

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Pelatihan

Pelatihan merupakan penunjang untuk membangun sumber daya manusia menuju era globalisasi, yang penuh dengan tantangan. Dengan semakin kompleknya 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 milenial ini. Pelatihan tidak hanya dilakukan pada karyawan baru saja, namun juga pada karyawan lama supaya tetap konsisten dalam kinerjanya.

2.1.1.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan merupakan suatu cara untuk mengembangkan sumber daya manusia, karena dengan adanya pelatihan, perusahaan dapat membantu karyawan dalam memahami pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan, dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam perusahaan untuk mencapai tujuan. Selanjutnya karyawan dilatih dengan memberikan keterampilan-keterampilan, dan diharapkan dengan adanya pelatihan yang diberikan kepada para karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Karena, apabila karyawan tidak mampu menghasilkan yang terbaik bagi perusahaan, maka hal itu juga berarti bahwa pertumbuhan perusahaan akan terhambat. Perusahaan yang pertumbuhannya terlambat akan mengakibatkan

menurun nya daya saing. Oleh sebab itu, patut untuk selalu diwaspadai agar itu semua dapat terhindarkan, maka dengan begitu produktivitas kerja karyawan harus benar-benar terjaga.

Disadari atau tidak, penempatan karyawan dalam suatu bidang kerja tidak dapat menjamin bahwa mereka akan otomatis berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya. Karyawan baru sering tidak tau pasti apa peran dan tanggung jawab mereka. Karenanya tuntutan pekerjaan dan kemampuan karyawan harus diseimbangkan melalui program orientasi dan pelatihan. Kedua kegiatan tersebut sangat diperlukan dalam perusahaan.

Menurut Hasibuan (2018: 607), pelatihan adalah bagian dari pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pelatihan dari pada teori. Menurut Nawawi (2018: 218), pelatihan adalah suatu proses dalam membantu karyawan untuk menguasai keterampilan khusus atau untuk memperbaiki kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan. Sedangkan menurut Cushway (2015: 739) pelatihan adalah proses mengajarkan keahlian dan memberikan pengetahuan yang perlu, serta sikap supaya mereka dapat melaksanakan tanggung jawabnya sesuai standar.

Dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah memberikan karyawan pemahaman serta keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka agar dapat meningkatkan kinerja sehingga karyawan mampu untuk dapat mencapai tujuan perusahaan.

2.1.1.2 Faktor-faktor Yang Memengaruhi Persyaratan Pelatihan

Menurut Vemmy et.al (2021: 57) ada beberapa faktor yang dapat memengaruhi persyaratan pelatihan yang meliputi:

1. Perubahan staf, semakin banyaknya tenaga baru, semakin besar kebutuhan pelatihan dalam keahlian pekerjaan dan pelatihan untuk pengenalan.
2. Perubahan teknologi, sistem dan proses baru akan membutuhkan staf yang benar-benar terlatih dibidangnya, banyak sistem komputer baru yang gagal bukan karena alasan teknis, tetapi karena staf belum terlatih bagaimana harus menggunakannya.
3. Perubahan pekerjaan, pekerjaan banyak berubah sesuai dengan berubahnya waktu, terutama perubahan pada perusahaan itu sendiri, dan karyawan harus dilatih untuk beradaptasi.
4. Perubahan peraturan hukum, perubahan dibidang hukum atau peraturan pemerintah seringkali harus melakukan adaptasi terhadap sistem dan pendekatan baru, dan berpengaruh pada hukum ketenagakerjaan.
5. Perkembangan ekonomi, pada masa resesi, perusahaan sangat berkepentingan mengurangi biaya pengeluaran dan memaksimalkan produktivitas, yang artinya memiliki staf yang lebih terlatih dan mempunyai sejumlah keahlian sehingga mereka dapat digunakan secara fleksibel dalam perusahaan.
6. Pola baru pekerjaan, peningkatan pekerjaan yang berpusat dirumah, contohnya membuat perusahaan dan pekerjaannya lebih fleksibel, tetapi memerlukan pendekatan-pendekatan yang berbeda dengan pekerjaan yang berpusat dikantor, dan mungkin saja menyebabkan kebutuhan akan keahlian yang baru.

