

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka berisi mengenai penjelasan dan berbagai pengertian yang berkaitan dengan kecerdasan emosional, pengalaman kerja dan kepuasan kerja. Selain itu, dalam tinjauan pustaka dijelaskan pula berbagai uraian yang berkaitan dengan pelatihan, komunikasi, disiplin kerja dan kinerja karyawan.

2.1.1 Pelatihan

Pelatihan merupakan salah satu rangkaian proses untuk mewujudkan sumber daya yang berkualitas baik dan siap berkompetensi, dengan harapan memiliki sumber daya manusia yang terdidik dan terlatih sehingga memiliki kesadaran yang tinggi, partisipasi dan prestasi sumber daya manusia dalam suatu perusahaan. Pelatihan dilakukan agar para karyawan memiliki keterampilan yang sesuai kebutuhan dalam melaksanakan pekerjaannya dalam suatu perusahaan untuk membantu mempermudah mencapai tujuan perusahaan. Pelatihan biasanya dilakukan setelah tahap Rekrutmen dan Seleksi tetapi adapula yang melaksanakan pelatihan pada saat tahap seleksi.

2.1.1.1 Pengertian Pelatihan

Menurut Sikula dalam Mangkunegara (2017: 44) “Pelatihan merupakan proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir, sehingga tenaga kerja non manajerial dapat mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk suatu tujuan tertentu”.

Menurut Simamora dalam Mangkunegara (2017: 44) “Pelatihan merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan atau sikap untuk meningkatkan kinerja pada tenaga kerja”

Kasmir (2016: 126) juga memaparkan bahwa “Pelatihan dapat dikatakan sebagai proses untuk membentuk dan memberi bekal karyawan dengan cara menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan dan praktik”.

Sedangkan Menurut Gomes dalam Bintoro (2017: 35) “Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performa pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya”.

Berdasarkan pengertian yang dipaparkan para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah sebuah proses pembelajaran yang dilakukan untuk menambah dan mengembangkan keahlian atau kemampuan yang dapat menunjang kinerjanya. Penelitian ini dapat memberikan manfaat berupa peningkatan produktifitas, stabilitas dan fleksibilitas yang berfungsi sebagai penyesuaian diri dari lingkungan kerja yang sering berubah seiring perkembangan waktu. Selain itu, pelatihan juga dapat dijadikan sebagai jalan untuk menduduki posisi baru atau jabatan yang lebih tinggi diperusahaan (promosi) atau pindah tugas (mutasi).

2.1.1.2 Indikator Pelatihan

Untuk mengukur pelatihan terdapat beberapa indikator dalam melakukan penilaian terhadap pelatihan, adapun menurut Kasmir (2016: 140) diantaranya:

1. Instruktur Untuk meningkatkan skill dari karyawan maka pelatih yang akan dipilih dalam program pelatihan pun harus benar-benar memiliki kualifikasi

yang baik sesuai dengan bidangnya, kompeten dan memiliki pendidikan untuk pelatihan yang baik pula.

2. Peserta pelatihan harus dipilih sesuai kualifikasi tertentu dan harus memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan.
3. Materi Pelatihan yang digunakan untuk pelatihan haruslah sesuai dengan tujuan pelatihan yang diadakan oleh suatu perusahaan, dan materi pelatihan pun harus update agar para peserta dapat mengikuti materi terbaru dan memecahkan masalah yang terjadi pada kondisi sekarang ini.
4. Lokasi Pelatihan merupakan tempat untuk memberikan pelatihan apakah di luar perusahaan atau di dalam perusahaan. Jika dilakukan di dalam perusahaan, khususnya untuk karyawan lama tentu akan membuat jenuh. Apabila dilakukan untuk karyawan baru akan menambah wawasan mengenai pekerjaan barunya dan akan menyesuaikan dengan lingkungan pekerjaan. Demikian pula untuk lokasi yang berada di luar perusahaan, biasanya akan memberikan kesegaran bagi peserta pelatihan, terutama bagi karyawan lama. Mereka akan terbebas dari tugas-tugas rutin yang dibebankan kepadanya. Jika dilakukan di dalam perusahaan mereka menjadi tidak fokus mengikuti pelatihan sehingga hasilnya kurang optimal dan dianggap bahwa pelatihan tersebut tidak ada manfaatnya.
5. Lingkungan Pengaruh dari lingkungan seperti kenyamanan tempat pelatihan yang didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai tentu akan memberikan hasil yang lebih positif. Demikian pula sebaliknya jika lingkungan pelatihan kurang memadai akan membuat peserta pelatihan

merasa tidak nyaman dan berakibat kepada hasil yang diperolehnya kurang maksimal. Di samping faktor kenyamanan, dalam hal faktor lingkungan juga dipengaruhi oleh keamanan di sekitar lokasi pelatihan. Jika lingkungan tidak aman dalam arti banyak gangguan tentu akan menyebabkan hasil pelatihan kurang optimal, demikian pula sebaliknya.

