

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Pelatihan

Pelatihan merupakan penunjang untuk membangun SDM menuju era globalisasi, yang penuh dengan tantangan. Dengan semakin kompleksnya tantangan di dunia bisnis, maka kegiatan pelatihan tidak dapat diabaikan begitu saja terutama dalam memasuki era persaingan yang semakin ketat, tajam serta berat pada era milenium ini. Pelatihan tidak hanya dilakukan pada pegawai baru saja, namun juga pada pegawai lama supaya tetap konsisten dalam kinerjanya.

2.1.1.1 Pengertian Pelatihan

Menurut Veithzal, dkk (2014: 63) mengemukakan bahwa “pelatihan sebagai bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik daripada teori.”

Menurut Danang (2012: 37) menyatakan bahwa “pelatihan merupakan aktivitas yang cukup penting dilakukan, dimana hal ini akan dapat mempengaruhi tingkat produktivitas kerja dan prestasi kerja bagi tenaga kerja itu sendiri dan organisasi atau perusahaan dimana tenaga kerja tersebut bekerja.”

Menurut Andrew dalam Anwar (2013: 44) mengemukakan “pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek mempergunakan prosedur sistematis dan

terorganisir dimana pegawai non-managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.”

Menurut Dessler dalam Akhmad & Jauhar (2012: 70) menyatakan bahwa “pelatihan sebagai proses mengajarkan pegawai baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka.”

Menurut Henry (2014: 176) menyatakan bahwa “pelatihan merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan, keahlian, konsep, peraturan atau sikap untuk meningkatkan kinerja pegawai.”

Pelatihan sangat penting bagi pegawai baru maupun pegawai yang sudah lama. Pelatihan secara singkat didefinisikan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja di masa mendatang. Hal-hal berikut ini penting untuk mengetahui konsep pelatihan lebih lanjut yaitu:

1. Pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.
2. Program pelatihan formal adalah usaha pemberi pekerja untuk memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memperoleh pekerjaan atau bidang tugas yang sesuai dengan kemampuan, sikap, dan pengetahuannya.

Berdasarkan beberapa definisi diatas maka dapat disimpulkan pelatihan adalah sebuah upaya yang sistematis dan terencana untuk mengubah atau

mengembangkan pengetahuan, keterampilan, sikap yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan untuk meningkatkan kinerja.

2.1.1.2 Manfaat dan Kebutuhan Pelatihan

Menurut pendapat John Soeprihanto dalam Tubagus (2015: 82) mengemukakan bahwa manfaat program pelatihan adalah:

1. Kenaikan produktivitas baik kuantitas maupun kualitas dan mutu tenaga kerja.
2. Kenaikan moral kerja. Apabila penyelenggaraan program pelatihan sesuai dengan tingkat kebutuhan yang ada dalam organisasi maka akan tercipta suatu kerja yang harmonis dan dengan kerja yang meningkat.
3. Menurunnya pengawasan. Semakin pekerja percaya pada kemampuan dirinya sendiri, maka dengan disadari kemauan dan kemampuan kerja tersebut para pengawas tidak terlalu dibebani untuk setiap saat harus mengadakan pengawasan.
4. Menurunnya angka kecelakaan. Selain menurunkan pengawasan kemauan dan kemampuan tersebut lebih banyak menghindarkan para pekerja dari kesalahan-kesalahan dan kecelakaan.
5. Menaikkan stabilitas dan fleksibilitas. Stabilitas dalam hubungannya dengan jumlah dan mutu produksi, sedangkan fleksibelitas dalam hubungannya dengan pengganti sementara pegawai yang tidak hadir.
6. Mengembangkan pertumbuhan pribadi. Pada dasarnya organisasi mengadakan program pelatihan adalah memenuhi kebutuhan organisasi sekaligus perkembangan atau pertumbuhan pribadi pegawai.

Pada dasarnya kebutuhan itu adalah untuk memenuhi kekurangan pengetahuan, meningkatkan keterampilan atau sikap dengan masing-masing kadar yang bervariasi. Menurut Veithzal, dkk (2014: 167) kebutuhan dapat digolongkan menjadi:

1. Kebutuhan memenuhi tuntutan sekarang. Kebutuhan ini biasanya dapat dikenali dari prestasi pegawai yang tidak sesuai dengan standar hasil kerja yang dituntut pada jabatan itu. Meskipun tidak selalu penyimpangan ini dapat dipecahkan dengan pelatihan.
2. Memenuhi kebutuhan tuntutan jabatan lainnya. Pada tingkat hierarki manapun dalam perusahaan sering dilakukan rotasi jabatan. Alasannya bermacam-macam ada yang menyebutkan untuk mengatasi kejenuhan, ada juga yang menyebutkan untuk membentuk orang generalis serta ada juga perusahaan yang menuntut agar para pegawainya untuk bisa memahami tugas apapun itu. Untuk memenuhi tuntutan perubahan. Perubahan-perubahan baik intern (perubahan sistem, struktur organisasi) maupun ekstren (perubahan teknologi, perubahan orientasi bisnis perusahaan) sering memerlukan adanya tambahan pengetahuan baru. Meskipun pada saat ini tidak ada persoalan antara kemampuan orangnya dengan tuntutan jabatannya, tetapi dalam rangka menghadapi perubahan diatas dapat diantisipasi dengan adanya pelatihan yang bersifat potensial.

2.1.1.3 Tujuan Pelatihan

Tujuan pelatihan dalam situasi pekerjaan adalah mengembangkan kemampuan individu dan untuk memenuhi kebutuhan organisasi saat ini dan di

masa yang akan datang. Adapun tujuan yang ingin dicapai dari pelatihan menurut Danang (2012: 140) diantaranya:

1. Memperbaiki Kinerja

Para pegawai yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan merupakan calon utama pelatihan. Pelatihan dibutuhkan untuk mengisi kekurangan kinerja sesungguhnya dan kinerja terprediksi pegawai, sehingga pegawai dapat menjalankan pekerjaannya sesuai harapan perusahaan.

2. Memutakhirkan keahlian para pegawai

Melalui pelatihan memastikan bahwa pegawai dapat secara efektif menggunakan teknologi-teknologi baru. Manajer disemua bidang harus secara konstan mengetahui kemajuan-kemajuan teknologi yang membuat organisasi mereka berfungsi secara lebih efektif.