2.1.1.3 Prinsip-prinsip Pelatihan

Menurut Vemmi et.al (2021: 59-60) prinsip-prinsip pelatihan sebagai berikut:

1. Partisipasi meningkatkan motivasi dan tanggapan sehingga menguatkan pembelajaran. Sebagai hasil partisipasi peserta akan belajar dan mempertahankan pembelajaran jangka panjang.
2. Pengulangan merupakan proses mencetak satu pola memori pekerjaan.
3. Relevansi pembelajaran akan sangat membantu apabila materi yang dipelajari arti yang maksimal. Sebagai contoh, instruktur biasanya menjelaskan secara keseluruhan tujuan dari pekerjaan kepada peserta pelatihan sebelum menjelaskan tugas-tugas khusus.
4. Pengalihan semakin dekat kesesuaian antara program kebutuhan pelatihan, semakin cepat pekerja dapat belajar dari pekerjaan utama.
5. Umpan balik memberikan informasi kepada peserta mengenai *progress* atau kemajuan yang dicapai, sehingga peserta dapat menyesuaikan sikap untuk mendapatkan hasil sebaik mungkin.
6. Tekanan pasar, kebutuhan untuk tetap kompetitif berarti perusahaan harus memastikan bahwa pekerjaannya mengetahui perkembangan terakhir dan memiliki keahlian untuk berkreasi.
7. Kebijakan sosial, privatisasi, contohnya berarti bahwa karyawan disektor umum harus mencari keahlian komersial yang baru.
8. Aspirasi karyawan, kebutuhan untuk menarik dan mempertahankan staf dengan kaliber yang sesuai, berarti bahwa atasan harus menawarkan

kesempatan untuk mendapatkan pelatihan dan pengembangan maksimal dalam melaksanakannya akan memberikan kesan yang baik terhadap perusahaan.

9. Variasai kinerja, jika ada variasi yang penting dalam kinerja antara satu bagian dengan bagian yang lain dalam organisasi, hal ini akan menggambarkan kebutuhan akan pelatihan (meskipun faktor lain akan berpengaruh juga).
10. Kesamaan dalam kesempatan, perusahaan dapat melaksanakan pelatihan untuk memastikan grup tertentu, seperti orang yang cacat fisik, anggota minoritas wanita, tidak dirugikan, terutama bila itu ada hubungannya dengan promosi.

2.1.1.4 Manfaat Pelatihan

Menurut Larasati (2018: 115-116) terdapat beberapa manfaat pelatihan sebagai berikut:

1. Mengurangi waktu pembelajaran yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kerja yang dapat diterima.
2. Membentuk sikap, loyalitas, dan kerja sama yang lebih menguntungkan.
3. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
4. Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja.
5. Membantu karyawan dalam meningkatkan dan pengembangan pribadi.

2.1.1.5 Tujuan Pelatihan

Menurut Mangkunegara (2021: 3) terdapat beberapa tujuan pelatihan sebagai berikut:

1. Meningkatkan penghayatan jiwa serta ideology karyawan

Untuk memperoleh kepekaan dan kesadaran dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

2. Meningkatkan produktivitas kerja

Di dalam suatu perusahaan karyawan merupakan sumber daya yang penting. Karyawan dikatakan produktif apabila mampu bekerja secara konsisten dan menghasilkan kinerja yang baik serta selalu mengalami peningkatan. Tak hanya itu, produktivitas karyawan juga akan sangat memengaruhi perkembangan perusahaan itu sendiri, karena sebuah perusahaan akan lebih berkembang bila memiliki karyawan yang professional dan terampil.

3. Meningkatkan mutu kerja

Mutu kualitas tenaga kerja menjadi lebih baik dengan diadakannya seminar tenaga kerja ,praktek bekerja dengan baik ,dan pemahaman kerja yang bisa di terapkan oleh tenaga kerja di tempat kerja masing masing.

4. Meningkatkan perencanaan sumber daya manusia

Perencanaan SDM merupakan proses perencanaan sistematis untuk memaksimalkan sumber daya manusia sebagai aset utama perusahaan. Tujuan dari perencanaan SDM ini adalah untuk memastikan kesesuaian antara tenaga kerja dan pekerjaan, baik dari segi jumlah maupun kualitas yang dibutuhkan. Proses ini didasari oleh supply dan demand dalam konteks SDM perusahaan.

5. Meningkatkan perilaku moral serta semangat kerja

Sikap karyawan yang baik umumnya ditunjukkan dengan semangat kerja yang tinggi untuk perusahaan. Perlu bagi perusahaan untuk menjaga dan

meningkatkan sikap pegawai agar karyawan memiliki dedikasi dan komitmen yang tinggi untuk tujuan perusahaan.

6. Meningkatkan rangsangan supaya karyawan sanggup berprestasi secara optimal

Menjadi karyawan yang memiliki prestasi tentunya menjadi impian bagi setiap karyawan. Selain karena menjadi kebanggaan tersendiri, menjadi karyawan berprestasi juga akan membawa seseorang ke karier yang lebih baik. Keinginan mendapatkan pendapatan yang lebih baik pasti akan terwujud, jika kamu senantiasa berusaha untuk menjadi lebih baik di dalam sebuah pekerjaan.

