplin kerja karyawan yang baik, sulit bagi organisasi tersebut untuk mewujudkan tujuannya. Jadi, kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan.<sup>19</sup>

## 2. Jenis Disiplin Kerja

### a. Disiplin Preventif

Adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi pedoman atau aturan kerja yang ditetapkan oleh organisasi. Disiplin preventif bertujuan untuk menggerakkan dan mengarahkan agar pegawai bekerja berdisiplin. Cara preventif dimasukkan untuk pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan organisasi. Pimpinan organisasi bertanggung jawab untuk membangun iklim organisasi yang mengarah pada penerapan disiplin yang preventif.

Di sisi lain, para pegawai juga wajib mengetahui, memahami dan melaksanakan semua pedoman, peraturan bahkan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang ditetapkan dalam organisasi. Oleh karena itu, disiplin preventif merupakan suatu sistem yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian sistem yang ada dalam organisasi. Apabila sistem dalam organisasi baik, akan lebih mudah menegakkan disiplin kerja.

---

<sup>19</sup>Mardi Astutik, "Pengaruh Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Jombang", *Jurnal Bisnis, Manajemen & Perbankan* Vol. 2 No. 2 2016 : 121-140 ISSN 2338-4409 (Print) ISSN 2528-4649 (Online), hal.145.

b. Disiplin Korektif

Adalah suatu upaya penggerakkan karyawan dalam menyetujui suatu peraturan dan mengarahkannya agar tetap mematuhi berbagai peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada organisasi. Dalam disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin akan diberikan sanksi yang bertujuan agar pegawai tersebut dapat memperbaiki diri dan memenuhi aturan yang ditetapkan.

**3. Prinsip-Prinsip Disiplin**

- a. Mengambil tindakan disipliner harus sesuai dengan hukum setempat dan perjanjian perburuhan yang berlaku.
- b. Mendokumentasi semua tindakan disipliner secara lengkap, secara mendetail kekurangan yang sebenarnya dalam kinerja, sebagaimana hal itu diidentifikasi, bagaimana hal itu dikomunikasikan kepada karyawan yang bersangkutan, dan langkah-langkah yang telah diambil untuk memecahkan masalah itu.
- c. Tindakan disipliner yang diambil hendaknya menggunakan tingkat paksaan dan tekanan terendah yang diperlukan untuk memecahkan masalah kinerja.

**4. Maksud Dan Sasaran Dari Disiplin Kerja**

- a. Tujuan umum disiplin kerja. Tujuan umum disiplin kerja adalah demi kelangsungan perusahaan sesuai dengan motif organisasi bagi yang bersangkutan baik hari ini, maupun hari esok.

- b. Tujuan khusus disiplin kerja. Tujuan khusus anatar lain:
- 1) Untuk para pegawai menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan. Serta kebijakan perusahaan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.
  - 2) Dapat melaksanakan pekerjaan sebaik-baiknya, serta mampu memberikan servis yang maksimum pada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
  - 3) Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.
  - 4) Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.
  - 5) Tenaga kerja mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

## **5. Sanksi Pelanggaran Disiplin Kerja**

Adalah hukuman disiplin yang dijatuhkan pimpinan organisasi kepadakaryawan yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur pimpinan organisasi. Selanjutnya, dikemukakan bahwa terdapat beberapa tingkat dan jenis pelanggaran kerja yang umumnya berlaku dalam suatu organisasi.

- a) Sanksis pelanggaran ringan, dengan jenis teguran lisan, teguran tertulis, dan pernyataan tidak puas secara tertulis.



- b) Sanksi pelanggaran sedang, dengan jenis penundaan kenaikan gaji, penurunan gaji, dan penundaan kenaikan pangkat.
- c) Sanksi pelanggaran berat, dengan jenis penurunan pangkat, pembebasan dari jabatan, dan pemberhentian, pemecatan.<sup>20</sup>

## 6. Pendekatan Disiplin Kerja

Ada tiga pendekatan disiplin, yaitu pendekatan disiplin modern, disiplin dengan tradisi, dan disiplin bertujuan.

### a. Pendekatan disiplin modern

Pendekatan disiplin modern yaitu mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru di luar hukuman. Pendekatan ini berasumsi :

- 1). Disiplin modern merupakan suatu cara menghindari bentuk hukuman secara fisik.
- 2). Melindungi tuduhan yang benar untuk diteruskan pada proses hukum yang berlaku.
- 3). Keputusan-keputusan yang semauanya terhadap kesalahan atau prasangka harus diperbaiki dengan mengadakan fakta-faktanya.
- 4). Melakukan protes terhadap keputusan yang berat sebelah pihak terhadap kasus disiplin.

### b. Pendekatan disiplin dengan tradisi.

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

- 1) Disiplin dilakukan oleh atasan kepada bawahan, dan tidak pernah ada peninjauan kembali bila telah diputuskan.

---

<sup>20</sup>Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hal. 336-354.

- 2) Disiplin adalah hukuman untuk pelanggaran, pelaksanaannya harus disesuaikan dengan tingkat pelanggarannya.
  - 3) Pengaruh hukuman untuk memberikan pelajaran kepada pelanggar maupun kepada pegawai lainnya.
  - 4) Peningkatan perbuatan pelanggaran diperlukan hukuman yang lebih keras.
  - 5) Pemberian hukuman terhadap pegawai yang melanggar kedua kalinya harus diberi hukuman yang lebih berat.
- c. Pendekatan disiplin bertujuan

Pendekatan disiplin bertujuan berasumsi bahwa:

- 1) Disiplin kerja harus dapat diterima dan dipahami oleh semua pegawai.
- 2) Disiplin bukanlah suatu hukuman, tetapi merupakan pembentukan perilaku.
- 3) Disiplin ditujukan untuk perubahan perilaku yang lebih baik.
- 4) Disiplin pegawai bertujuan agar pegawai bertanggung jawab terhadap perbuatannya.<sup>21</sup>

## 7. Riset Disiplin Kerja

Pentingnya penerapan disiplin kerja bagi pegawai sehingga banyak organisasi melakukan riset yang hasilnya dapat memperoleh rekomendasi dalam pengelolaan SDM. Menurut Veithzal Rivai yang menjelaskan bahwa disiplin kerja memiliki beberapa komponen:

---

<sup>21</sup>Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan Cetakan Kelima*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), hal.130-131.