3. Memecahkan permasalahan operasional

Serangkaian pelatihan dalam berbagai bidang yang diberikan oleh perusahaan membantu pegawai dalam memecahkan masalah organisasional dan melaksanakan pekerjaan secara efektif.

4. Promosi jabatan

Salah satu cara untuk menarik, menahan dan memotivasi pegawai adalah melalui program pengembangan karier yang sistematis. Mengembangkan kemampuan promosional pegawai adalah konsisten dengan kebijakan personal untuk promosi dari dalam, pelatihan adalah unsur kunci dalam sistem pengembangan karir.

5. Orientasi pegawai terhadap organisasi

Selama beberapa hari pegawai mempunyai kesan pertama mereka terhadap organisasi dan tim manajemen. Kesan ini dapat meliputi dari kesan yang menyenangkan sampai yang tidak menyenangkan dan dapat memengaruhi kepuasan kerja dan produktivitas keseluruhan pegawai. Karena alasan inilah beberapa pelaksana orientasi melakukan upaya bersama supaya secara benar, agar ada orientasi pegawai terhadap organisasi dan pekerjaan.

6. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi

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

2.1.1.4 Tahap-tahap Pelatihan

Menurut Caldoso dalam Danang (2012: 14) pelatihan tenaga kerja yang diselenggarakan ada tiga tahap, yaitu:

1. Penentuan Kebutuhan Pelatihan

Tujuan ini adalah untuk mengumpulkan sebanyak mungkin informasi yang relevan guna mengetahui dan menentukan apakah perlu tidaknya pelatihan dalam organisasi tersebut. Tahap ini ada tiga macam kebutuhan pelatihan diantaranya:

- a. *General treatment need*, yaitu penilaian kebutuhan pelatihan bagi semua pegawai dalam suatu klasifikasi pekerjaan tanpa memerhatikan data mengenai kinerja dari seorang pegawai tertentu.

- b. *Observable performance discrepancies*, yaitu jenis penilaian kebutuhan pelatihan yang didasarkan pada hasil pengamatan terhadap berbagai permasalahan, wawancara, daftar pertanyaan, dan evaluasi atau penilaian kinerja dan dengan cara meminta para pekerja untuk mengawasi sendiri hasil kerjanya sendiri.
- c. *Future human resources needs*, yaitu jenis keperluan pelatihan yang tidak berkaitan dengan ketidaksesuaian kinerja, tetapi lebih berkaitan dengan keperluan sumber daya manusia untuk waktu yang akan datang.

2. Desain Program Pelatihan

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

3. Evaluasi Program Pelatihan

Tujuan evaluasi program pelatihan adalah untuk menguji apakah pelatihan tersebut efektif di dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Supaya efektif, pelatihan harus merupakan suatu solusi yang tepat bagi permasalahan organisasi, yaitu bahwa pelatihan harus dimaksudkan untuk memperbaiki kekurangan keterampilan. Untuk meningkatkan pembelajaran, para pekerja harus menyadari perlunya perolehan informasi baru atau

mempelajari keterampilan-keterampilan baru dan keinginan untuk belajar harus dipertahankan.

2.1.1.5 Metode Pelatihan

Metode pelatihan yang tepat tergantung kepada tujuannya, tujuan dan sasaran pelatihan yang berbeda akan berakibat pemakaian metode yang berbeda pula. Dalam Bangun (2012: 210) menjelaskan ada beberapa metode dalam pelatihan tenaga kerja, antara lain:

1. Metode *On The Job Training*

Metode *on the job training* merupakan metode yang paling banyak digunakan perusahaan dalam melatih tenaga kerjanya. Para pegawai mempelajari pekerjaannya sambil mengerjakannya secara langsung. Kebanyakan perusahaan menggunakan orang dalam perusahaan yang melakukan pelatihan terhadap sumber daya manusianya, biasanya dilakukan oleh atasan langsung. Dengan menggunakan metode ini lebih efektif dan efisien pelaksanaan latihan karena disamping biaya pelatihan yang murah, tenaga kerja yang dilatih lebih mengenal dengan baik pelatihnya. Menurut Bangun (2012: 210) adapun empat metode yang digunakan antara lain:

- a. Rotasi Pekerjaan (*job rotation*), merupakan pemindahan pekerjaan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya dalam organisasi, sehingga dapat menambah pengetahuan dan pengalaman kerja.
- b. Penugasan yang direncanakan, merupakan tenaga kerja untuk mengembangkan kemampuan dan pengalamannya tentang pekerjaan.

- c. Pembimbingan, pelatihan tenaga kerja langsung oleh atasannya. Metode ini sangat efektif dilakukan karena atasan langsung sangat mengetahui bagaimana keterampilan bawahannya, sehingga lebih tahu menerapkan metode yang digunakan.
- d. Pelatihan Posisi, tenaga kerja yang dilatih untuk dapat menduduki suatu posisi tertentu. Pelatihan seperti ini diberikan kepada tenaga kerja yang mengalami perpindahan pekerjaan. Sebelum dipindahkan ke pekerjaan baru terlebih dahulu diberikan pelatihan agar mereka dapat mengenal lebih dalam tentang pekerjaannya.

2. Metode *Off The Job*

Dalam metode *off the job training* ini pelatihan dilaksanakan dimana pegawai tidak dalam keadaan bekerja dengan tujuan agar terpusat pada kegiatan pelatihan saja. Pelatih didatangkan dari luar organisasi atau para peserta mengikuti pelatihan di luar organisasi. Hal ini dilakukan karena kurang atau tidak tersedianya pelatih dalam perusahaan. Keuntungan dengan metode ini para peserta latihan tidak merasa jenuh dilatih oleh atasannya langsung, metode yang diajarkan pelatih berbeda sehingga memperluas pengetahuan. Kelemahannya adalah biaya yang dikeluarkan relatif besar dan pelatih belum mengenal secara lebih mendalam para peserta latihan sehingga membutuhkan waktu yang lama dalam pelatihan. Metode ini dapat dilakukan dengan beberapa teknik antara lain:

- a. *Business games*, peserta dilatih dengan memecahkan suatu masalah sehingga para peserta dapat belajar dari masalah yang sudah pernah terjadi

pada suatu perusahaan tertentu. Metode ini bertujuan agar para peserta latihan dapat dengan lebih baik dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasional perusahaan dengan baik.