6. Waktu Pelatihan, maksudnya adalah waktu dimulai dan berakhirnya suatu pelatihan. Misalnya pelatihan sehari penuh 8 jam atau lebih tentu akan membuat peserta kelelahan.

2.1.1.3 Faktor-faktor yang Memengaruhi Pelatihan

Mondy dalam Anggraeni (2018:34) menyatakan bahwa pelatihan dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya:

1. Dukungan Manajemen Puncak sangatlah penting agar program pelatihan berjalan dengan baik.
2. Komitmen Para Spesialis dan Generalis Selain dukungan dari manajemen puncak, keterlibatan seluruh manajer spesialis maupun generalis pun berpengaruh pada keberhasilan dari program pelatihan.
3. Kemajuan Teknologi Teknologi tentu sangat berpengaruh pada keberhasilan program pelatihan, karena teknologi computer dan internet merupakan alat utama dalam menjalankan bisnis perusahaan.
4. Kompleksitas Organisasi Struktur organisasi juga ikut memengaruhi keberhasilan program pelatihan, karena struktur yang level manajernya sedikit akan membuat tugas-tugas yang diberikan kepada individu maupun tim menjadi lebih luas.

5. Gaya Belajar Ilmu-ilmu keperilakuan yang dianut perusahaan akan memengaruhi cara perusahaan melaksanakan program pelatihan.

2.1.1.4 Tujuan Pelatihan

Menurut Bintoro (2017: 54) tujuan utama dilakukannya pelatihan dikelompokkan menjadi 6 bidang utama, yaitu:

1. Memperbaiki kinerja Untuk memperbaiki kinerja karyawan yang kurang memuaskan dalam hal pemenuhan tugas karena kurangnya keterampilan yang dimilikinya.
2. Memutakhirkan keahlian karyawan melalui pelatihan akan memastikan bahwa kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan sudah sejalan dengan perkembangan teknologi yang sudah ada.
3. Mengurangi waktu belajar karyawan baru Pelatihan sering kali digunakan untuk mengisi gap antara kinerja karyawan baru yang diprediksikan dengan kinerja yang sesungguhnya. Karena banyaknya karyawan baru yang ternyata kemampuannya tidak seperti yang diprediksi oleh perusahaan, maka dari itu perusahaan mengadakan pelatihan untuk memenuhi kekurangan yang ada di karyawan baru tersebut.
4. Membantu memecahkan masalah operasional, seperti:
 - a. Meningkatkan kuantitas output;
 - b. Meningkatkan kualitas output;
 - c. Menurunkan biaya limbah dan perawatan;

- d. Menurunkan jumlah dan biaya terjadinya kecelakaan;
 - e. Mencegah timbulnya antipati karyawan;
 - f. Menurunkan turnover
5. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perkembangan pribadi Bagi manajer yang berorientasi pada pencapaian dan membutuhkan tantangantantangan baru pada pekerjaannya, maka pelatihan dapat dimainkan dengan menyediakan aktivitas-aktivitas yang membuahkan efektivitas organisasional yang lebih besar dan meningkatkan pertumbuhan pribadi bagi semua karyawan.
6. Memperisapkan karyawan untuk promosi Salah satu cara untuk mempertahankan dan memotivasi karyawan ialah dengan program kemajuan karir.pelatihan dapat membuat karyawan menguasai keahlian yang dibutuhkan dijenjang yang lebih tinggi dan memudahkan transisi pekerjaan saat ini ke pekerjaan dengan tanggung jawab yang lebih besar. Dengan begitu, perusahaan akan mampu mempertahankan dan menikmati karyawan yang berbobot dan memiliki kualitas kinerja yang baik.

2.1.1.5 Manfaat Pelatihan

Pengembangan yang efektif akan meningkatkan perkembangan pribadi. “Pelatihan memberikan banyak manfaat untuk sejumlah pihak” tegas Minor dalam Anggraeni (2018: 199).