7. Meningkatkan kesehatan serta keselamatan

Misalnya industri pertambangan merupakan industri yang penuh akan risiko. Kecelakaan kerja dapat terjadi sewaktu-waktu. Bukan hanya dari kelalaian karyawan dalam mengoperasikan mesin tetapi juga dapat datang dari kondisi alam yang tidak mendukung. Maka dari itu, kesehatan dan keselamatan kerja (K3) menjadi hal wajib yang harus diprioritaskan untuk mencegah terjadinya kecelakaan kerja yang dapat membahayakan para karyawan maupun warga sekitar lokasi pertambangan.

8. Menghindarkan keseragaman

Keseragaman Karyawan dalam Perusahaan, sudah diketahui kalau keseragaman yang ada dalam perusahaan adalah hal yang mutlak. Karyawan dengan berbagai latar belakang yang berbeda berkumpul dalam satu

lingkungan kerja sebagai roda penggerak perusahaan. Namun, tak jarang keragaman ini dapat memicu permasalahan.

9. Meningkatkan pertumbuhan individu karyawan

Setiap perusahaan pasti sering melakukan banyak cara untuk meningkatkan kinerja karyawannya, yang bertujuan untuk meningkatkan produktifitas kerja perusahaan tersebut, karena Sebuah perusahaan dapat menjadi berkembang dan maju tentunya tidak hanya dikarenakan faktor permodalan dan strategi bisnis yang kuat saja, melainkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang hebat. Dalam hal ini SDM memiliki artian para karyawan atau pekerja.

2.1.1.6 Indikator-indikator Pelatihan

Menurut Mangkunegara (2018: 135) terdapat beberapa indikator pelatihan sebagai berikut:

1. Instruktur

Mengingat pelatih umumnya berorientasi pada peningkatan keterampilan, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualitas yang memadai sesuai bidangnya, personal, dan kompeten selain itu pendidikan instruktur pun harus benar-benar baik untuk melakukan pelatihan.

2. Peserta

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai, selain itu peserta pelatihan juga harus memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan.

3. Materi

Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai tujuan dengan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan dan materi pelatihan pun harus *update* agar peserta dapat memahami masalah yang terjadi pada kondisi yang sekarang.

4. Metode

Metode pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila sesuai jenis materi dan komponen peserta pelatihan.

5. Tujuan

Pelatihan merupakan tujuan yang ditentukan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan. Tujuan pelatihan juga harus disosialisasikan sebelumnya kepada para peserta, agar peserta dapat memahami pelatihan tersebut.

6. Sasaran

Sasaran pelatihan harus ditentukan dengan kriteria yang terinci dan terukur.

2.1.2 Disiplin

Disiplin merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin dapat diartikan bilamana karyawan datang dan pulang tepat waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

2.1.2.1 Pengertian Disiplin

Disiplin sangat dekat kaitannya dengan kinerja karyawan, disiplin dapat dipandang sebagai suatu pemahaman teoritis yang menuntut wujud aplikasinya secara mental terhadap karyawan yang menjadi bagian dari suatu perusahaan. Disiplin merupakan sesuatu yang menjadi bagian pokok atau faktor penentu keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Sutrisno (2021: 103) disiplin adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau sikap dan tingkah laku serta perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis. Menurut Yuwono (2015: 93) disiplin adalah sikap kejiwaan seseorang atau kelompok orang yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau memenuhi keputusan yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Sutrisno (2021: 114), disiplin kerja adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya.

2.1.2.2 Faktor-faktor Yang Memengaruhi Kedisiplinan

Menurut T. Handoko (2015: 96) disiplin kerja dibagi menjadi tiga faktor yaitu sebagai berikut:

1. Disiplin Preventif

Yaitu kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan dapat dicegah.

2. Disiplin Korektif

Yaitu kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan yang mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut.

Kegiatan korektif sering berupa suatu bentuk hukuman dan disebut tindakan disiplin.

3. Disiplin Progresif

Yaitu kegiatan yang memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang. Tujuan dari disiplin progresif ini agar karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan korektif sebelum mendapatkan hukuman yang lebih serius.