- b. *Vestibule school*, tenaga kerja dilatih dengan menggunakan peralatan yang sebenarnya dan sistem pengaturan sesuai dengan yang sebenarnya tetapi dilaksanakan diluar perusahaan. Tujuannya adalah untuk menghindari tekanan dan pengaruh kondisi dalam perusahaan.
- c. *Case study*, dimana peserta dilatih untuk mencari penyebab timbulnya suatu masalah kemudian dapat memecahkan masalah tersebut. Pemecahan masalah dapat dilakukan secara individual atau kelompok atas masalah-masalah yang ditentukan.

2.1.1.6 Jenjang Pelatihan

Sebelum pelatihan dimulai sangatlah penting dilakukan berbagai pertimbangan dalam melakukan penilaian. Maka menurut Wilson (2012: 208) ada empat tingkat penilaian atas pelatihan:

1. Reaksi, pada tingkat ini, penilaian atas pelatihan dilakukan untuk melihat reaksi peserta latihan bagaimana mereka menyikapi pekerjaannya. Reaksi peserta pelatihan dapat diukur dengan keinginan dan manfaat yang diperoleh dari hasil pelatihan.
2. Pembelajaran, pada tingkat pembelajaran akan dinilai seberapa baik peserta pelatihan memahami konsep-konsep materi latihan. Untuk mengetahui keberhasilan pelatih disini dilakukan ujian materi pelatihan yang dilaksanakan sebelum dan sesudah pelatihan.

- 3 Perilaku, pada tingkat perilaku bertujuan untuk mengukur kinerja peserta latihan dalam melaksanakan tugasnya. Keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugasnya menunjukkan bahwa program pelatihan berhasil.
- 4 Hasil pelatihan, tingkat penilaian paling tinggi adalah hasil-hasil pelatihan dengan mengukur pengaruh pelatihan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hasil-hasil pelatihan dapat diketahui melalui cara membandingkan sebelum dan setelah dilakukan pelatihan.

2.1.1.7 Kapan Pelatihan Diperlukan

Menurut Doyle dalam Akhyadi (2015: 202) beberapa situasi dimana pelatihan benar-benar dibutuhkan adalah sebagai berikut:

1. Ketika pegawai baru diperkerjakan. Ketika pegawai baru dipekerjakan, dia harus memperoleh orientasi pegawai baru. Terdapat beberapa alasan untuk hal ini, diantaranya:
 - a. Mengurangi kecemasan/ketegangan;
 - b. Pegawai baru lebih cepat beradaptasi dan menjadi lebih efisien dengan lebih cepat;
 - c. Mereka memutuskan bergabung dengan perusahaan dan menerima posisi yang diberikan, meskipun belum bergabung sepenuhnya;
 - d. Ketika perusahaan membuat komitmen memberi orientasi kepada pegawai baru, mereka merasa dihargai.
2. Ketika ada masalah kinerja. Berulang-ulang seorang pegawai mengalami kegagalan karena mereka ingin melakukan yang terbaik dalam perannya,

tetapi tidak diberi pelatihan secukupnya atau mereka tidak tahu bagaimana melakukan pekerjaannya.

3. Ketika pelatihan merupakan bagian dari rencana pengembangan individu. Setiap pegawai harus memiliki rencana pengembangan individu, rencana pengembangan yang dikaitkan dengan sasaran jangka panjang pegawai. Ada banyak manfaat rencana pengembangan itu, diantaranya ialah meningkatnya produktivitas, lebih mudah menemukan talenta untuk mengisi posisi manajerial pada suatu hari.
4. Ketika ada perubahan besar-besaran yang sedang terjadi di dalam organisasi. Jika terjadi perubahan di dalam perusahaan, divisi, atau tim, para pekerja perlu dilatih bagaimana menanganinya. Berilah mereka pelatihan secara berkelompok hal ini akan memberi kesempatan kepada mereka melakukan diskusi yang mendalam mengenai masalah dan tantangan yang mereka hadapi.
5. Ketika ada produk, proses, atau prosedur baru. Jika ada program/perangkat lunak baru yang diperkenalkan, mereka harus dilatih bagaimana menggunakannya.
6. Ketika organisasi membangun kekuatan cadangan sebagai bagian dari rencana sukses. Setiap organisasi memiliki talenta di masa yang akan datang-penyelia, manajer dan eksekutif pada setiap departemen. Pertanyaannya adalah apakah organisasi akan merekrut talenta dari dalam atau dari luar organisasi. Keuntungan mengembangkan talenta dari dalam ialah begitu seseorang berhenti, posisi itu diisi dengan cepat oleh talenta yang sudah disiapkan. Jika dari luar organisasi, akan memakan waktu lama, bisa berbulan-bulan.

7. Ketika para pekerja meminta. Kebanyakan pegawai yang meminta pelatihan pada umumnya bersemangat dan merasa mereka membutuhkannya. Jika kasusnya seperti itu, pimpinan harus mengabdikan permintaannya selama mereka membutuhkan pengetahuan atau keterampilan untuk pekerjaan saat ini atau di masa yang akan datang.

2.1.1.8 Indikator Pelatihan

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

1. Jenis Pelatihan

Berdasarkan analisis kebutuhan program pelatihan yang telah dilaksanakan, maka perlu dilakukan pelatihan peningkatkan kinerja pegawai dan etika kerja bagi tingkat bawah dan menengah yang telah disesuaikan perusahaan.

2. Tujuan Pelatihan

Tujuan yang akan dicapai pada saat 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

Pada pemberian materi pelatihan kerja yang akan diberikan dapat berupa: pengelolaan (manajemen), tata naskah, psikologis kerja, komunikasi kerja, disiplin dan etika kerja, kepemimpinan kerja dan pelaporan kerja yang sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan pegawai maupun yang diperlukan dengan kebutuhan perusahaan.

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 pegawai tetap dan staf yang mendapat rekomendasi pimpinan untuk mengikuti pelatihan.

6. Kualifikasi Pelatih

Pelatih yang akan memberikan materi pelatihan harus memenuhi kualifikasi persyaratan antara lain: mempunyai keahlian yang berhubungan dengan materi yang akan disampaikan dan mampu membangkitkan motivasi peserta pelatihan.