1. Bagi Perusahaan
 - a. Menaikan produktivitas dan kinerja pekerja.

- b. Meningkatkan retensi pekerja.
 - c. Menjamin tersedianya tenaga kerja yang baik dengan reputasi yang baik.
 - d. Menambah motivasi dan komitmen terhadap nilai dan visi perusahaan/organisasi.
 - e. Membuat karyawan merespons perubahan dengan cepat dan menyenangkan.
2. Bagi Karyawan
- a. Membantu pekerja berkembang.
 - b. Memelihara keahliannya tetap mutakhir.
 - c. Meningkatkan keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan.
 - d. Membantu menghilangkan rasa takut akan tugas dan tanggung jawab yang baru.
3. Bagi Pemimpin
- a. Mendukung tanggung jawab kepemimpinan bersama;
 - b. Mendapat kepuasan melihat karyawan berkembang;
 - c. Meningkatkan reputasi pengembangan karyawan;
 - d. Memberi banyak kesempatan untuk mendelegasi.

2.1.1.6 Komponen-komponen Pelatihan

Terdapat 5 komponen-komponen pelatihan menurut Mangkunegara (2017: 44) adalah sebagai berikut:

1. Tujuan dan sasaran pelatihan harus jelas dan dapat diukur.
2. Para pelatih (*trainers*) harus memiliki kualifikasi yang memadai.
3. Materi latihan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.
4. Metode pelatihan harus sesuai dengan tingkat kemampuan pegawai yang menjadi peserta.
5. Peserta pelatihan harus memenuhi persyaratan yang ditentukan

2.1.1.7 Tahapan-tahapan Penyusunan Pelatihan

Adapun tahapan dalam menyusun pelatihan menurut Mangkunegara (2017: 45) sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan Kebutuhan akan training dapat diidentifikasi melalui analisis tantangan saat ini dan masa depan melalui kesenjangan antara kinerja aktual karyawan dan kinerja standar. Analisis kebutuhan dapat dipelajari dari dua perspektif: Individu dan Kelompok. Pelatihan individu dirancang untuk meningkatkan efisiensi individu saat tidak berkinerja memadai. Sedangkan, pelatihan kelompok dimaksudkan untuk menanamkan perubahan baru pada karyawan karena perubahan dalam strategi program organisasi.
2. Menetapkan tujuan dan sasaran pelatihan Setelah kebutuhan diidentifikasi, tujuan pelatihan bisa ditetapkan. Tujuan pelatihan dapat

didasarkan pada kesenjangan yang terlihat dalam program pelatihan yang dilakukan sebelumnya dan keterampilan yang dikembangkan oleh karyawan.

3. Merancang program dan menetapkan metode pelatihan Program pelatihan harus dirancang sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Setiap program pelatihan mencakup isu-isu tertentu, seperti: siapa peserta pelatihan dan yang menjadi trainer-nya, metode apa yang digunakan untuk pelatihan serta apa yang akan menjadi tujuan dalam pelatihan. Rencana tindakan komprehensif juga dirancang untuk mencakup konten pelatihan, materi, teori pembelajaran, desain pembelajaran, dan persyaratan pelatihan lainnya.
4. Menetapkan kriteria keberhasilan pelatihan Penetapan kriteria keberhasilan pelatihan merupakan salah satu hal yang sangat penting dan disesuaikan dengan metode pelatihan yang akan digunakan yang bertujuan agar tingkat keberhasilan pelatihan lebih jelas dan dapat dengan mudah dicapai dengan metode pelatihan yang sudah dirancang.
5. Mengadakan percobaan dan revisi Sebelum melaksanakan pelatihan, maka sangat perlu dilakukan percobaan dan revisi program maupun metode pelatihan yang akan digunakan, dengan tujuan agar pelaksanaan pelatihan akan berjalan dengan baik tanpa ada gangguan.
6. Mengimplementasikan dan mengevaluasi program pelatihan dalam mengimplementasikan pelatihan keputusan terpenting yang perlu

dibuat sebelum melaksanakan pelatihan adalah menentukan dimana pelatihan akan dilaksanakan, apakah didalam perusahaan atau diluar perusahaan. Selanjutnya, waktu pelatihan ditetapkan bersama trainer yang akan melakukan sesi pelatihan. Evaluasi program pelatihan adalah suatu keharusan karena perusahaan berinvestasi dalam jumlah besar dalam sesi pelatihan dan harus tahu efektivitasnya dalam hal penggunaan uang.