2.1.2.3 Menegakkan Disiplin kerja

Menurut Darodjat (2015: 97) ada beberapa menegakkan disiplin kerja yaitu sebagai berikut:

1. Disiplin harus ditegakkan ketika hukuman harus dijatuhkan segera mungkin setelah terjadi pelanggaran jangan sampai terlambat, karena jika terlambat akan kurang efektif.
2. Disiplin harus didahului peringatan dini dengan peringatan dini dimaksudkan bahwa semua karyawan harus benar-benar tahu secara pasti tindakan-tindakan mana yang dibenarkan mana yang tidak.
3. Disiplin harus konsisten artinya seluruh karyawan yang melakukan pelanggaran akan di ganjar hukuman yang sama. Jangan sampai terjadi pengecualian, mungkin karena alasan masa kerja telah lama, punya keterampilan yang tinggi atau mempunyai hubungan dengan atasan itu sendiri.
4. Disiplin harus interpersonal artinya seorang atasan sebaiknya jangan menegakkan disiplin dengan perasaan marah dan emosi. Jika ada perasaan ini ada baiknya atasan menunggu beberapa menit agar rasa marah dan emosinya

reda sebelum mendisiplinkan karyawan tersebut. Pada akhirnya pembicaraan sebaiknya diberikan suatu pengarahan yang positif guna memperkuat jalinan karyawan dan atasan.

5. Disiplin harus setimpal artinya bahwa hukuman itu layak dan sesuai tindak pelanggaran yang dilakukan.

2.1.2.4 Fungsi Disiplin

Menurut Tu'u (2017: 36-37) terdapat fungsi disiplin yaitu sebagai berikut:

1. Menata kehidupan bersama

Sikap disiplin diperlukan dalam perusahaan bahkan kehidupan bermasyarakat. Disiplin akan berpengaruh terhadap tata kehidupan bermasyarakat setiap individu. Sikap disiplin masing-masing anggota masyarakat akan membuat hubungan yang baik antara anggota masyarakat satu dengan anggota masyarakat yang lain. Hal ini disebabkan karena masing-masing anggota masyarakat bertindak dengan penuh rasa tanggung jawab, sehingga setiap anggota dapat menata kehidupan bermasyarakat dengan baik.

2. Membangun kepribadian

Lingkungan yang memiliki sikap disiplin yang baik sangat berpengaruh terhadap kepribadian seseorang. Terutama bagi karyawan yang sedang membentuk kepribadiannya, maka dari itu kondisi lingkungan perusahaan dan lingkungan keluarga memiliki pengaruh yang kuat terhadap pembentukan kepribadian karyawan. Lingkungan perusahaan yang tertib, teratur, dan disiplin memiliki peran penting dalam membangun kepribadian yang baik.

3. Melatih kepribadian

Disiplin berfungsi untuk melatih kepribadian karyawan. Karyawan harus berada pada lingkungan yang baik untuk berlatih membiasakan diri bersikap disiplin. Lingkungan yang dimaksud ialah lingkungan dimana terdapat individu-individu yang memiliki sikap disiplin dan dijadikan tauladan oleh karyawan.

4. Pemaksaan Disiplin

Dapat berfungsi sebagai pemaksaan kepada seseorang untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku di lingkungan perusahaan itu. Pemaksaan ini berdampak positif, karena dengan dipaksanya seseorang untuk berperilaku disiplin, akan membuat orang tersebut terlatih mengikuti aturan-aturan yang ada di lingkungannya. Bentuk pemaksaan yang ada perusahaan yaitu karyawan yang tidak mengikuti aturan yang ada di perusahaan dan bersikap tidak disiplin akan diberikan hukuman atau sanksi sesuai dengan pelanggaran yang dilakukan.

5. Hukuman

Yaitu sanksi yang diberikan kepada karyawan saat melanggar atau tidak mentaati aturan-aturan yang ada di lingkungannya. Dengan adanya sanksi tersebut karyawan akan merasa takut untuk melanggar aturan yang ada, maka dari itu bentuk dan jenis hukuman disesuaikan dengan jenis pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan. Hukuman yang diberikan kepada karyawan yang tidak disiplin bertujuan untuk memberikan dorongan kepada karyawan agar mentaati aturan-aturan yang ada di lingkungannya.

6. Menciptakan lingkungan kondusif

Lingkungan perusahaan yang kondusif adalah perusahaan yang nyaman, tenang, dan tidak ada gangguan dalam melaksanakan proses pelaksanaan tugas yang dikerjakan, sehingga karyawan, staf, manager dll, dapat melaksanakan proses pelaksanaan tugas dengan baik.

2.1.2.5 Tahapan Disiplin

Menurut Handoko (2020: 63) terdapat tahapan disiplin yaitu sebagai berikut:

1. Pejabat yang memberikan pendisiplinan

Pihak yang berhak memberikan pendisiplinan kepada para karyawan hanyalah pejabat yang mempunyai hak perintah secara langsung terhadap para karyawan.