7. Waktu (Banyaknya Sesi)

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

2.1.2 Disiplin Kerja

Disiplin kerja sangat penting dalam mempengaruhi perkembangan dari suatu perusahaan dan disiplin kerja digunakan untuk dapat meningkatkan

produktivitas kerja. Tanpa adanya sistem kerja maka pegawai akan bekerja dengan seenaknya sendiri, karena tidak ada hukuman atau bentuk peraturan yang harus mereka turuti maka organisasi akan sulit mencapai hasil yang optimal. Jadi, kedisiplinan adalah kunci keberhasilan perusahaan dalam mewujudkan tujuan yang telah direncanakan.

2.1.2.1 Pengertian Disiplin Kerja

Menurut Singodimedjo dalam Edy (2019: 86) menyatakan “Disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Disiplin pegawai yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Keith dalam Anwar (2017: 29) mengemukakan bahwa “*Dicipline is management action to enforce organization standards*” yang dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi.

Menurut Latainer dalam Edy (2019: 87) mengartikan “disiplin sebagai suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh pegawai dan menyebabkan pegawai dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan, peraturan, dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan perilaku.”

Menurut Zainal (2015: 599) “disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan

kesadaran dan keadilan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.”

Menurut Heidjrachman dan Husnan dalam Agung (2015: 15) mengungkapkan “disiplin adalah setiap perseorangan dan juga kelompok yang menjamin adanya kepatuhan terhadap perintah dan berinisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang diperlukan seandainya tidak ada perintah. Adapun indikatornya ialah penggunaan waktu secara efektif, ketaatan terhadap peraturan yang telah ditetapkan dan datang serta pulang tepat waktu.”

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah sebuah alat yang digunakan untuk memberikan kesadaran dan kesediaan seseorang atau pegawai untuk mematuhi norma-norma dan peraturan yang ada di perusahaan agar organisasi dapat berjalan dengan efektif dan dapat mencapai tujuan perusahaan.

2.1.2.2 Jenis-jenis Disiplin Kerja

Menurut Anwar dalam Mulyadi (2015: 49) mengemukakan bahwa ada dua jenis bentuk disiplin kerja, yaitu:

1. Disiplin Preventif, adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, serta aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Disiplin Preventif merupakan suatu sistem yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian sistem yang ada dalam organisasi.
2. Disiplin Korektif, adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyetujui suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi

peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Pada disiplin korektif pegawai yang melanggar perlu diberikan sanksi tujuannya adalah untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar supaya memberikan efek jera.

2.1.2.3 Pendekatan Disiplin Kerja

Menurut Anwar dalam Mulyadi (2015: 50) menjelaskan bahwa pendekatan disiplin ada tiga, yaitu:

1. Pendekatan Disiplin Modern

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

- a. Disiplin modern merupakan suatu cara menghindarkan bentuk hukuman secara fisik.
- b. Melindungi tuduhan yang benar untuk diteruskan pada proses hukuman yang berlaku.
- c. Keputusan-keputusan ini yang semuanya terhadap kesalahan atau prasangka harus diperbaiki dengan mengadakan proses penyusunan dengan mendapatkan fakta-faktanya.
- d. Melakukan protes terhadap keputusan yang berat sebelah pihak terhadap kasus disiplin.

2. Pendekatan Disiplin dengan Tradisi

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

- a. Pendekatan dilakukan oleh atasan kepada bawahan dan tidak pernah ada peninjauan kembali bila telah diputuskan.
 - b. Disiplin adalah hukuman untuk pelanggaran, pelaksanaannya harus disesuaikan dengan tingkat pelanggarannya.
 - c. Pengaruh hukuman untuk memberikan pelajaran kepada pelanggar maupun kepada pegawai lainnya.
 - d. Peningkatan peraturan pelanggaran diperlukan hukuman yang lebih keras lagi.
 - e. Pemberian hukuman terhadap pegawai yang melanggar kedua kalinya harus diberi hukuman yang lebih berat.
3. Pendekatan Disiplin Bertujuan

Pendekatan disiplin bertujuan berasumsi:

- a. Disiplin kerja harus dapat diterima dan dipahami oleh semua pegawai.
- b. Disiplin bukanlah suatu hukuman, tetapi merupakan pembentukan perilaku.
- c. Disiplin dilakukan untuk perubahan perilaku yang lebih baik.
- d. Disiplin pegawai bertujuan agar pegawai bertanggungjawab terhadap perbuatannya.

2.1.2.4 Pelaksanaan Sanksi Pelanggaran Disiplin Kerja

Dalam Anwar (2017: 31) Pelaksanaan sanksi terhadap pelanggar disiplin dengan memberikan peringatan, harus segera, konsisten dan impersonal.

1. Pemberian peringatan, pegawai yang melanggar disiplin kerja perlu diberikan surat peringatan pertama, kedua dan ketiga. Tujuan pemberian peringatan

adalah agar pegawai yang bersangkutan menyadari pelanggaran yang telah dilakukannya. Di samping itu pula surat peringatan tersebut dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam memberikan penilaian kerja pegawai.

2. Pemberian sanksi harus segera, pegawai yang melanggar disiplin harus segera diberikan sanksi yang sesuai dengan peraturan organisasi yang berlaku. Tujuannya agar pegawai yang bersangkutan memahami sanksi pelanggaran yang berlaku di perusahaan. Kelalaian pemberian sanksi akan memperlemah disiplin yang ada.
3. Pemberian sanksi harus konsisten, pemberian sanksi kepada pegawai yang tidak disiplin harus konsisten. Hal ini bertujuan agar pegawai sadar dan menghargai peraturan-peraturan yang berlaku pada perusahaan. Ketidakkonsistenan pemberian sanksi dapat mengakibatkan pegawai merasakan adanya diskriminasi pegawai, ringannya sanksi dan pengabaian disiplin.
4. Pemberian sanksi harus impersonal, pemberian sanksi pelanggaran disiplin harus tidak membeda-bedakan pegawai tua muda, pria wanita, tetap harus diberlakukan sama sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuannya agar pegawai menyadari bahwa disiplin kerja berlaku untuk semua pegawai dengan sanksi pelanggaran yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di perusahaan dengan seadil-adilnya.