2.1.1.8 Evaluasi Pelatihan

Setelah melaksanakan pelatihan tentu saja pihak perusahaan ingin mengetahui bagaimana pelatihan dilaksanakan apakah sudah sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah diterapkan diawal atau masih banyak kekurangan, untuk itu maka harus dilakukan Evaluasi Pelatihan. Menurut Goldstein dan Buxton dalam Mangkunegara (2017: 59) “Evaluasi dapat didasarkan pada kriteria (pedoman dari ukuran kesuksesan), dan rancangan percobaan”

1. Kriteria dalam Evaluasi Pelatihan

Ada empat kriteria yang dapat digunakan sebagai pedoman dari ukuran kesuksesan pelatihan, diantaranya ialah:

a. Kriteria Pendapat

Kriteria ini didasarkan pada bagaimana pendapat peserta pelatihan mengenai program pelatihan yang telah dilakukan. Hal ini dapat diungkapkan dengan menggunakan kuesioner mengenai pelaksanaan pelatihan. Bagaimana pendapat peserta mengenai

materi yang diberikan, pelatih, metode yang digunakan dan situasi pelatihan.

b. Kriteria Belajar

Kriteria belajar dapat diperoleh dengan menggunakan tes pengetahuan, tes keterampilan yang mengukur skill dan kemampuan peserta.

c. Kriteria Perilaku

Kriteria perilaku dapat diperoleh dengan menggunakan tes keterampilan kerja. Sejuahmana ada perubahan peserta sebelum pelatihan dan setelah pelatihan.

d. Kriteria Hasil

Kriteria hasil dapat dihubungkan dengan hasil yang diperoleh seperti menekan turnover, berkurangnya tingkat absen, meningkatnya produktivitas, meningkatnya penjualan, meningkatnya kualitas kerja dan produksi.

2. Rancangan Percobaan dalam Evaluasi Pelatihan Mengevaluasi pelatihan dapat dilakukan dengan membuat rancangan percobaan, peserta diberikan tes sebelum pelatihan (pretest), dan kemudian setelah pelatihan diberikan kembali tes penempatan (posttest). Rancangan percobaan dapat didasarkan pada empat kelompok subjek, yang ditunjukkan secara random pada empat kelompok tersebut.

2.1.2 Komunikasi

Komunikasi merupakan sesuatu yang sangat penting dalam kehidupan, perkembangan dan pentingnya komunikasi dapat dibuktikan dengan perangkat-perangkat komunikasi yang sudah semakin canggih, dengan komunikasi manusia dapat saling berhubungan satu sama lain.

2.1.2.1 Pengertian Komunikasi

Menurut Robbins dalam Lawasi dan Triatmanto (2017: 50) “Komunikasi adalah sebuah pengiriman makna kepada orang lain berbentuk lambang, simbol, atau bahasa-bahasa tertentu sehingga orang yang menerima informasi tersebut dapat memahami informasi yang diterimanya”.

Louis Forsdale dalam Lawasi dan Triatmanto 2017: 50) memaparkan bahwa “Komunikasi adalah suatu proses memberikan signal dengan aturan tertentu sehingga dengan cara ini suatu sistem dapat didirikan, dipelihara dan diubah”.

Menurut Karlfried dalam Maulida (2018: 12) “Komunikasi merupakan interaksi antar pribadi yang menggunakan sistem simbolik linguistik, seperti simbol verbal dan non-verbal.” Sistem ini dapat disosialisasikan secara langsung/tatap muka atau melalui media lain seperti tulisan dan visual.

Sedangkan menurut Brent D. dalam Lawasi dan Triatmanto (2017: 51) “Komunikasi manusia adalah suatu proses diaman hubungan seorang yang satu dan yang lainnya dalam suatu organisasi atau dalam masyarakat menciptakan, mengirimkan serta menggunakan informasi untuk berkoordinasi dengan lingkungan sekitarnya”.

Berdasarkan pendapat para ahli yang telah dipaparkan di atas maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah suatu proses menerima dan menyampaikan informasi yang menyebabkan interaksi antara orang yang satu dan yang lainnya.

2.1.2.2 Indikator Komunikasi

Robbins dan Judge dalam Permatasari (2019: 96) memaparkan bahwa indikator komunikasi dibagi menjadi tiga, yaitu:

1. Komunikasi dengan atasan

Komunikasi yang mengalir dalam tingkatan yang lebih tinggi dalam suatu kelompok atau organisasi.

2. Komunikasi dengan bawahan

Komunikasi yang mengalir dari satu tingkatan dalam kelompok atau organisasi ke tingkat lebih rendah.

3. Komunikasi dengan sesama rekan kerja.

Komunikasi yang terjadi antar sesama anggota atau rekan kerja dari kelompok kerja yang sama, diantara anggota dari kelompok kerja pada tingkatan yang sama.