2. Sikap pejabat yang memberikan pendisiplinan

Sikap pejabat dalam memberikan pendisiplinan terhadap karyawan harus adil dan tidak pilih kasih antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lainnya. Dengan demikian peraturan-peraturan yang ada diorganisasi dapat ditegakkan.

3. Peraturan harus sesuai dengan keadaan

Peraturan yang dibuat organisasi harus sesuai dengan keadaan perusahaan itu sendiri. Dimaksudkan bahwa peraturan tersebut dapat diterima oleh akal sehat, karena apabila peraturan tersebut dianggap tidak masuk akal, maka peraturan tersebut cenderung tidak dilaksanakan oleh karyawan.

4. Peraturan harus dikombinasikan

Peraturan yang telah dibuat dan diterapkan oleh perusahaan haruslah diketahui oleh semua karyawan secara jelas dan *detail*, sehingga para karyawan tidak melanggar peraturan perusahaan.

2.1.2.6 Indikator-indikator Disiplin

Menurut Hasibuan (2020: 43) terdapat beberapa indikator disiplin yaitu sebagai berikut:

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan yaitu tujuan yang akan dicapai harus jelas serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini bahwa tujuan pekerjaan yang dibebankan karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan agar bisa bekerja sungguh-sungguh disiplin dalam pekerjaannya. Akan tetapi jika pekerjaan diluar kemampuannya atau jauh dari kemampuannya maka kesungguhan dan kedisiplinan karyawan rendah.

2. Teladan pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan terhadap menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya.

3. Balas jasa

Balas jasa ikut memengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan.

4. Keadilan

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

5. Pengawasan Melekat (Waskat)

Waskat adalah tindakan nyata yang paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan dengan waskat berarti atasan harus aktif dan mengawasi perilaku kerja bawahannya.

6. Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan perusahaan.

7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan memengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani lebih tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang tidak disiplin sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan.

8. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan itu menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan.

2.1.3 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dapat diartikan sebagai suatu ukuran seberapa banyak karyawan berkontribusi terhadap organisasi atau perusahaan, karena kinerja karyawan dapat memengaruhi berlangsungnya kegiatan perusahaan. Semakin meningkat kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan akan semakin membantu dalam perkembangan perusahaan tersebut.

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari kata *job performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Riniwati (2016: 167) kinerja adalah seberapa sejauh mana individu memerankan bagiannya dalam melaksanakan pekerjaan dalam suatu organisasi, untuk mencapai sasaran yang diinginkan atau khusus dalam hal ini berhubungan dengan peran individu dengan memperhatikan kompensasi yang diberikan apakah sepadan atau relevan bagi organisasi. Menurut Ilyas (2018: 608) kinerja adalah penampilan, hasil karya personil baik kualitas maupun kuantitas penampilan individu maupun kelompok kerja personil, penampilan hasil karya tidak terbatas pada kepada personil yang memangku jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil didalam organisasi. Sedangkan menurut Mangkunegara (2021: 144) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau tanggung jawab menurut ukuran dan standar yang berlaku pada masing masing perusahaan.

2.1.3.2 Dimensi kinerja Karyawan

Menurut Wirawan (2018: 409) mengelompokan dimensi kinerja atau peran penting kinerja menjadi tiga yaitu sebagai berikut:

1. Hasil kerja. Yaitu kuantitas dan kualitas hasil kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Hasil kerja dalam bentuk barang dan jasa yang dapat diukur jumlah atau kuantitas dan kualitasnya. Misalnya, seorang penjahit berapa banyak kemeja dan celana yang ia produksi setiap harinya dan bagaimana kualitasnya apakah memenuhi standar kualitas yang ditetapkan. Kinerja seorang dokter berapa banyak pasien yang ia periksa setiap harinya dan berapa pasien yang dapat ia sembuhkan.
2. Perilaku kerja. Ketika berada ditempat kerja dan melaksanakan pekerjaannya, karyawan melakukan dua jenis perilaku yaitu perilaku kerja dan perilaku pribadinya. Ketika dokter memeriksa pasien dikliniknya dirumah sakit, dokter berperilaku kerja sesuai dengan kode etik kedokteran, cara berkata-kata dengan pasien, cara memeriksa pasien, cara memberi resep semuanya harus mengacu kepada ilmu kedokteran dan kode etik dokter. Akan tetapi, ketika ia memesan makanan dikantin, ia berperilaku pribadi.
3. Sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan. Sifat pribadi yang diperlukan oleh seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Misalnya seorang pilot penerbang pesawat tempur harus mempunyai sifat pribadi yang

tidak takut pada ketinggian, dia berani menghadapi musuhnya, dia berani mengambil resiko pesawatnya tertembak rudal dalam *dogflight* dan tewas dalam pertempuran.