- a. Kehadiran. Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.
- b. Ketaatan pada peraturan kerja. Pegawai yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.
- c. Tanggung jawab. Besarnya tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.
- d. Tingkat kewaspadaan tinggi. Pegawai memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.
- e. Bekerja etis. Beberapa karyawan mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan ke pelanggan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Hal ini merupakan salah satu wujud dari disiplin kerja karyawan.<sup>22</sup>

## **C. Kepuasan Kerja**

### **1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan oleh usahanya sendiri (internal) dan yang didukung oleh hal-hal yang dari luar dirinya (eksternal), atas keadaan kerja, hasil kerja, dan kerja itu sendiri. Apabila karyawan bergabung dalam suatu organisasi, ia membawa seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat, dan pengalaman masa

---

<sup>22</sup>Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hal.355-356.

lalu yang menyatu membentuk harapan kerja. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan. Jadi kepuasan kerja mengacu pada sikap seorang karyawan.<sup>23</sup>

## **2. Teori-Teori Tentang Kepuasan Kerja**

### **a. Teori Keseimbangan**

Menurut teori ini, puas atau tidak puasnya karyawan merupakan hasil dari membandingkan antara input-outcome dirinya dengan perbandingan input-outcome karyawan lain. Jadi, jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang maka karyawan tersebut akan merasa puas.

### **b. Teori Perbedaan**

Kepuasan kerja karyawan bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh karyawan. Apabila yang didapat karyawan ternyata lebih besar dari pada apa yang diharapkan maka karyawan tersebut menjadi puas. Sebaliknya, apabila yang didapat karyawan lebih rendah dari pada yang diharapkan, akan menyebabkan karyawan tidak puas.

### **c. Teori Pemenuhan Kebutuhan**

Menurut teori ini, kepuasan kerja karyawan bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan karyawan terpenuhi, makin puas pula karyawan tersebut., begitu pula sebaliknya.

---

<sup>23</sup>Ibid, hal. 303

d. Teori Pandangan Kelompok

Menurut teori ini, kepuasan kerja karyawan bukanlah tergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat tergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para karyawan dianggap sebagai kelompok acuan.

e. Teori Dua Faktor

Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas yaitu faktor pemeliharaan dan pemotivasian. Faktor pemeliharaan meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, upah, keamanan kerja, kondisi kerja, dan status. Sedangkan pemotivasian meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan, kesempatan berkembang, dan tanggung jawab.<sup>24</sup>

### 3. Indikator Kepuasan Kerja

- a. Kepuasan dengan gaji
- b. Kepuasan dengan promosi
- c. Kepuasan dengan rekan kerja
- d. Kepuasan dengan atasan
- e. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri.<sup>25</sup>

### 4. Survei Kepuasan kerja

Survei kepuasan kerja adalah suatu prosedur di mana karyawan-karyawan mengemukakan perasaan mengenai jabatan atau pekerjaannya melalui

---

<sup>24</sup>Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan Cetakan Kelima*...,hal.120-122.

<sup>25</sup>Oxy Rindiatika Sari, "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Pada Karyawan Ptpn X - Unit Usaha Pabrik Gula Modjopangoong Tulungagung), *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*|Vol. 64 No. 1 November 2018, hal.30.

laporan kerja. Survei kepuasan kerja juga untuk mengetahui moral karyawan, pendapat, sikap, iklim, dan kualitas kehidupan kerja karyawan. Survei kepuasan kerja dapat bermanfaat dan menguntungkan apabila memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- a. Manajer dan pimpinan melibatkan diri pada survei.
- b. Survei dirancang berdasarkan kebutuhan karyawan dan manajemen secara objektif.
- c. Survei diadministrasikan secara wajar.
- d. Ada tindak lanjut dari pimpinan, dan adanya aksi untuk mengkomunikasikan kegunaan hasilnya dari pemimpin.<sup>26</sup>

## **5. Respon Terhadap Ketidakpuasan Kerja**

- a. Exit

Ketidakpuasan ditunjukkan melalui perilaku diarahkan pada meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri.

- b. Voice

Ketidakpuasan ditunjukkan melalui usaha secara aktif dan konstruktif untuk memperbaiki keadaan, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan berbagai bentuk aktivitas perserikatan.

- c. Loyalty

Ketidakpuasan ditunjukkan secara pasif, tetapi optimistik dengan menunggu kondisi untuk memperbaiki, termasuk dengan berbicara bagi

---

<sup>26</sup>Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan Cetakan Kelima...*, hal.124.

organisasi di hadapan kritik eksternal dengan mempercayai organisasi dan manajemen melakukan hal yang benar.

d. Neglect

Ketidakpuasan ditunjukkan melalui tindakan secara pasif membiarkan kondisi semakin buruk., termasuk kemangkiran atau keterlambatan secara kronis, mengurangi usaha, dan meningkatkan tingkat kesalahan.<sup>27</sup>

## 6. Pedoman Meningkatkan Kepuasan Kerja

a. Membuat pekerjaan yang menyenangkan

Orang lebih puas dengan pekerjaan yang mereka senang kerjakan dari pada yang membosankan. Meskipun beberapa pekerjaan secara instrinsik membosankan, pekerjaan tersebut masih mungkin meningkatkan tingkat kesenangan ke dalam setiap pekerjaan

b. Orang yang dibayar dengan jujur

Orang yang percaya bahwa sistem pengupahan tidak jujur cenderung tidak puas dengan pekerjaannya. Hal ini diperlakukan tidak hanya gaji dan upah per jam, tetapi juga fringe benefit. Konsisten dengan value theory, mereka merasa dibayar dengan jujur dan apabila orang yang diberi peluang memilih fringe benefit yang paling mereka inginkan, kepuasan cenderung naik.

c. Mempertemukan orang dengan pekerjaan yang cocok dengan minatnya.

Semakin banyak orang yang menemukan bahwa mereka dapat

---

<sup>27</sup>Wibowo, *Manajemen kinerja*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), hal.426.

memenuhi kepentingannya sambil di tempat kerja, semakin puas mereka dengan pekerjaannya.

d. Menghindari kebosanan dan pekerjaan berulang-ulang

Kebanyakan orang cenderung mendapatkan sedikit kepuasan dalam melakukan pekerjaan yang sangat membosankan dan berulang. Sesuai dengan two-factor theory, orang jauh lebih puas dengan pekerjaan yang meyakinkan mereka memperoleh sukses secara bebas melakukan kontrol atas bagaimana cara mereka melakukan sesuatu.<sup>28</sup>

## **D. Kinerja**

### **1. Pengertian Kinerja**

Sangatlah sulit untuk menetapkan suatu definisi kinerja yang dapat memberikan pengertian yang komprehensif. Penggunaan kata kinerja sendiri pun terkadang disamaartikan dengan prestasi kerja, efektivitas kerja, hasil kerja, pencapaian tujuan, dan produktifitas kerja. Kinerja individu didefinisikan sebagai kemampuan individu dalam melakukan sesuatu dengan keahlian tertentu. Kinerja seseorang sangatlah penting, sebab dengan kinerja akan diketahui seberapa jauh kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Maka dari itu kata kinerja artikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-

---

<sup>28</sup>Ibid, hal.427-428.



masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.<sup>29</sup>

## 2. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumber sumber daya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis serta terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi. Hakikat manajemen kinerja adalah bagaimana mengelola seluruh kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Manajemen kinerja memberi manfaat bukan hanya bagi organisasi, tetapi juga manajer, dan individu.