2.1.2.3 Unsur Komunikasi

Menurut Suharsono dan Dwiantara dalam Wandu dan Adha (2019: 21) terdapat lima unsur penting yang terkait dengan Komunikasi, yaitu:

1. Unsur Who (Siapa);
2. Unsur Say What (Pesan-apa yang dikatakan);
3. Unsur Which Channel (Media/saluran);
4. Unsur to Whom (Kepada Siapa);

5. Unsur With What Effect (Akibat yang terjadi);

2.1.2.4 Fungsi Komunikasi

Menurut Liliweri dalam Permatasari (2016: 98), terdapat dua fungsi komunikasi, diantaranya:

1. Fungsi Umum: komunikasi berfungsi untuk menyampaikan atau memberikan informasi kepada individu atau kelompok tentang bagaimana melaksanakan suatu pekerjaan sesuai dengan kompetisinya. Contohnya deskripsi pekerjaan.
2. Fungsi khusus, dibagi menjadi dua yakni:
 - Membuat para pegawai atau karyawan melibatkan diri kedalam isu-isu organisasi lalu menerjemahkannya kedalam tindakan tertentu dibawah sebuah komando atau perintah.
 - Membuat para pegawai memiliki kemampuan untuk menangani dan mengambil keputusan-keputusan dalam suasana yang ambigu dan tidak pasti.

2.1.2.5 Bentuk-bentuk Komunikasi

Menurut Effendi (2018: 156) pada dasarnya komunikasi dapat dikelompokkan dalam bentuk-bentuk sebagai berikut:

1. Komunikasi Lisan dan Tertulis

Berdasarkan bentuk pesan yang disampaikan, komunikasi dapat berbentuk lisan atau tertulis. Jenis ini paling banyak dipraktikkan sehari-hari khususnya dalam komunikasi antar pribadi. Pemilihan bentuk komunikasi lisan atau tertulis dipenuhi oleh faktor-faktor waktu, kecepatan, biaya, keterampilan individu dalam

berkomunikasi serta fasilitas yang tersedia. Contoh komunikasi lisan yakni perbincangan resmi atau tidak resmi yang digunakan sehari-hari. Adapun contoh komunikasi tertulis yakni memo, surat, hingga laporan.

2. Komunikasi Verbal dan Non Verbal

Komunikasi verbal adalah komunikasi melalui kata-kata baik lisan maupun tertulis. Komunikasi non verbal adalah komunikasi yang menggunakan bahasa badan atau tubuh, seperti gerakan tangan atau jari, mata, kepala dan lainnya. Alasan penggunaan komunikasi ini biasanya berkaitan dengan masalah waktu dan situasi saat komunikasi terjadi.

2.1.2.6 Proses Komunikasi

Menurut Edwin B. Flippo (2019: 21) proses komunikasi memiliki 3 unsur pokok, diantaranya:

1. Pengirim isyarat; dapat berupa seseorang yang berusaha menyampaikan niat atau maksud kepada orang lain.
2. Media untuk mengirim isyarat yang terdiri dari saluran-saluran komunikasi dan mekanisme khusus yang digunakan untuk menyampaikan isyarat.
3. Penerima isyarat harus menerima simbol-simbol yang telah disampaikan dan membancanya untuk memuat suatu ide.

2.1.3 Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan bentuk dari tanggung jawab terhadap peraturan dan norma yang berlaku di perusahaan. Dapat dikatakan baik apabila seseorang telah berlaku sesuai sikap, kriteria, norma dan tanggung jawab.

2.1.3.1 Pengertian Disiplin Kerja

Menurut Edy Sutrisno (2017: 87) “Disiplin kerja merupakan sikap hormat kepada peraturan dan ketetapan perusahaan yang ada dalam diri karyawan yang akan menyebabkan adanya penyesuaian diri secara sukarela pada peraturan dan ketetapan perusahaan”.

Hasibuan (2015: 120) juga memaparkan bahwa “Disiplin merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mematuhi semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku didalam perusahaan. Maka dari itu perusahaan sangat memerlukan peningkatan disiplin karyawan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan”.

Sedangkan Menurut Keith Davis dalam Mangkunegara (2017:129) “Disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi”.

Berdasarkan pendapat yang dipaparkan para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa Disiplin kerja merupakan kesadaran atau ketersediaan tenaga kerja yang ditandai dengan kepatuhan serta ketaatan terhadap peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan.

2.1.3.2 Indikator-indikator Disiplin Kerja

Menurut Singodimedjo dalam Edy Sutrisno (2017: 94) Indikator-indikator disiplin kerja adalah sebagai berikut:

1. Taat terhadap aturan

Dapat dilihat dari jam masuk kerja, jam pulang dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan peraturan yang ada diperusahaan.

2. Taat terhadap peraturan yang ditetapkan perusahaan

Seperti halnya dalam berpakaian, tingkah laku dalam pekerjaan

3. Taat terhadap perilaku dalam pekerjaan

Dapat dilihat dari perilaku mengerjakan pekerjaan sesuai dengan jabatan, tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lainnya.

4. Taat terhadap aturan lainnya di perusahaan

Aturan tentang apa yang boleh dilakukan pegawai selama di perusahaan.