2.1.2.5 Indikator-indikator Disiplin Kerja

Menurut Malayu (2014: 194) pada dasarnya banyak indikator yang dapat mempengaruhi tingkat kedisiplinan seseorang pegawai, diantaranya:

1. Tujuan dan Kemampuan

Tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada pegawai harus sesuai dengan kemampuan pegawai bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya. Akan tetapi, jika pekerjaan itu diluar kemampuannya atau jauh dibawah kemampuannya maka kesungguhan dan kedisiplinan pegawai rendah.

2. Teladan Pemimpin

Teladan pemimpin sangat berperan penting dalam menentukan kedisiplinan pegawai karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang disiplin), para bawahan pun kurang disiplin.

3. Balas Jasa

Balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan pegawai. Artinya semakin besar balas jasa semakin baik kedisiplinan pegawai. Sebaliknya apabila balas jasa kecil kedisiplinan pegawai menjadi rendah. Pegawai sulit untuk berdisiplin baik selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik.

4. Keadilan

Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan pegawai yang baik. Manajer yang cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya.

5. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan efektif untuk mencegah/mengetahui kesalahan, membetulkan kesalahan, memelihara kedisiplinan, meningkatkan kerja yang paling efektif, serta menciptakan sistem internal control yang terbaik dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat.

6. Sanksi Hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan pegawai. Berat/ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik/buruknya kedisiplinan pegawai. Sanksi hukuman harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal dan informasikan secara jelas kepada semua pegawai.

7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan pegawai perusahaan. Ketegasan pimpinan menegur dan menghukum setiap pegawai yang indisipliner akan mewujudkan kedisiplinan yang baik pada perusahaan tersebut, sehingga para pegawai indisipliner merasa jera dan tidak akan mengulangnya lagi

8. Hubungan Kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama pegawai ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan baik bersifat *vertical* maupun *horizontal* yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship* dan *cross relationship*

hendaknya harmonis. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan. Jadi, kedisiplinan pegawai akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut berjalan dengan baik antar satu divisi dengan divisi lainnya.

2.1.2.6 Pelaksanaan Disiplin Kerja

Disiplin yang paling baik adalah disiplin diri, kecenderungan orang normal adalah melakukan apa yang menjadi kewajibannya dan menepati aturan permainan. Suatu waktu orang mengerti apa yang dibutuhkan dari mereka, dimana mereka diharapkan untuk selalu melakukan tugasnya secara efektif dan efisien dengan senang hati. Kini banyak orang yang mengetahui bahwa kemungkinan yang terdapat dibalik disiplin adalah meningkatkan diri dari kemalasan pendapat tersebut berdasarkan menurut Tohardi dalam Edy (2019: 94).

Organisasi atau perusahaan yang baik harus berupaya menciptakan peraturan atau tata tertib yang akan menjadi rambu-rambu yang harus dipenuhi oleh seluruh pegawai dalam organisasi. Peraturan-peraturan yang akan berkaitan dengan disiplin antara lain:

1. Peraturan jam masuk, pulang dan jam istirahat.
2. Peraturan dasar tentang berpakaian dan bertingkah laku dalam pekerjaan.
3. Peraturan cara-cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit kerja lain.
4. Peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai selama dalam organisasi dan sebagainya.

Dalam pelaksanaan disiplin kerja peraturan dan ketepatan perusahaan hendaknya masuk akal dan bersifat adil bagi seluruh pegawai. Selain itu hendaknya peraturan tersebut juga dikomunikasikan sehingga para pegawai tahu apa yang menjadi larangan dan apa yang tidak berdasarkan Ranupandoyo & Masnan dalam Edy (2019: 94).

2.1.3 Kinerja Pegawai

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Menurut Payaman dalam Veithzal, dkk (2014: 406) kinerja adalah tingkat pencapaian hasil pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan.

Menurut Mulyadi (2015: 63) kinerja dapat didefinisikan hasil kerja yang dicapai oleh pekerja atau pegawai secara kualitas dan kuantitas yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka.

Menurut Lijan (2011: 480) mengemukakan bahwa kinerja pegawai di definisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu.

Menurut Priansa (2016: 269) kinerja dalam bahasa Inggris disebut dengan *job performance* atau *actual performance* atau *level of performance*, yang artinya

merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya di dalam suatu perusahaan.

Menurut Maryoto dalam Agung (2015: 27) kinerja pegawai adalah hasil kerja selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misal standar, target/sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama.

Berdasarkan berbagai definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya berdasarkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

2.1.3.2 Indikator Kinerja

Menurut Robbins dalam Sopiah, dkk (2018: 351) ada lima indikator untuk mengukur kinerja pegawai yaitu:

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi pimpinan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai.

2. Kuantitas

Kuantitas yang dimaksud yaitu jumlah yang dihasilkan biasanya dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh seorang pegawai.

3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikannya pekerjaan dalam waktu tertentu yang sudah ditetapkan sebagai standar pencapaian waktu penyelesaian pekerjaan.

4. Efektivitas

Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil/tujuan dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya dalam suatu perusahaan.

5. Kemandirian

Kemandirian yaitu tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya dan komitmen kerja. Dimana dapat diartikan sebagai suatu tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab pegawai terhadap organisasi.

Menurut Anwar dalam Sopiah, dkk (2018: 351) berpendapat bahwa objektivitas penilai juga diperlukan agar penilaian menjadi adil dan tidak subjektif dan pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui indikator-indikator berikut:

- a. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas yaitu kesanggupan pegawai menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
- b. Penyelesaian pekerjaan melebihi target yaitu apabila pegawai menyelesaikan pekerjaannya melebihi target yang ditentukan oleh organisasi sehingga memberikan dampak yang baik bagi perusahaan.
- c. Bekerja tanpa kesalahan yaitu tidak melakukan kesalahan terhadap pekerjaannya merupakan tuntutan bagi setiap pegawai.

2.1.3.3 Membangun Kinerja

Menurut Lijan (2018: 483) kinerja dapat dioptimalkan melalui penetapan deskripsi jabatan yang jelas dan terukur bagi setiap pegawai, sehingga mereka

mengerti apa fungsi dan tanggungjawabnya. Selain itu Lijan juga mengatakan deskripsi jabatan yang baik akan dapat menjadi landasan untuk setidaknya tujuh hal sebagai berikut:

1. Penentuan Gaji

Hasil deskripsi jabatan akan menjadi dasar untuk perbandingan pekerjaan dalam suatu organisasi dan dapat dijadikan sebagai acuan pemberian gaji yang adil bagi pegawai dan sebagai data pembanding dalam persaingan dalam organisasi.