2.1.3.3 Tujuan kinerja

Menurut Mangkunegara (2015: 904) terdapat beberapa tujuan kinerja yaitu sebagai berikut:

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.

2.1.3.4 Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Dessler (2021: 138) terdapat penilaian kinerja karyawan yaitu sebagai berikut:

1. Metode Skala Penilaian Grafik (*Graphic Rating Scale Method*)

Yaitu sebuah skala yang mencatatkan sejumlah ciri-ciri (seperti kualitas dan kepercayaan) dan jangkauan nilai kinerja (dari tidak memuaskan sampai luar biasa) untuk setiap ciri.

2. Metode Peringkat Alternasi (*Alternation Ranking Method*)

Dilakukan dengan cara membuat peringkat karyawan dari yang terbaik sampai yang terburuk pada satu atau banyak ciri.

3. Metode perbandingan Berpasangan (*Paired Comparison Method*)

Yaitu metode yang dilakukan dengan cara memberi peringkat pada karyawan dengan membuat peta dari semua pasangan karyawan yang mungkin untuk setiap ciri dan menunjukkan mana yang lebih baik dari pasangannya.

4. Metode Distribusi Paksa (*Forced Distribution Method*)

Yaitu sistem penilaian kinerja yang mengkalsifikasikan karyawan menjadi 5 hingga 10 kelompok kurva normal dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi. Manajer atau supervisor terlebih dahulu mengobservasi kinerja karyawan, kemudian memasukkan ke dalam klasifikasi karyawan.

5. Metode Insiden Kritis (*Critical Incident Method*)

Dalam metode ini penilai membuat catatan yang berisi contoh-contoh kebaikan yang tidak umum dan tidak dilakukan dengan waktu yang pasti kemudian penilai mengulasnya dengan karyawan pada waktu yang telah ditentukan sebelumnya.

6. *Behaviorally Anchor Rating* (BARS)

Yaitu metode penilaian kinerja yang mengarahkan pada kombinasi insiden kritis dan peringkat (*quantified ratings*) dengan menggunakan skala yang menggambarkan secara spesifik tentang kinerja yang baik dan buruk.

2.1.3.5 Faktor-faktor Kinerja Karyawan

Menurut Steers (2020: 15) terdapat beberapa faktor kinerja karyawan yaitu sebagai berikut:

1. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja.
2. Kejelasan dan penerimaan atau kejelasan peran seseorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.
3. Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.

2.1.3.6 Kesalahan Kinerja Karyawan

Menurut Wilson (2020: 69-70) terdapat kesalahan kinerja karyawan yaitu sebagai berikut:

1. Efek Halo

Yaitu suatu kesalahan dilakukan manajer karena menggunakan hanya satu faktor tidak mewakili faktor lain dalam mengambil keputusan untuk menentukan kinerja seseorang karyawan.

2. Kecenderungan Penilaian Terpusat

Yaitu kesalahan yang dilakukan karena memberi angka rata-rata dalam menilai kinerja karyawan.

3. Biasa terlalu Lunak dan Keras

Yaitu kesalahan penilai yang dilakukan penilai karena menilai sangat baik atau sangat jelek.

4. Pengaruh Kesan Terakhir

Yaitu kesalahan dilakukan karena penilai hanya melakukan penilaian pada peristiwa terakhir yang dilakukan karyawan.

5. Prasangka Pribadi

Yaitu kesalahan penilai karena penilai menilai hanya pada satu faktor tertentu saja.

6. Kesalahan Kontras

Yaitu kesalahan yang dilakukan penilai karena membandingkan kinerja seorang karyawan dengan karyawan lain, bukan berdasarkan standar kinerja.

7. Kesalahan Serupa dengan Saya

Yaitu kesalahan yang terjadi karena penilai selalu membandingkan dengan dirinya dengan karyawan yang dinilai.

2.1.3.7 Indikator-indikator Kinerja Karyawan

Menurut Daryanto (2017: 107-108), ada beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kualitas kerja

Merupakan tingkat sejauh mana hasil pekerjaan atau pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

2. Kuantitas kerja

Merupakan jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui jumlah unit atau jumlah dari siklus aktivitas yang telah diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, yaitu pemenuhan kesesuaian waktu yang dibutuhkan atau diharapkan dalam pelaksanaan kegiatan.

4. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat sejauh mana seorang karyawan dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa perlu pengawasan seorang atasan untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan dan tanpa perlu meminta bantuan kepada rekan pekerjaan.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Dibawah ini adalah beberapa penelitian yang dilakukan oleh para ahli sebelum mengenal kinerja karyawan dengan variabel lain yang memengaruhinya. Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Sebagai acuan dari penelitian ini dikemukakan hasil-hasil penelitian yang telah dilaksanakan sebelumnya yaitu:

Tabel.2.1

Penelitian Terdahulu terkait dengan Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

No	Nama Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Sumber	Persamaan	Perbedaan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Kosdianti, Lipia Sunardi, Didi 2021 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Satria Piranti Perkasa Di Kota Tangerang	Terdapat pengaruh signifikan antara Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Satria Piranti Perkasa.	Jurnal Arastirma Vol.1, No.1 Februari 2021: 141 - 150 P-ISSN 2775-9695 E-ISSN 2775-9687	Terdapat variabel pelatihan dan kinerja	Tidak terdapat variabel disiplin
2	Ali 2017 Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pertamina (Persero)	Terdapat pengaruh signifikan antara Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pertamina (Persero)	Jurnal Pemikiran Ilmiah dan Pendidikan Administrasi Perkantoran, Vol. 4, No. 1, 2017	Terdapat variabel disiplin dan kinerja	Tidak terdapat variabel pelatihan
3	Aziz Abdul 2016 Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pada Pegawai Puskesmas Kecamatan Balapulang Kabupaten Tegal	Terdapat Pengaruh Signifikan Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pada Pegawai Puskesmas Kecamatan Balapulang Kabupaten Tegal	Multiplier – Vol. I No. 1	Terdapat variabel disiplin dan kinerja	Tidak terdapat variabel pelatihan

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
4	Mamangkey, Trisofia Junita Tumbel, Altje Uhing, Yantje 2015 Pengaruh Pelatihan, Pengalaman Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bangun Wenang Beverages Company Manado	Pelatihan kerja, pengalaman kerja, dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Jurnal EMBA Vol.3 No.1 Maret 2015, Hal. 737-747	Terdapat variabel pelatihan dan kinerja	Tidak terdapat variabel disiplin
5	Yusnita, Fadhil 2015 Pengaruh Pelatihan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv Cibalung Happy Land Bogor	Terdapat Hubungan Yang Nyata Antara Pelatihan Karyawan Dan Kinerja Karyawan	Volume 1 No. 1 Tahun 2015, E-ISSN 2502-5678	Terdapat variabel pelatihan dan kinerja	Tidak terdapat variabel disiplin
6	Syafrina 2017 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Suka Fajar Pekanbaru	Terdapat pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Suka Fajar Pekanbaru	Volume 8, Nomor 4, Desember 2017, P.ISSN: 1410-7988, E.ISSN: 2614-123X	Terdapat variabel disiplin dan kinerja	Tidak terdapat variabel pelatihan
7	Kristianti, Lily Setyawati Affandi, Azhar Nurjaya Sunarsi, Denok Rozi, Achmad 2021 Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja	Motivasi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan	Jurnal Perkusi Volume 1, Nomor 1, Januari 2021	Terdapat variabel disiplin dan kinerja	Tidak terdapat variabel pelatihan

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pariwisata Purwakarta				
8	Gunawati, D Y 2021 Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Citra Karya Pranita Bandung	Secara simultan disiplin kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM e-ISSN: 2745-7257 Vol. 2, No. 2, Juni 2021	Terdapat variabel disiplin dan kinerja	Tidak terdapat variabel pelatihan
9	Yulianti, Eli 2015 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Grand Fatma Hotel Di Tenggarong Kutai Kartanegara	Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Grand Fatma Hotel di Tenggarong	eJournal Administrasi Bisnis, Volume 3, Nomor 4, 2015: 900-910	Terdapat variabel pelatihan dan kinerja	Tidak terdapat variabel disiplin
10	Triasmoko, Mukzam, Nurtjahjono 2014 Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Penelitian Pada Karyawan Pt Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Kediri)	Terdapat pengaruh signifikan antara Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Penelitian Pada Karyawan Pt Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Kediri)	Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 12 No. 1 Juli 2014	Terdapat variabel pelatihan dan kinerja	Tidak terdapat variabel disiplin

2.2 Kerangka Pemikiran

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

PT. Cakra Putra Parahyangan Tasikmalaya yang bergerak di bidang Otomotif Mobil tentu dituntut agar selalu dapat memenuhi keinginan pelanggan lewat pelayanannya yang maksimal. Karena 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, sehingga dapat memuaskan para pelanggan. Untuk mengantisipasi terjadinya kendala yang dihadapi, karyawan, PT. Cakra Putra Parahyangan senantiasa melakukan pelatihan yang tidak hanya diberikan kepada karyawan baru, tetapi juga karyawan lama.

Menurut Hasibuan (2018: 607) pelatihan adalah bagian dari pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem perusahaan yang berlaku, dalam waktu relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pelatihan dari pada teori.