2.1.3.3 Faktor-faktor yang Memengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan dalam Pangarso dan Susanti (2016: 147) terdapat beberapa faktor yang akan memengaruhi disiplin kerja, yaitu sebagai berikut:

1. Tujuan dan Kemampuan

Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Berarti setiap tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan yang bersangkutan, agar dia bersungguh-sungguh dan dapat diselesaikan dengan cepat dan tepat.

2. Kepemimpinan

Peran penting kepemimpinan atasan pun akan menentukan kedisiplinan karyawan, karena pimpinan dijadikan panutan dan sur teladan oleh para bawahannya. Maka dari itu, pimpinan harus dapat memberi contoh perilaku yang baik, yang nantinya akan dapat ditiru oleh para bawahan.

3. Balas Jasa

Balas jasa menjadi salah satu hal yang penting dalam disiplin kerja karyawan, dimana balas jasa yang mereka terima akan membuat mereka semakin puas dan cinta kepada perusahaan. Yang artinya semakin baik balas jasa yang mereka terima maka akan semakin baik pula tingkat kedisiplinan mereka.

4. Keadilan

Ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan ingin diperlakukan sama dengan yang lainnya, yang artinya keadilan yang baik akan menghasilkan kedisiplinan yang baik pula. Oleh karenanya keadilan harus ditegakan sebaik dan seadil-adilnya, agar kedisiplinan kerja karyawan pun akan baik pula.

5. Pengawasan Melekat

Pengawasan melekat ialah berupa tindakan nyata dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan dan moral kerja karyawan. Karyawan akan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan dan pengawasan dari atasannya.

6. Ketegasan

Dalam hal ini, ketegasan pimpinan sangat lah penting. Seorang pimpinan harus berani dan bertindak tegas untuk mengatakan TIDAK dan berani menghukum karyawannya yang melanggar dengan cara memberikan sanksi yang tepat atas pelanggaran yang dilakukan, sesuai dengan sanksi yang telah ditetapkan.

7. Sangsi

Sangsi merupakan bagian terpenting dalam menerapkan disiplin kerja karyawan, maka sangsi harus benar benar adil dan perlu ditinjau sebelum diberikan kepada karyawan yang melanggar. Pelanggaran yang berat akan diberikan sangsi yang berat dan begitu pula sebaliknya.

8. Hubungan Kemanusiaan

Terciptanya hubungan yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Kedisiplinan karyawan akan tercapai apabila hubungan kemanusiaan dalam perusahaan tersebut baik.

2.1.3.4 Jenis-jenis Disiplin Kerja

Menurut Mangkunegara (2017: 130) terdapat empat jenis disiplin kerja diantaranya:

1. Disiplin Preventif

Kegiatan pendisiplinan yang dilakukan untuk mendorong para karyawan agar mau mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah.

2. Disiplin Korektif

Kegiatan pendisiplinan yang dilakukan untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut.

3. Aturan Kompor Panas

Dalam aturan ini pada dasarnya pendisiplinan harus memiliki ketentuan-ketentuan yang sama dengan hukuman yang diterima, sebagaimana seseorang yang telah menyentuh kompor panas.

4. Disiplin Progresif

Pendisiplinan ini memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran berulang yang bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan korektif sebelum hukuman-hukuman yang lebih serius dilaksanakan.

2.1.3.5 Aspek-aspek dalam Disiplin Kerja

Menurut Robbins dalam Pribadi dan Herlena (2016: 226) terdapat 3 aspek dalam disiplin kerja yaitu:

1. Disiplin Waktu

Sikap atau tingkah laku yang menunjukkan ketaatan terhadap jam kerja yang meliputi: kehadiran dan kepatuhan karyawan pada jam kerja, karyawan melaksanakan tugas dengan tepat waktu dan benar.

2. Disiplin Peraturan

Peraturan dan tata tertib yang tertulis maupun tidak tertulis dibuat untuk mencapai suatu organisasi dengan baik. Untuk itu, perlu kesetiaan dan komitmen dari karyawan untuk melaksanakan peraturan seperti menggunakan seragam yang telah ditentukan oleh perusahaan.

3. Disiplin Tanggung Jawab

Bentuk dari tanggung jawab karyawan ialah dengan menjaga peralatan dan fasilitas yang diberikan oleh perusahaan dengan sebaik-baiknya, sehingga dapat menunjang kelancaran kegiatan kantor dengan baik.