2. Seleksi Pegawai

Deskripsi jabatan sangat dibutuhkan dalam penerimaan, seleksi, dan penempatan pegawai. Selain itu, juga merupakan sumber untuk pengembangan spesifikasi pekerjaan yang dapat menjelaskan tingkat kualifikasi yang dimiliki oleh seorang pelamar dalam jabatan tertentu.

3. Orientasi

Deskripsi jabatan dapat mengenalkan tugas-tugas pekerjaan yang baru kepada pegawai dengan cepat dan efisien.

4. Penilaian Kinerja

Deskripsi jabatan menunjukkan perbandingan bagaimana seseorang pegawai memenuhi tugasnya dan bagaimana tugas itu seharusnya dipenuhi, sehingga pegawai merasa dihargai atas pekerjaan yang telah dilakukannya.

5. Pelatihan dan Pengembangan

Deskripsi jabatan akan memberikan analisis yang akurat mengenai pelatihan yang diberikan dan perkembangan untuk membantu pengembangan karier

pegawai, sehingga pegawai akan lebih semangat untuk mengikuti pelatihan yang disediakan perusahaan.

6. Uraian dan Perencanaan Organisasi

Perkembangan awal dari deskripsi jabatan menunjukkan dimana kelebihan dan kekurangan dalam pertanggungjawaban. Dalam hal ini, deskripsi jabatan akan menyeimbangkan tugas dan tanggungjawab.

7. Uraian Tanggung Jawab

“Deskripsi jabatan akan membantu individu untuk memahami berbagai tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya”, dalam Lijan (2018: 484).

“Kinerja pegawai haruslah terencana secara berkesinambungan, sebab peningkatan kinerja karyawan bukan merupakan peristiwa seketika, tetapi memerlukan suatu perencanaan dan tindakan yang tertata dengan baik untuk kurun waktu tertentu”, dalam Lijan (2018: 486).

2.1.3.4 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja tidak terjadi dengan sendirinya dengan kata lain terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. Faktor-faktor tersebut menurut Amstrong dalam Sopiah, dkk (2018: 352) adalah:

1. *Personal factors* (faktor individu) berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen dll.
2. *Leadirship factors* (faktor kepemimpinan) berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, manajer atau ketua kelompok kerja.

3. *Team factors* (faktor kelompok/rekan kerja) berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
4. *System factors* (faktor sistem) berkaitan dengan system metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi.
5. *Contextuallsituasional factors* (sistem situasi) berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

2.1.3.5 Penilaian Kinerja

Menurut Irawan dalam Sopiah, dkk (2018: 353) berpendapat bahwa penilaian prestasi kerja adalah suatu cara untuk melakukan evaluasi terhadap prestasi kerja pegawai dengan serangkaian tolak ukur tertentu yang objektif dan berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta dilakukan secara berkala.

Menurut Cummings dan Schwab dalam Sopiah, dkk (2018: 354) penilaian prestasi kerja pada umumnya memiliki dua fungsi berikut:

1. Fungsi *summstive* atau *evaluative*

Fungsi ini biasanya berhubungan dengan rencana pengambilan keputusan yang bersifat administratif. Sebagai contoh hasil dari penilaian ini digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk meningkatkan gaji pegawai yang dinilai, memberikan penghaegaan atau hukuman, promosi dan mutasi pegawai.

2. Fungsi *formative*

Fungsi ini berkaitan dengan rencana untuk meningkatkan keterampilan pegawai dan memfasilitasi keinginan pegawai untuk meningkatkan kemampuan mereka. Maksudnya adalah untuk mengidentifikasi pelatihan yang dibutuhkan pegawai.

2.1.3.6 Karakteristik/Kriteria Sistem Pengukuran Kinerja

Menurut Casio dalam Sopiah, dkk (2018: 355) kriteria sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1. Relevan (*relevance*)

Dalam konteks ini relevan mempunyai makna:

- a. Terdapat kaitan yang erat antara standar untuk pekerjaan tertentu dengan tujuan organisasi.
- b. Terdapat keterkaitan yang jelas elemen-elemen kritis suatu pekerjaan yang telah diidentifikasi melalui analisis jabatan dengan dimensi-dimensi yang akan dinilai dalam form penilaian.

2. Sensitivitas (*sensitivity*)

Sensitivitas berarti adanya kemampuan sistem penilaian kinerja dalam membedakan pegawai yang efektif dan pegawai yang tidak efektif dalam suatu perusahaan.

3. Reliabilitas (*reliability*)

Dalam konteks ini reliabilitas berarti konsistensi penilaian, dengan kata lain sekalipun instrument tersebut digunakan oleh dua orang yang berbeda untuk menilai seorang karyawan hasil penilaiannya akan cenderung sama, melakukan penilaian secara adil dan bijaksana.

4. Akseptabilitas (*acceptability*)

Dalam konteks ini akseptabilitas berarti dengan pengukuran kinerja yang dirancang dapat diterima oleh pihak-pihak yang terkait dalam proses suatu penilaian tersebut.

5. Praktis (*practicality*)

Berarti instrument penilaian yang disepakati mudah dimengerti oleh pihak-pihak yang terkait dalam proses penilaian tersebut.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mengacu pada beberapa penelitian terdahulu yang dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

NO	Penulis, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Sumber	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	
1.	Erma Safitri (2013). Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Juanda-Surabaya	Pelatihan dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Pelatihan Disiplin Terhadap Karyawan	dan Kerja Kinerja	Objek yang diteliti dalam bidang penerbangan	Jurnal Ilmiah Manajemen Volume 1 Nomor 4 Juli 2013
2.	Peri Akri dan Roberto Taruna (2018). Pengaruh Pelatihan, Disiplin Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sinarmas Rendranusa	Pelatihan, disiplin kerja dan gaya kepemimpinan ada pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan	Pelatihan Disiplin Terhadap Karyawan.	dan Kerja Kinerja	Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dan Objek yang diteliti di bidang <i>Real Estate</i> .	Procuratio Vol.6 No.2, Juni 2018
3.	Mardi Astutik (2017). Pengaruh	Pelatihan kerja dan disiplin kerja	Pelatihan dan Disiplin Kerja	Kerja Kerja	Objek penelitian	Jurnal Ekonomi/