Manfaat manajemen kinerja bagi organisasi antara lain adalah dalam menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu, memperbaiki kinerja, memotivasi pekerja, meningkatkan komitmen mendukung nilai-nilai inti, memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan, meningkatkan dasar keterampilan, mengusahakan perbaikan dan pengembangan berkelanjutan, mengusahakan basis perencanaan karier, membantu menahan pekerja terampil untuk tidak pindah, mendukung inisiatif kualitas total dan pelayanan pelanggan, dan mendukung program perubahan budaya.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup>Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016), hal. 479-481.

<sup>30</sup>Wibowo, *Manajemen kinerja...*, hal.7-11.

### 3. Tujuan Kinerja

Kinerja merupakan kegiatan pengelolaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan adalah tentang arah secara umum, sifatnya luas, tanpa batasan waktu dan tidak berkaitan dengan prestasi tertentu. Tujuan merupakan sebuah aspirasi. Perencanaan kinerja dimulai dengan melakukan perumusan dan mengklarifikasi tujuan yang hendak dicapai organisasi terlebih dahulu. Sesuai dengan jenjang organisasi yang dimiliki, selanjutnya tujuan yang sudah dirumuskan tersebut dirinci lebih lanjut menjadi tujuan di tingkat yang lebih rendah. Hal tersebut perlu dilakukan agar tujuan semua tingkatan manajemen yang lebih rendah memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan di atasnya. Diharapkan bahwa pencapaian tujuan semua unit kerja di bawah akan mencerminkan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Apabila orang mengetahui dan memahami apa yang diharapkan dari mereka dan mengambil bagian dalam membentuk harapan tersebut, mereka akan memberikan usaha terbaiknya untuk mendapatkannya. Kapasitas untuk mendapatkan harapan tergantung pada tinglat kapasitas yang dapat dicapai oleh individu dan tim, tingkat dukungan yang diberikan manajemen, proses sistem, dan sumber daya yang disediakan oleh organisasi bagi mereka. Kinerja merupakan tanggung jawab setiap individu terhadap pekerjaan, membantu mendefinisikan harapan kinerja, mengusahakan kerangka kerja bagi supervisor dan pekerja saling berkomunikasi. Tujuan kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi. Kesesuaian anantara upaya pencapaian

tujuan individu dengan tujuan organisasi akan mampu mewujudkan kinerja yang baik.<sup>31</sup>

#### 4. Standar Kinerja

Standar kinerja merupakan pernyataan tentang situasi yang terjadi ketika sebuah pekerjaan dilakukan secara efektif. Standar kinerja dipakai apabila tidak mungkin menetapkan target berdasarkan waktu. Pekerja juga harus tahu seperti apa wujud kinerja yang baik itu. Standar kinerja yang efektif didasarkan pada pekerjaan yang tersedia, dipahami, disetujui, spesifik dan terukur, berorientasi waktu, tertulis, dan terbuka untuk berubah. Maka, standar kinerja dapat ditentukan dengan baik dan pekerja termotivasi untuk mencapai atau melebihinya. Untuk itu pekerja harus dilibatkan dalam menentukan standar. Standar yang baik disusun berdasar kesepakatan bersama sehingga menjadi kontrak kinerja yang efektif. Terdapat delapan karakteristik yang membuat suatu kinerja efektif yaitu:

- a. Standar didasarkan pada pekerjaan.

Standar kinerja harus dibuat untuk pekerjaan itu sendiri tanpa memandang siapa yang menduduki pekerjaan.

- b. Standar yang dicapai.

Karakteristik ini langsung berhubungan dengan definisi terdahulu. Artinya secara praktis semua pekerja dalam pekerjaan harus dapat mencapai standar yang ditentukan.

- c. Standar dapat dipahami.

---

<sup>31</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta:Rajawali Pers), hal.43

Standar harus jelas bagi manajer maupun pekerja. Dengan demikian, dapat terhindar perbedaan interpretasi di antara manajer dan pekerja. Perbedaan interpretasi dapat menimbulkan penilaian yang dirasakan kurang adil.

d. Standar disepakati.

Baik manajer maupun pekerja harus sepakat bahwa standarnya ditentukan dengan jujur. Hal ini sangat penting untuk memotivasi pekerja.

e. Standar itu spesifik dan sedapat mungkin terukur.

Setiap usaha harus dibuat untuk melakukannya, tetapi apabila tidak bisa, standar harus dinyatakan spesifik mungkin bahkan apabila pertimbangan subjektif harus digunakan untuk mengevaluasi kinerja terhadapnya.

f. Standar berorientasi pada waktu.

Standar kinerja menunjukkan berapa lama suatu pekerjaan harus dapat diselesaikan atau kapan suatu pekerjaan harus diselesaikan dengan menunjukkan tanggal yang pasti.

g. Standar harus tertulis.

Baik manajer maupun pekerja harus mempunyai salinan tertulis dari standar yang dituju. Dalam hal ini mereka tidak boleh mendasarkan pada ingatan dan standar dapat menjadi pengingat yang tetap bagi kedua pihak.

h. Standar dapat berubah.

Kerana standar harus dicapai dan disepakati, secara periodik harus dievaluasi dan diubah apabila perlu.<sup>32</sup>

Standar kinerja perlu dilakukabn guna untuk dijadikan perbandingan antara apa yang dilakukan karyawan dan apa yang menjadi target perusahaan, dan berkaitan pula dengan pekerjaan serta jabatan yang telah diberikan kepada karyawan tersebut. Standar juga dijadikan alat untuk mengukur seberapa besar pertanggung jawaban yang telah dikerjakannya.<sup>33</sup>

## 5. Pengukuran Kinerja

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Untuk melakukan pengukuran tersebut, diperlukan kemampuan untuk mengukur kinerja sehingga diperlukan adanya ukuran kinerja. Pengukuran kinerja hanya dapat dilakukan terhadap kinerja yang nyata dan terukur. Apabila kinerja tidak dapat terukur, tidak dapat dikelola. Untuk dapat memperbaiki kinerja, perlu diketahui seperti apa kinerja saat ini. Apabila deviasi kinerja dapat terukur, dapat diperbaiki. Pengukuran kinerja yang tepat dapat dilakukan dengan cara:

- a. Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi.
- b. Mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan.
- c. Mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitor tingkat kinerja.