2.1.3.6 Tujuan Disiplin Kerja

Menurut Bejo Siswanto dalam Febriyan (2016: 4) sasaran disiplin adalah terpenuhinya beberapa tujuan, salah satunya kelancaran dan kelangsungan perusahaan sesuai dengan keinginan perusahaan baik hari ini maupun hari esok. Adapun tujuan dilakukannya disiplin, antara lain:

1. Agar tenaga kerja menepati segala peraturan dan kebijakan tertulis maupun tidak tertulis yang berlaku di perusahaan dilaksanakan dengan baik.
2. Dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimal kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan.
3. Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa yang telah disediakan perusahaan dengan sebaik-baiknya
4. Dapat bertindak berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku diperusahaan.
5. Tenaga kerja mampu memperoleh produktivitas yang lebih tinggi sesuai dengan yang diharapkan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang.

2.1.3.7 Pelaksanaan Sanksi Pelanggaran Disiplin Kerja

Menurut Mangkunegara (2017: 131) Pelaksanaan sanksi terhadap pelanggaran disiplin dengan memberikan peringatan, harus segera, konsisten dan impersonal :

1. Pemberian Peringatan

Karyawan yang melanggar disiplin kerja perlu diberikan surat peringatan pertama, kedua dan ketiga. Tujuan pemberian peringatan adalah agar karyawan yang bersangkutan menyadari pelanggaran yang telah dilakukannya. Selain itu, surat peringatan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam memberikan nilai karyawan.

2. Pemberian Sanksi Harus Segera

Karyawan yang melakukan sanksi harus segera diberikan sanksi yang sesuai dengan peraturan perusahaan yang berlaku. Tujuannya, agar karyawan yang bersangkutan memahami sanksi pelanggaran yang berlaku di perusahaan. Kelalaian pemberian sanksi akan memperlemah disiplin yang ada dan memberi peluang pelanggar untuk mengabaikan disiplin perusahaan.

3. Pemberian Sanksi Harus Konsisten

Pemberian sanksi kepada pegawai yang tidak disiplin harus konsisten. Hal ini bertujuan agar karyawan sadar dan menghargai peraturan-peraturan yang berlaku pada perusahaan. Ketidakkonsistenan pemberian sanksi dapat mengakibatkan karyawan merasakan adanya diskriminasi karyawan, ringannya sanksi dan pengabaian disiplin.

4. Pemberian Sanksi Harus Impersonal

Pemberian sanksi pelanggaran harus tidak membeda-bedakan karyawan, tua-muda, pria-wanita tetap diberlakukan sama sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuannya agar karyawan menyadari bahwa disiplin kerja berlaku untuk semua karyawan dengan sanksi pelanggaran yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di perusahaan.

2.1.4 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hal yang penting untuk selalu ditingkatkan. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan.

2.1.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Sinambela *et.all* dalam Bintoro (2017: 105) mengatakan bahwa “Kinerja karyawan merupakan kemampuan pegawai dalam melakukan suatu keahlian tertentu”.

Menurut Rayadi dalam Apriada dan Wulandari (2020: 106) “Kinerja adalah suatu hasil prestasi kerja optimal yang dilakukan oleh seseorang, kelompok ataupun badan usaha”.

Sutono dalam Apriada dan Wulandari (2020: 106) memaparkan “Secara sederhana kinerja dapat diartikan sebagai hasil yang dicapai oleh seorang karyawan selama periode waktu tertentu pada bidang pekerjaan tertentu”.

Sedangkan menurut Mangkunegara dalam Apriada dan Wulandari (2020: 106) “Kinerja dapat diartikan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang

dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan”.

Berdasarkan uraian yang dipaparkan oleh para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa Kinerja merupakan suatu hasil atau output dari kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugasnya yang dapat diukur dari kualitas atau kuantitas pekerjaannya.

2.1.4.2 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator-indikator kinerja karyawan menurut Chester I. Barnard dan Robert E. Quinn dalam Nathania (2018 : 03) adalah sebagai berikut:

1. Efektivitas dan Efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya dapat dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif. Apabila akibat-akibat yang dicari dari kegiatan mempunyai nilai yang lebih penting dibandingkan hasil yang tercapai, sehingga mengakibatkan ketidakpuasan walaupun efektif, hal ini disebut tidak efisien. Sebaliknya jika akibat yang tidak dicari-cari tidak penting/remeh, maka kegiatan tersebut efisien. Sehubungan dengan itu kita dapat mengatakan sesuatu efektif bila mencapai tujuan tertentu. Dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas apakah efektif atau tidak.

2. Otoritas dan Tanggungjawab

Wewenang adalah hak seseorang untuk memberikan perintah (kepada bawahan), sedangkan tanggungjawab adalah bagian yang

tidak terpisahkan atau sebagai akibat dari kepemilikan wewenang tersebut. Bila ada wewenang berarti dengan sendirinya muncul tanggungjawab.