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Pelatihan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Kencana Food Jomban	berpengaruh positif dan signifikan terhadap karyawan	Terhadap Kinerja Karyawan	dalam pengolahan makanan	/Volume XXII, No.2 Juli 2017:109-123
	Pelatihan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Surya Kencana Food Jomban	berpengaruh positif dan signifikan terhadap karyawan	Terhadap Kinerja Karyawan	dalam bidang pengolahan makanan	/Volume XXII, No.2 Juli 2017:109-123
4.	Brigita Tumilaar (2015). Pengaruh Disiplin, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan SULUT	Disiplin dan Kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara motivasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan	Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	Jurnal EMBA Vol.3 No.2, Juni 2015, Hal 787-797
5.	N. Lilis Kiki Suryani, Zakiah (2019). Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia di BSD Tangerang	Pelatihan dan Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Pelatihan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan	dan Kerja Karyawan Teknik sampling yang digunakan proporsional random sampling	JENIUS Vol. 3, No. 1 September 2019
6.	Muhammad Idris (2018). <i>The Impact of Education and Training, Discipline and Organizational</i>	Berpengaruh positif dan signifikan dari pendidikan dan pelatihan, disiplin kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	Pelatihan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan	dan Kerja Karyawan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	<i>International Journal of Human Resource Studies</i> ISSN 2162-3058 2018, Vol.8,

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<i>Cultur on Employee's Performance: The Study of Disaster Management</i>				No.3
7.	Maharani Fathla, Suharto, Akhmad Sodikin (2018). <i>Effect of Leadership and Discipline on Employee Performance through employee organization commitment</i> Bank Jabar Banten (BJB)	Menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan dan disiplin mempengaruhi kinerja karyawan secara bersamaan. Variabel kepemimpinan, disiplin dan komitmen organisasi mempengaruhi kinerja karyawan secara parsial	Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan	Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan	<i>International Journal of Multidisciplinary Research and Development</i> Online ISSN: 2349-4182, PRINT ISSN: 2349- 5979 Volume 5, Issue 2. February 2018 Page No. 130-139
8.	Dr. Ignatius Jeffrey, Ruliyanto (2017). <i>The Effect of Competence, Training and Work Discipline towards Employees' Performance (A case study at PT. Krakatau Argo Logistics)</i>	Pelatihan dan Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Pelatihan dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan	Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan	<i>International Journal of Business and Management Invention</i> ISSN (Online): 2319-8028, ISSN (Print): 2319-801X Volume 6, Issue 7, July 2017. PP -77-86
9.	Aprilynn Clarissa Simatupang (2018). <i>The Effect of Discipline, Motivation and Commitment to Employee Performance the staff of</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Motivasi dan Komitmen terhadap Kinerja Karyawan	<i>IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)</i> e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 20, Issue 6. Ver.I. (June 2018),

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Cendrawasih University				PP 31-37
10.	Pingkan Marsoit, Greis Sendow, Farlane Rumokoy (2017). Pengaruh Pelatihan, Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Asuransi Jasa Indonesia	Pelatihan dan Disiplin Kerja berhubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan komitmen organisasi berhubungan negative dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan	Pelatihan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	Jurnal EMBA Vol.5 No.3 September 2017, Hal. 4285-4294
11.	Okky Sandy Pranata, Endang Siti Astuti, Hamidah Nayati Utami (2018). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi dan Kinerja Karyawan pada PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Syariah Malang Divisi Marketing Syariah	Berdasarkan hasil analisis jalur dapat diketahui bahwa pelatihan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan	Kompetensi dan Kinerja Karyawan	Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 61 No. 3 Agustus 2018
12.	Gusti Tia Ardiani (2012) Pengaruh Disiplin Terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PDAM Tirta Sukapura Kabupaten Tasikmalaya	Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara disiplin terhadap prestasi kerja karyawan	Variabel Disiplin dan objek yang diteliti dalam bidang perairan	Prestasi kerja serta alat analisis yang digunakan yaitu Regresi Sederhana	Jurnal Ilmu Ekonomi Vol 2. No 2. Juli – Desember 2012

2.2 Kerangka Pemikiran

Dalam pencapaian tujuan perusahaan diperlukan sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang baik salah satu cara untuk mengelola sumber daya manusia itu dengan cara melakukan pelatihan. Pelatihan yang dilakukan suatu perusahaan diharapkan dapat membantu pegawai supaya dapat lebih optimal dalam kinerjanya.

PDAM Tirta Sukapura Kabupaten Tasikmalaya yang bergerak dalam bidang jasa tentu dituntut agar selalu dapat memenuhi keinginan pelanggan lewat pelayanannya. Penilaian orang-orang terhadap baik buruknya pelayanan yang dilakukan perusahaan tentu berbeda-beda, oleh karena itu perlu diadakan pelatihan supaya kemampuan dan keterampilan karyawan tetap stabil bahkan meningkat. Untuk mengantisipasi terjadinya kendala yang dihadapi, pegawai, PDAM Tirta Sukapura senantiasa melakukan pelatihan yang tidak hanya diberikan kepada pegawai baru, tetapi juga pegawai lama. Menurut Danang (2012: 137) menyatakan pelatihan merupakan aktivitas yang cukup penting dilakukan, dimana hal ini akan dapat mempengaruhi tingkat produktivitas kerja dan prestasi kerja bagi tenaga kerja itu sendiri dan organisasi atau perusahaan dimana tenaga kerja tersebut bekerja.

Menurut Anwar (2013: 62) terdapat indikator-indikator yang diperlukan pada saat pelatihan diantaranya: (1) Jenis Pelatihan; (2) Tujuan Pelatihan; (3) Materi; (4) Metode yang digunakan; (5) Kualifikasi Peserta; (6) Kualifikasi Pelatih; (7) Waktu.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Okky, dkk (2018) menyatakan berdasarkan hasil dari analisis jalur dapat diketahui bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variabel pelatihan terhadap kinerja pegawai. Penelitian lain yang dilakukan oleh Ignatius, dkk (2017) menyatakan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Sebagaimana apa yang telah dikemukakan diatas, menurut peneliti bahwa pelatihan mempengaruhi kinerja pegawai dalam membantu menyelesaikan pekerjaannya. Yang diperkuat dalam penelitian Peri, dkk (2018) program pelatihan adalah serangkaian program yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan pegawai dalam hubungannya dengan pekerjaan. Efektifitas program pelatihan adalah suatu istilah untuk memastikan apakah program pelatihan dijalankan dengan efektif dalam mencapai sasaran yang ditentukan. Penelitian lain menurut Mardi (2017) menyatakan pelatihan kerja adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis pada penerapannya guna meningkatkan keterampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah disesuaikan.