---

<sup>32</sup>Ibid, hal 65-67.

<sup>33</sup>Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, (Bandung: CV.Mandar Maju, 2018), hal 51.

- d. Menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu prioritas perhatian.
- e. Mengindari konsekuensi dari rendahnya kualitas.
- f. Mempertimbangkan pengguna sumber daya.
- g. Mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan.<sup>34</sup>

## 6. Ukuran Kinerja Efektif

Kunci untuk menciptakan ukuran kinerja yang efektif adalah sebagai berikut:

- a. Ukuran mempunyai penggunaan spesifik bagi individu atau kelompok individu nyata. Ukuran kinerja yang efektif akan selalu membantu orang memonitor, mengontrol, mengelola, memperbaiki, atau merencanakan aspek pekerjaan menjadi lebih baik.
- b. Ukuran kinerja ditangkap dan disampaikan kepada pengguna yang dimasukkan dalam waktu yang telah ditentukan sebelumnya. Ketetapan waktu merupakan atribut penting terhadap kegunaan, ukuran kinerja yang baik harus disampaikan pada waktu yang tepat sehingga dapat dipergunakan.
- c. Ukuran kinerja dibagikan kepada orang yang tepat pada waktu yang tepat, atau dengan mudah dapat diakses oleh orang yang tepat. Oleh karena itu, harus diidentifikasi siapa pengguna yang memerlukan informasi sehingga dapat dihindari untuk kemungkinan jatuh pada orang yang tidak tepat.

---

<sup>34</sup>Wibowo, *Manajemen kinerja...*, hal. 155-156

- d. Ukuran kinerja berarti dapat diserap dan dimengerti dengan cepat dan mudah. Ukuran kinerja yang baik tidak memerlukan studi mendalam untuk memahami arti pentingnya. Ukuran kinerja juga berisi beberapa tipe dasar perbandingan yang cepat membiarkan pengguna membandingkan tingkat kinerja yang diinginkan dengan tingkat kinerja sekarang.<sup>35</sup>

## **7. Indikator Untuk Mengukur Kinerja**

1. Kuantitas, diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
2. Kualitas, dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.
3. Ketepatan waktu, diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output. Dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.
4. Efektifitas, pemanfaatan secara maksimal sumber daya dan waktu yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian.

---

<sup>35</sup>Ibid, hal.163-164.

5. Kehadiran, tingkat kehadiran karyawan dalam perusahaan dapat menentukan kinerja karyawan.<sup>36</sup>

## 8. Indikator Kinerja Utama

Penentuan Indikator Kinerja Utama (IKU) merupakan bagian yang sangat penting dalam merancang sistem pengukuran kinerja. Oleh karena itu, dalam menentukan IKU haruslah benar-benar merupakan penjabaran dari visi, misi, strategi, dan tujuan-tujuan strategis perusahaan. Oleh karenanya dapat dijelaskan pada masing-masing berikut ini:

- a. Ukuran pada Non Finansial.
- b. Ukuran frekuensi pelaporan.
- c. Selalu ditindaklanjuti oleh CEO dan pihak manajemen.
- d. Semua karyawan ikut berpartisipasi dan memahami pengukuran dan tindakannya.
- e. Seluruh karyawan dan tim ikut bertanggung jawab.
- f. Berpengaruh hampir pada inti semua faktor kunci keberhasilan.
- g. Berpengaruh positif, misalnya mempengaruhi ukuran kinerja yang lain.<sup>37</sup>

## 9. Penilaian Kinerja

Maksud utama penilaian kinerja adalah mengomunikasikan tujuan personal, memotivasi kinerja baik, memberikan umpan balik konstruktif, dan menetapkan tahapan untuk rencana pengembangan yang efektif. Penilaian kinerja lebih diarahkan pada penilaian individu pekerja. Dengan

---

<sup>36</sup>Heri Sapari Kahpi, *Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kompetensi Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Lebak)*, Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa (JRBMT), Vol. 1 (1): hh.1-9 (Mei 2017) ISSN (Online) 2599-0837, hal. 4-5.

<sup>37</sup>Moehariono, *Indikator Kinerja Utama*, (Jakarta:PT Rajagrafindo Persada, 2014), hal. 41-42.



demikian dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian tentang seberapa baik pekerja telah melaksanakan tugasnya selama periode waktu tertentu.<sup>38</sup> Suatu organisasi melakukan penilaian kinerja guna untuk memberikan penilaian terhadap orang yang dinilai, orang yang menilai dan pimpinan, informasi mengenai kinerja. Sebelum program penilaian kinerja dilaksanakan, harus ada pengertian dan pemahaman bersama yang jelas di antara yang menilai dan nilai mengenai sasaran sistem, biasanya orang yang melakukan penilaian kinerja adalah pihak manajemen.<sup>39</sup>

## **10. Manfaat Penilaian Kinerja**

- a. Menyediakan kesempatan bagi karyawan untuk mengiktisarkan.
  - 1) Berbagai tindakan yang telah diambil karyawan dalam kaitannya dengan aneka fungsi yang bertalian dengan perannya.
  - 2) Keberhasilan dan kegagalan pegawai sehubungan dengan fungsi-fungsi itu.
  - 3) Kemampuan yang karyawan perlihatkan dan kemampuan yang dirasakan kurang dalam melaksanakan kegiatan dan berbagai dimensi manajerial, serta perilaku yang telah diperlihatkannya selama ini.
- b. Mengenalikan kebutuhan perkembangan sendiri dengan membuat rencana bagi perkembangannya di dalam organisasi dengan mengidentifikasikan dukungan yang diperlukan dari pimpinan dan orang-orang lainnya di dalam organisasi

---

<sup>38</sup>Wibowo, *Manajemen kinerja*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), hal. 188.

<sup>39</sup>Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016), hal. 520.