Sebagaimana yang telah dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan memengaruhi kinerja dalam membantu menyelesaikan pekerjaannya. Pelatihan juga membantu karyawan yang baru dalam menyelesaikan

tugas-tugas yang akan dikerjakan, sehingga karyawan tersebut dapat bekerja dengan efektif dan efisien sesuai yang diharapkan perusahaan.

Adanya pelatihan, maka harus ada yang ditetapkan dalam indikator-indikator terlebih dahulu supaya lebih jelas. Menurut Mangkunegara (2018: 135) terdapat beberapa indikator pelatihan adalah instruktur, peserta, materi, metode, tujuan, dan sasaran.

Adapun pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan, setiap karyawan menghendaki agar perusahaannya mempunyai kinerja yang tinggi agar tujuannya dapat tercapai dengan baik. Dengan adanya pelatihan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena untuk menghadapi kompleksnya tantangan di dunia perusahaan, maka kegiatan pelatihan tidak dapat diabaikan begitu saja terutama dalam memasuki era persaingan yang semakin ketat, tajam bahkan berat pada era milenial ini. Adapun yang menimbulkan tinggi kinerja karyawan yaitu kemandirian, karena untuk mencegah tindakan yang kurang produktif dan tanpa harus meminta bantuan kepada karyawan yang lain.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Kosdianti, et.al 2021), dimana menunjukkan bahwa adanya pengaruh signifikan pelatihan terhadap kinerja karyawan di PT. Satria Piranti Perkasa. Selain pelatihan, disiplin kerja juga harus diperhatikan oleh suatu perusahaan, disiplin merupakan fungsi operatif sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan semakin tinggi prestasi kerja/kinerja karyawan yang dicapainya, serta disiplin kerja karyawan juga akan berpengaruh pada kelancaran, keharmonisan dan pencapaian suatu perusahaan.

Menurut Sutrisno (2021: 103) disiplin adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau sikap dan tingkah laku serta perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis.

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini dapat meningkatkan kinerja karyawan. Disiplin dalam bekerja didalam organisasi dikatakan tinggi apabila karyawan mempunyai tingkat kehadiran yang tinggi (tidak pernah bolos, datang dan pulang sesuai jam kerja yang telah di tentukan perusahaan), karyawan mampu memanfaatkan waktu kerja secara baik untuk penyelesaian pekerjaan, serta frekuensi kesalahan yang jarang terjadi atau bahkan tidak pernah. Hal ini juga bisa menjadi acuan apabila karyawan memiliki kedisiplinan yang tinggi dalam bekerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut Hasibuan (2020: 43) terdapat beberapa indikator disiplin adalah tujuan dan kemampuan, teladan pimpinan, balas jasa, keadilan, pengawasan melekat, sanksi hukuman, ketegasan, dan hubungan kemanusiaan

Pengaruh disiplin terhadap kinerja karyawan, disiplin adalah salah satu faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Apabila disiplin kerja baik dapat membuat pekerjaan cepat selesai, kinerja tinggi dan memajukan perusahaan. Jika hal tersebut terpenuhi oleh perusahaan dan karyawan maka kinerja karyawan dapat meningkat dan produktif.

Dengan adanya pendapat dari hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Gunawati, D Y, 2021) dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa secara simultan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kinerja karyawan merupakan hasil yang telah ditempuh oleh seorang karyawan. 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 karyawan bisa terjaga apabila karyawan memiliki kesadaran akan pentingnya disiplin karena disiplin merupakan salah satu kunci terwujudnya tujuan perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2021: 144) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dengan melaksanakan kinerja karyawan, maka harus ada yang ditetapkan dalam indikator-indikator terlebih dahulu. Terdapat beberapa indikator kinerja karyawan menurut Daryanto (2017: 107-108) adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian.

Dengan adanya pendapat dari hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Yulianti, Eli, 2015). Dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Grand Fatma Hotel di Tenggarong. Sedangkan pendapat dari hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Anggereni, Ni Wayan Eka Sri, 2019), dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pelatihan dan disiplin kerja adalah faktor yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sehingga dengan dasar itulah diperkirakan pelatihan dan disiplin kerja yang baik akan membuat karyawan lebih nyaman, sehingga kinerja karyawan meningkat. Yang pada akhirnya akan memberikan dampak positif bagi perusahaan.

2.3 Hipotesis

Berdasarkan uraian pada kerangka pemikiran tersebut, maka dalam penelitian ini dapat ditarik hipotesis yaitu: **“Terdapat Pengaruh Antara Pelatihan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Suatu Penelitian Pada PT. Cakra Putra Parahyangan Tasikmalaya)”**.