Selain pelatihan, disiplin kerja juga harus diperhatikan oleh suatu perusahaan, kedisiplinan merupakan fungsi operatif sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin pegawai semakin tinggi prestasi kerja yang dicapainya, serta disiplin kerja pegawai juga akan berpengaruh pada kelancaran, keharmonisan, dan pencapaian suatu perusahaan. Seperti pendapat

Singodimedjo dalam Edy (2019: 86) mengemukakan disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Disiplin pegawai yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan.

Sebagai contoh seorang pegawai bagian kebersihan di sebuah perusahaan pegawai tersebut terlambat datang sehingga ruangan tersebut masih kotor dan semua pintu terkunci karena semua kunci yang pegang adalah pegawai tersebut. Akibatnya semua staf dan pegawai yang lainnya tidak bisa menjalankan pekerjaannya karena pintunya masih terkunci. Dari contoh tersebut menggambarkan bahwa ketidakdisiplinan seseorang akan berdampak kepada semua pihak, dari disiplin itu bisa kita lihat bahwa disiplin adalah rasa sikap hormat atau mental pegawai terhadap peraturan yang dibuat dan diterapkan pada perusahaan.

Pernyataan diatas diperkuat dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Maharani, dkk (2018) menyatakan bahwa variabel kepemimpinan dan disiplin mempengaruhi kinerja karyawan secara bersamaan. Variabel kepemimpinan, disiplin dan komitmen organisasi mempengaruhi kinerja karyawan secara parsial. Sebagaimana yang telah dikemukakan diatas, menurut peneliti disiplin kerja adalah suatu sikap atau tingkah laku yang harus penuh dengan tanggung jawab atas pekerjaannya agar perusahaan dapat mencapai tujuannya, tanpa adanya disiplin kerja pegawai yang baik maka perusahaan akan sulit mencapai tujuan yang optimal.

Pernyataan tersebut diperkuat dalam penelitian Lilis, dkk (2019) disiplin kerja merupakan tindakan manajemen untuk mendorong kesadaran dan kesediaan para pegawai untuk mentaati semua peraturan yang telah ditentukan oleh organisasi atau perusahaan dan norma-norma social yang berlaku secara sukarela.

Indikator untuk mengukur tingkat kedisiplinan seseorang pegawai menurut Malayu (2014: 194) diantaranya: (1) Tujuan dan Kemampuan; (2) Teladan Kepemimpinan; (3) Balas Jasa; (4) Keadilan; (5) Waskat; (6) Sanksi Hukuman; (7) Ketegasan (8) Hubungan Kemanusiaan.

Diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Erma (2013) menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan sikap ketaatan seseorang atau sekelompok orang terhadap peraturan-peraturan baik tertulis atau tidak tertulis. Hal tersebut membuktikan bila kedisiplinan pegawai memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Sejalan dengan penelitian lain yang dilakukan oleh Brigitia (2015) menyatakan disiplin dan Kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara motivasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kinerja pegawai merupakan hasil yang telah ditempuh oleh seorang pegawai. Hasil ini tentu tidak diperoleh secara instan, melainkan didukung dengan adanya pelatihan. Pelatihan yang berhasil akan membantu menambah pengetahuan dan meningkatkan keterampilannya. Selain pelatihan, kinerja pegawai bisa terjaga apabila pegawai memiliki kesadaran akan pentingnya disiplin karena disiplin merupakan salah satu kunci terwujudnya tujuan perusahaan.

Pernyataan tersebut diperkuat dalam hasil penelitian yang dilakukan oleh Lilis, dkk (2019) menyatakan dengan memiliki pengetahuan dan keterampilan itu pegawai diharapkan mengetahui, memahami, melaksanakan dan mematuhi segala aturan dan norma-norma dalam lingkungan kerja sebagai sistem organisasi pegawai serta metode-metode tertentu dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan atau tugas-tugasnya sehari-hari dengan baik yang akhirnya dapat memenuhi tujuan organisasi yang diharapkan.

Menurut Mulyadi (2015: 63) menyatakan kinerja dapat didefinisikan hasil kerja yang dicapai oleh pekerja atau pegawai secara kualitas dan kuantitas yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka. Sebagaimana yang telah dikemukakan, maka menurut peneliti bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu berdasarkan standar kerja yang telah ditetapkan. Pernyataan tersebut diperkuat dalam penelitian Aprilynn (2018) menyatakan kinerja adalah deskripsi dari pencapaian implementasi suatu kegiatan atau program kebijakan dalam mewujudkan tujuan, sasaran, visi dan misi organisasi sebagaimana diuraikan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Menurut Robbins dalam Sopiah, dkk (2018: 351) ada lima indikator untuk mengukur kinerja pegawai yaitu: (1) Kualitas; (2) Kuantitas; (3) Ketepatan Waktu; (4) Efektivitas; (5) Kemandirian.

Pernyataan tersebut diperkuat dalam penelitian yang dilakukan oleh Tirta, dkk (2018) menyatakan kinerja merupakan istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi.

Perusahaan dapat mengambil peran dalam peningkatan kinerja tenaga kerja dengan cara melakukan evaluasi dan serangkaian perbaikan yang dapat memperbaiki kualitas dari pegawai sehingga perusahaan tumbuh, berkembang dan unggul dalam persaingan dunia usaha.

Kinerja pegawai akan tetap terjaga apabila pelatihan yang diterapkan perusahaan memenuhi standar kerja. Selain itu dengan adanya peraturan akan meningkatkan kedisiplinan kerja pegawai, dengan demikian jelaslah bahwa pelatihan dan disiplin kerja mempengaruhi kinerja pegawai.

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran, maka dapat disimpulkan suatu hipotesis penelitian secara umum yakni: **“Terdapat Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Non Manajer di PDAM Tirta Sukapura Kabupaten Tasikmalaya.”**