- c. Memprakarsai suatu proses peninjauan dan pemikiran saat ini yang meliputi seluruh organisasi untuk memperkuat perkembangan atas inisiatif sendiri guna mencapai keefektifan manajerial.<sup>40</sup>

## 11. Adil Dalam Menilai Kinerja

Masalah siapa yang melakukan penilaian menjadi titik tolak adil tidaknya penilaian tersebut. Jika hal ini dilakukan oleh orang yang tidak paham seluk-beluk pekerjaan si karyawan tentu penilaiannya bisa menjadi titik objektif. Untuk itu ada beberapa pilihan:

- a. Dilakukan oleh atasan langsung. Hampir semua sistem penilaian kinerja mengandalkan hal ini, karena atasan langsung berada pada posisi terbaik untuk mengamati dan melakukan evaluasi terhadap kinerja bawahannya. Kinerja bawahan memang menjadi tanggung jawab atasan langsung.
- b. Menggunakan *Peer Appraisal*. Penilaian yang dilakukan oleh rekan kerja (*peer appraisal*) ini cukup efektif dalam memprediksi keberhasilan manajemen masa depan dan memprediksi siapa yang akan dipromosikan.
- c. Rating Committees. Banyak pemberi kerja yang sudah menggunakan cara ini dalam evaluasi kinerja karyawan. Biasanya komite terdiri dari atasan langsung bawahan.
- d. Self-Rating. Penilaian terhadap diri sendiri sering digunakan bebarengan dengan rating oleh atasan langsung. Masalah mendasar dari

---

<sup>40</sup>Ibid, hal. 521-522.

cara ini adalah karyawan biasanya menilai dirinya lebih tinggi dari pada penilaian atasannya.

- e. Penilaian oleh bawahan. Sekarang mulai banyak perusahaan yang membiarkan bawahan menilai atasan langsung secara anonim. Proses ini jika dilakukan menyeluruh dalam perusahaan akan banyak membantu manajer puncak dalam menentukan gaya manajerial, mengenali masalah-masalah potensial berkaitan dengan SDI sehingga dapat diatasi sebelum terjadi.<sup>41</sup>

## 12. Evaluasi Kinerja

Fungsi dan tujuan evaluasi kinerja:

- a. Memberikan balikan (feedback). Melalui evaluasi kinerja organisasi mengetahui seberapa tinggi pegawai telah memenuhi kewajiban kinerjanya.
- b. Memfasilitasi pengambilan keputusan mengenai pegawai. Jika kinerjanya tidak memenuhi standar kinerjanya atau harapan organisasi, konsekuensi apa yang harus dilakukannya.
- c. Memfasilitasi perampingan organisasi dan pemutusan hubungan kerja. Sering organisasi merampingkan struktur organisasinya karena terjadinya penurunan usaha atau perusahaan merger atau diakuisi perusahaan lainnya.
- d. Mendorong perbaikan kinerja. Informasi hasil evaluasi kinerja memberi tahu penilai dan ternilai perbaikan kinerja yang harus dilakukan

---

<sup>41</sup> Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, (Jakarta:PT Bumi Aksara, 2014), hal. 112-113.

ternilai. Bidang-bidang di mana individu pegawai perlu diperbaiki dan dikembangkan.

- e. Memotivasi kinerja terbaik. Evaluasi kinerja memotivasi pegawai untuk menghasilkan kinerja terbaik. Proses evaluasi kinerja menunjukkan pegawai apa yang dianggap oleh perusahaan sebagai kinerja terbaik.
- f. Menentukan dan mengukur tujuan. Penetapan tujuan merupakan proses manajemen yang menciptakan kinerja terbaik. Proses evaluasi kinerja untuk memastikan setiap pegawai menentukan dan mencapai tujuan yang efektif.
- g. Konseling kinerja buruk. Tidak semua pegawai dapat memenuhi standar kerjanya. Evaluasi kinerja memaksa para manajer untuk memberikan konseling kepada para pegawai yang berkinerja tidak memenuhi harapan perusahaan.
- h. Menentukan perubahan kompensasi. Sebagian terbesar organisasi percaya upah berdasarkan kinerja. Evaluasi kinerja merupakan mekanisme untuk menentukan apakah pegawai akan mendapatkan perubahan kompensasi atau tidak.
- i. Mendorong pelatihan dan pementoran. Para manajer diharapkan menjadi pelatih yang baik bagi tim kerjanya dan menjadi mentor bagi protegennya. Evaluasi kinerja mengidentifikasi bidang-bidang pegawai yang lemah dan perlu dilatih dan menjadi mentor dan memberi contoh baik bagi para pegawai sebagai protegennya.
- j. Mendukung perencanaan tenaga kerja. Organisasi yang dimanajementi dengan baik selalu menilai kekuatan dan kelemahannya untuk

memastikan bahwa mereka memiliki tenaga kerja yang bertalenta dalam struktur organisasi untuk kebutuhan di masa yang akan datang.

- k. Menentukan kebutuhan pelatihan pegawai. Evaluasi kinerja dapat mengidentifikasi kelemahan keterampilan dan kompetensi seorang pegawai dalam menciptakan kinerjanya.
- l. Memvalidasi keputusan perekrutan pegawai. Evaluasi kinerja dapat mengidentifikasi kinerja para pegawai yang baru direkrut dan pegawai lama. Informasi mengenai kinerja tersebut dapat dipergunakan untuk menentukan keputusan perekrutan pegawai di kemudian hari.<sup>42</sup>

### **13. Pendekatan Evaluasi Kinerja**

- a. Pendekatan komperatif sangat efektif untuk membedakan karyawan yang satu dengan yang lainnya menurut kinerjanya. Kekurangan pendekatan ini adalah ketidakmampuannya untuk mengaiktkan kinerja karyawan dengan tujuan organisasi yang trategik, ditambah lagi dengan tidak adanya umpan balik yang spesifik.
- b. Pendekatan sikap, yang mengevaluasi karyawan berdasarkan sifat-sifat tertentu yang diyakini harus dimiliki karyawan agar keberhasilan perusahaan tercapai.
- c. Pendekatan ketiga adalah pendekatan perilaku yang mencoba menjelaskan perilaku yang harus dimiliki karyawan agar efektif dalam pekerjaan.
- d. Pendekatan keempat adalah pendekatan hasil, yang berasumsi bahwa subjektivitas dapat dihilangkan dari proses pengukuran sedangkan hasil

---

<sup>42</sup>Wirawan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2015), hal.242-243.

yang dicapai adalah indikator untuk mengukur kontribusi individu terhadap efektivitas organisasi.

- e. Pendekatan kelima adalah pendekatan mutu, dengan dua karakteristik dasarnya, yaitu orientasi pada pelanggan dan menghindari dari kesalahan. Organisasi perusahaan dapat saja menggunakan satu atau lebih pendekatan dalam melakukan evaluasi kinerja.<sup>43</sup>

### **E. Penelitian Terdahulu**

1. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Suhardi pada tahun 2015 tentang Pengaruh Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Perusahaan Jasa *Tour* Dan *Travel* Di Kota Batam) menyimpulkan data dianalisis secara kuantitatif dengan menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, koefisien linier berganda, uji T, uji F dan R<sup>2</sup>. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pelatihan dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya dari hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwasecara parsial variabel pelatihan dan lingkungan kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hal ini ditunjukkan dari hasil yang didapat dari uji parsial menunjukkan untuk variabel pelatihan (X1) memiliki nilai signifikansi t sebesar 4.643 dan untuk variabel lingkungan kerja (X2) memiliki nilai signifikansi t sebesar 9.664. Dan uji simultan nilai signifikansi F sebesar  $0,000 < \alpha = 0,05$ . Serta variabel Pelatihan dan Lingkungan Kerja

---

<sup>43</sup> Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani...*, hal. 112-116.

mampu memberikan kontribusi terhadap variabel Kinerja karyawan sebesar nilai koefisien determinasi (R square) sebesar 0,463 atau 46,3% sedang sisanya 53,7 % merupakan kontribusi dari variabel lain. Perbedaanya penelitian penulis dengan penelitian terdahulu yaitu penelitian penulis menggunakan jenis penelitian asosiatif kausal, sedangkan penelitian terdahulu menggunakan penelitian penjelasan (*explanatory research*).Persamaannya penelitian penulis dengan penelitian terdahulu yaitu menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis datanya menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, koefisien linier berganda , uji T, uji F dan koefisien deteminasi (R2).<sup>44</sup>

2. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Bachtiar Arifudin Husain pada tahun 2018 tentang Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Pada PT. Bank Danamon Tbk Cabang Bintaro) menyimpulkan bahwa metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kuantitatif dengan tehnik pengambilan sampel proporsional randomsampling. metode analisis data menggunakan deskriptif dan verifikatif dengan analisis regresi, determinasi, serta pengujian hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi pengaruh sebesar 60,8% sedangkan sisanya sebesar 39,2% dipengaruhi faktor lain.

Pengujian hipotesis diperoleh  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$  ( $12,329 > 1,984$ )

hal itu konsisten dengan nilai probability signification  $< 0,05$  dengan demikian  $h_0$  ditolak dan  $h_1$  diterima artinya terdapat pengaruh yang positif

---

<sup>44</sup>Suhardi, *Pengaruh Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Perusahaan Jasa Tour Dan Travel Di Kota Batam)*, Coopetition Volume Vi, Nomor 1, Maret 2015, hal. 1.

dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Perbedaannya penelitian penulis dengan penelitian terdahulu yaitu penelitian penulis dalam pengambilan sampel menggunakan teknik sampling jenuh, sedangkan penelitian terdahulu menggunakan proporsional random sampling. Persamaannya penelitian penulis dengan penelitian terdahulu yaitu menggunakan pendekatan kuantitatif.<sup>45</sup>

3. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Riri Ainun Mardiah Harahap dan Anita Silvianita pada tahun 2016 tentang Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Regional V Bandung menyimpulkan Kinerja Karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) Regional V Bandung adalah baik. Ini dapat dilihat dari garis kontinum rata – rata skor total dari variabel kinerja karyawan adalah sebesar 71,89% yang berarti responden merasa bahwa kinerja yang diberikan oleh karyawan PTPos Indonesia (Persero) Regional V Bandung sudah termasuk dalam katagori Baik. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Regional V Bandung secara simultan memiliki Fhitung adalah 2.571 dengan tingkat signifikansi 0,025. Oleh karena itu, pada kedua perhitungan yaitu  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $2.571 > 2,210$ ) dan tingkat signifikansinya  $0,025 < 0,05$ .

Perbedaannya penelitian penulis dengan penelitian terdahulu yaitu penulis menggunakan teknik analisis data yaitu uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, uji linier berganda, uji hipotesis dan uji

---

<sup>45</sup>Bachtiar Arifudin Husain, *Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Pada Pt. Bank Danamon Tbk Cabang Bintaro)*, Issn (Print) : 2598-9545 & Issn (Online) : 2599-171x, JIMF (Jurnal Ilmiah Manajemen Forkamma), Vol.1, No.3, Mei 2018, hal. 1.



koefisien determinan ( $R^2$ ), sedangkan penelitian terdahulu hanya menggunakan teknik analisis data yaitu uji linier berganda, uji hipotesis, dan uji koefisien determinan ( $R^2$ ). Persamaannya penelitian penulis dengan penelitian terdahulu yaitu menggunakan pendekatan kuantitatif dan teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sampling jenuh.<sup>46</sup>

4. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Fatmasari Endayani, Djahmur Hamid Dan Mochamad Djudi, Pada Tahun 2015 Tentang Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kemampuan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. BPRS Bumi Rinjani Kepanjen) menyimpulkan yaitu berdasarkan analisis deskriptif variabel metode pelatihan menggambarkan jawaban yang positif dari responden mengenai pernyataan yang telah diberikan. Hal ini berarti metode pelatihan yang dilaksanakan di PT. BPRS Bumi Rinjani Kepanjen cukup baik. Berdasarkan analisis deskriptif variabel materi pelatihan menggambarkan jawaban yang positif dari responden hal ini berarti materi pelatihan yang diberikan sesuai dengan tema pelatihan.

Berdasarkan analisis deskriptif variabel kemampuan kerja menunjukkan mean sebesar 4,22. Hal ini berarti responden memberikan jawaban yang positif terhadap pernyataan yang telah diberikan. Berdasarkan analisis deskriptif variabel kinerja karyawan menunjukkan mean sebesar 4,17. Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda sebelum melibatkan variabel moderating yaitu kemampuan kerja menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh metode dan

---

<sup>46</sup>Riri Ainun Mardiah Harahap dan Anita Silvianita, *Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Regional V Bandung*, ISSN : 2355-9357, e-Proceeding of Management : Vol.3, No.2 Agustus 2016, hal. 12.

materi pelatihan hanya sebesar 32,5% sedangkan 67,5% dipengaruhi oleh faktor atau variabel lain.

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda setelah melibatkan variabel moderating yaitu kemampuan kerja menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh metode dan materi pelatihan menjadi naik sebesar 49,2%. Perbedaan penelitian penulis dengan penelitian terdahulu yaitu penulis menggunakan teknik analisis data yaitu uji validitas dengan menggunakan *Confirmatory Faktor Analysis* sedangkan penelitian terdahulu menggunakan teknik analisis data yaitu uji validitas dengan menggunakan *Corrected Item-Total Correlation*. Persamaannya penelitian penulis dengan penelitian terdahulu yaitu menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif kausal.<sup>47</sup>

5. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ririn Nur Indah Sari dan Hady Siti Hadijah pada tahun 2016 tentang peningkatan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dan disiplin kerja pada dinas pendidikan di Jawa Barat. Menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai secara parsial, diperoleh  $F_{hitung} > F_{tabel}$  yaitu  $24,5584 > 4,0162$ , disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai secara parsial. Diperoleh  $F_{hitung} > F_{tabel}$  yaitu  $31,7205 > 4,0162$ . Dan secara simultan kepuasan kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Diperoleh  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$  yaitu  $(323,686 \geq 3,1682)$ .

---

<sup>47</sup>Fatmasari Endayani, Djamhur Hamid Dan Mochamad Djudi, *Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kemampuan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt. Bprs Bumi Rinjani Kapanjen)*, Jurnal Administrasi Bisnis (Jab)|Vol. 25 No. 1 Agustus 2015, Hal. 7.

Perbedaanya penelitian penulis dengan penelitian terdahulu yaitu penelitian penulis menggunakan metode penelitian kuantitatif, sedangkan penelitian terdahulu menggunakan metode penelitian survey eksplanasi dengan pendekatan kuantitatif selain itu penelitian terdahulu juga menggunakan teknik analisis regresi sederhana. Persamaannya penelitian penulis dengan penelitian terdahulu yaitu menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis datanya menggunakan koefisien linier berganda dan uji hipotesis.<sup>48</sup>

6. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Oxy Rindiantika Sari dan Heru Susilo pada tahun 2018 tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawandengan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel *intervening* pada Karyawan PTPN X - Unit Usaha Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung). Hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,925 dan signifikan t 0,000. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,433 dan signifikan t 0,038. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,395 dan signifikan t 0,040. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak memediasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai pengaruh langsung yang lebih besar daripada pengaruh tidak langsungnya.

---

<sup>48</sup>Ririn Nur Indah Sari dan Hady Siti Hadijah, *Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja Pada Dinas Pendidikan di Jawa Barat*, Jurnal pendidikan manajemen perkantoran Volume 1, nomor 1, Agustus 2016, hal. 215.

Perbedaanya penelitian penulis dengan penelitian terdahulu yaitu jenis penelitian penulis menggunakan penelitian asosiatif, sedangkan penelitian terdahulu menggunakan jenis penelitian *explanatory research*. Persamaannya penelitian penulis dengan penelitian terdahulu yaitu menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan uji t.<sup>49</sup>

7. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mutia Arda pada tahun 2017 tentang pengaruh kepuasan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada bank rakyat indonesia cabang putri hijau medan. Hasil penelitian menunjukkan Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, Disiplin memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan secara simultan kepuasan kerja dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan. Disiplin pegawai memiliki pengaruh dominan terhadap kepuasan kerja. Koefisien determinasi (Adjusted R Square) adalah 0,162 artinya bahwa 16,2% variabel kinerja dapat dijelaskan dari kepuasan kerja dan disiplin karyawan sedangkan sebanyak 83,8% dapat dijelaskan oleh variabel lain dimana tidak diteliti oleh penelitian dalam penelitian ini.

Perbedaanya penelitian penulis dengan penelitian terdahulu yaitu metode pengumpulan data menggunakan kuesioner, dokumentasi, dan observasi, sedangkan penelitian terdahulu menggunakan metode

---

<sup>49</sup>Oxy Rindiatika Sari, *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Ptpn X - Unit Usaha Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung)*, Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 64 No. 1 November 2018, hal.28

pengumpulan data menggunakan kuesioner, wawancara, dokumentasi. Persamaannya penelitian penulis dengan penelitian terdahulu yaitu metode analisis data menggunakan metode regresi linier berganda.<sup>50</sup>

8. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rizki Novriyanti Zahara dan Hajan Hidayat pada tahun 2017 tentang pengaruh kepuasan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan bank BUMN di kota Batam. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Berdasarkan hasil uji t diperoleh nilai t hitung  $3.979 > t$  tabel  $1.973$  yang berarti  $H_1$  diterima dan nilai t hitung  $4.623 > t$  tabel  $1.973$  yang berarti  $H_2$  diterima. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variabel kepuasan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan bank BUMN di Batam.

Perbedaannya penelitian penulis dengan penelitian terdahulu yaitu teknik analisis data menggunakan uji validitas, reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, uji hipotesis dan uji analisis koefisien determinan, sedangkan penelitian terdahulu menggunakan teknik analisis data hanya menggunakan uji analisis regresi berganda. Persamaannya penelitian penulis dengan penelitian terdahulu yaitu teknik analisisnya menggunakan teknik analisis regresi linier berganda.<sup>51</sup>

9. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Iwan Kurnia Wijaya pada tahun 2018 tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan cv bukit

---

<sup>50</sup> Mutia Arda, *Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan*, Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis Vol. 18 No. 1, 2017, 45-60, hal.45.

<sup>51</sup> Rizki Novriyanti Zahara, *Pengaruh Kepuasan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank BUMN Di Kota Batam*, Journal Of Applied Managerial Accounting Vol. 1, No. 2, 2017, 150-156 ISSN: 2548-9917 (Online Version), hal.1.

sanomas. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hasil penelitian ini adalah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan CV Bukit Sanomas. Perbedaannya penelitian penulis dengan penelitian terdahulu yaitu teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda, sedangkan penelitian terdahulu menggunakan teknik analisis data yaitu uji regresi linier sederhana. Persamaannya penelitian penulis dengan penelitian terdahulu yaitu menggunakan pendekatan kuantitatif.<sup>52</sup>

10. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Riski Damayanti pada tahun 2018 tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (studi kasus karyawan non medis rs islam siti khadijah Palembang). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Karyawan Non Medis Rumah Sakit Islam Siti Khadijah Palembang.

Perbedaannya penelitian penulis dengan penelitian terdahulu yaitu teknik analisis data menggunakan uji validitas, reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, uji hipotesis, uji analisis koefisien determinasi, sedangkan penelitian terdahulu menggunakan teknik analisis data yaitu uji validitas, reliabilitas, uji hipotesis, uji koefisien determinasi. Persamaannya penelitian penulis dengan penelitian terdahulu yaitu menggunakan pendekatan kuantitatif dan menggunakan teknik analisis data yaitu uji validitas, reliabilitas, hipotesis, koefisien determinasi.<sup>53</sup>

---

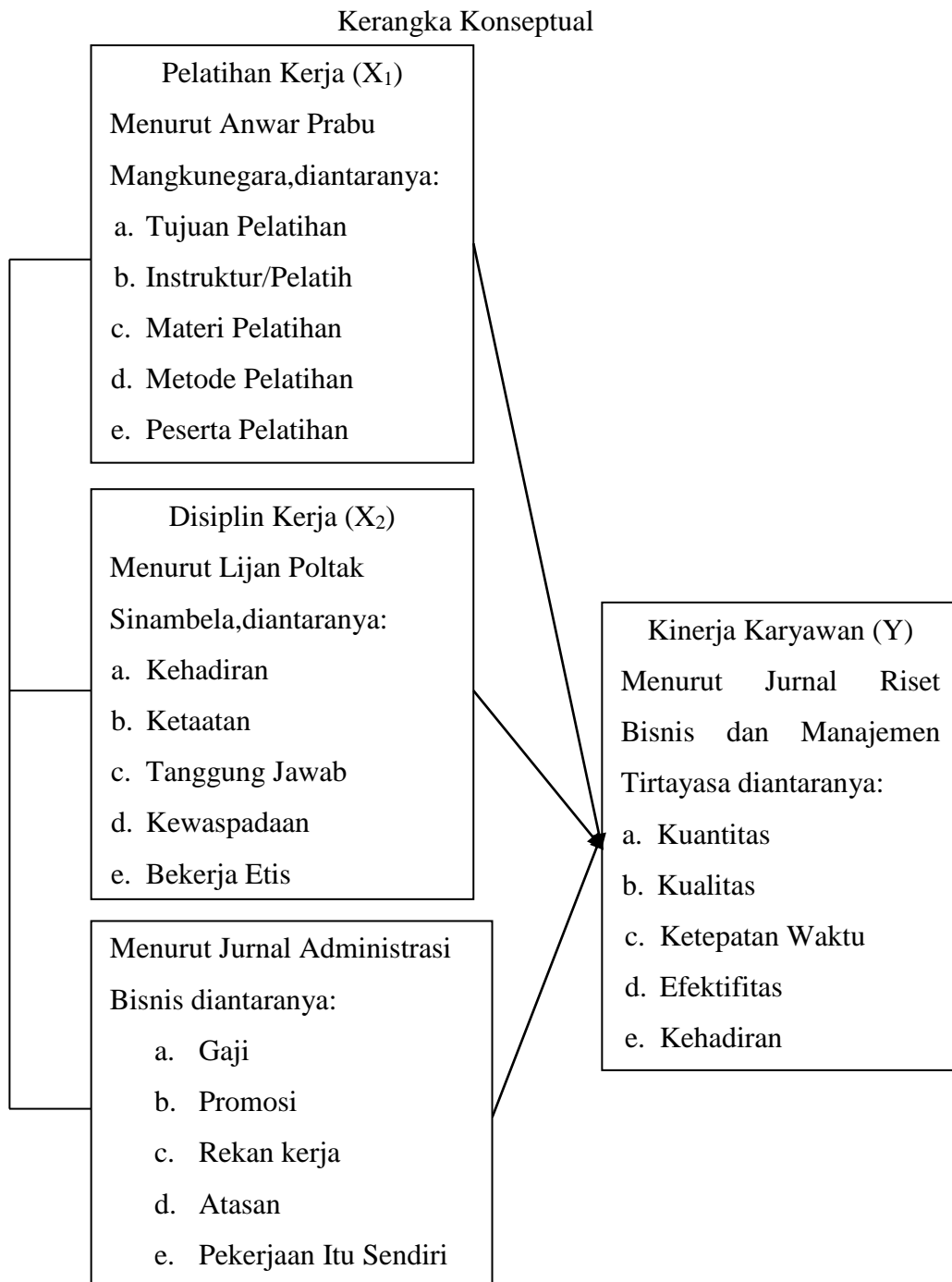
<sup>52</sup> Iwan Kurnia Wijaya, *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Cv Bukit Sanomas*, AGORA Vol. 6, No. 2 (2018), hal.1.

<sup>53</sup> Riski Damayanti, *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Non Medis Rs Islam Siti Khadijah Palembang)*, Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan Tahun XV No 2, Oktober 2018, hal.75.

## F. Kerangka Konseptual

Untuk memperjelas penelitian dan pemahaman diperlukan kerangka konseptual.<sup>54</sup> Kerangka konseptual dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1



<sup>54</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*, (Bandung, Alfabeta, 2016), hal, 39.

Keterangan:

1. Variabel Independen (variabel bebas)

Variabel ini sering disebut sebagai variabel stimulus, prediktor, antecedent. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel bebas. Variabelbebas adalah merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat).<sup>55</sup>Dalam penelitian ini, yang menjadi variabel independen adalah Pelatihan Kerja ( $X_1$ ), Disiplin Kerja ( $X_2$ ), dan Kepuasan kerja ( $X_3$ )

2. Variabel Dependen

Variabel ini sering disebut variabel output, kriteria, konsekuen,. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel terikat. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena ada variabel bebas. Dalam penelitian ini, yang menjadi variabel dependen adalah Kinerja Karyawan ( $Y$ ).<sup>56</sup>

### G. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.<sup>57</sup>

Dengan demikian, hipotesis yang diajukan penulis adalah:

---

<sup>55</sup>Ibid, hal, 39.

<sup>56</sup>Ibid, 39.

<sup>57</sup>Ibid, hal.64.



## 1. Hipotesis Individu

### a. X1 (Pelatihan Kerja) terhadap Y (Kinerja Karyawan)

Ho : tidak ada pengaruh signifikan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan.

Ha : ada pengaruh signifikan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan.

### b. X2 (Disiplin Kerja) terhadap Y (Kinerja Karyawan)

Ho : tidak ada pengaruh signifikan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

Ha : ada pengaruh signifikan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

### c. X3 (Kepuasan Kerja) terhadap Y (Kinerja Karyawan)

Ho: tidak ada pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Ha : ada pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

## 2. Hipotesis Simultan

X1,X2, X3 (Pelatihan Kerja, Disiplin Kerja, dan Kepuasan Kerja) terhadap Y (Kinerja Karyawan).

Ho : tidak ada pengaruh yang signifikan antara pelatihan kerja, disiplin kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Ha : ada pengaruh yang signifikan antara pelatihan kerja, disiplin kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.