3. Disiplin

Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan. Disiplin juga berkaitan erat dengan sanksi yang perlu dijatuhkan kepada pihak yang melanggar.

4. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Sebelum menyusun dan menetapkan indikator kinerja, terlebih dahulu perlu diketahui syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh suatu indikator kinerja. Syarat-syarat yang berlaku untuk semua kelompok kinerja tersebut sebagai berikut:

1. Spesifik dan jelas, sehingga dapat dipahamkan tidak kemungkinan kesalahan interpretasi;
2. Dapat diukur secara objektif baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif; yaitu dua atau lebih yang mengukur indikator kinerja mempunyai kesimpulan yang sama;
3. Relevan; indikator kinerja harus menangani aspek objek yang relevan;

4. Dapat dicapai, penting, dan harus berguna untuk menunjukkan keberhasilan masukan, keluaran, hasil, manfaat, dan dampak, serta proses;
5. Harus cukup fleksibel dan sensitif terhadap perubahan/penyesuaian dan hasil pelaksanaan kegiatan;
6. Efektif; data/informasi yang berkaitan dengan indikator kinerja yang bersangkutan dapat dikumpulkan, diolah, dan dianalisis dengan biaya yang tersedia;

Ada beberapa jenis indikator kinerja yang sering digunakan dalam pelaksanaan pengukuran kinerja, yaitu: indikator masukan (input), indikator (Proses), indikator keluaran (output), indikator hasil (outcome), indikator manfaat (benefit), dan indikator dampak (impact). Masing-masing indikator dijelaskan sebagai berikut:

1. Indikator masukan adalah sebagai sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator ini dapat berupa dana, sumber daya manusia, informasi, kebijakan/peraturan perundang-undangan dan sebagainya.
2. Indikator proses adalah segala besaran yang menunjukkan upaya yang dilakukan dalam rangka mengolah masukan menjadi keluaran. Indikator proses menggambarkan perkembangan atau aktifitas yang terjadi atau dilakukan selama pelaksanaan kegiatan berlangsung, khususnya dalam proses mengolah masukan menjadi keluaran.

3. Indikator keluaran adalah suatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan/atau non fisik.
4. Indikator hasil adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung).
5. Indikator manfaat adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
6. Indikator dampak adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

2.1.4.3 Manfaat Pengukuran Kinerja

Dalam organisasi masalah pengukuran kinerja merupakan hal yang penting dalam manajemen program secara keseluruhan, karena kinerja yang dapat diukur akan mendorong pencapaian kinerja tersebut. Pengukuran kinerja yang dilakukan secara berkelanjutan memberikan umpan balik (*feed back*), yang merupakan hal yang penting dalam upaya perbaikan secara terus-menerus dan mencapai keberhasilan dimasa mendatang.

Melalui pengukuran kinerja diharapkan perusahaan dapat mengetahui kinerja dalam suatu periode tertentu. Dengan adanya suatu pengukuran kinerja maka kegiatan dan program perusahaan dapat diukur dan dievaluasi. Selanjutnya, dari pengukuran kinerja, setiap perusahaan dapat di bandingkan dengan perusahaan sejenis lainnya, sehingga penghargaan dan tindakan disiplin dapat dilakukan secara lebih objektif.

Dalam kaitan ini berarti bahwa pengukuran kinerja penting peranannya sebagai alat manajemen untuk:

1. Memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja.
2. Memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakati.
3. Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.
4. Memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas prestasi pelaksana yang telah diukur sesuai dengan system pengukuran kinerja yang telah disepakati.
5. Menjadi alat komunikasi antar bawahan dan pimpinan dalam rangka upaya memperbaiki kinerja organisasi.
6. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan telah terpenuhi.
7. Membantu memahami prosen kegiatan perusahaan.
8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.
9. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan.
10. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

2.1.4.4 Membangun Kinerja

Menurut Sinambela (2018: 483) kinerja dapat dioptimalkan melalui penetapan deskripsi jabatan yang jelas dan terukur bagi setiap karyawan, sehingga mereka mengerti apa fungsi dan tanggungjawabnya. Sinambela (2018: 483) 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.
5. Pelatihan dan pengembangan. Deskripsi jabatan akan memberikan analisis yang akurat mengenai pelatihan yang diberikan dan perkembangan untuk membantu pengembangan karier.
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 tanggungjawab. Menurut Haynes, dalam Sinambela (2018: 484) “Deskripsi jabatan akan membantu individu untuk memahami berbagai tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya”. Sedangkan menurut Engkoswara, dalam Sinambela (2018: 486). “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”.

2.2 Penelitian Terdahulu

Untuk menguatkan bahwa adanya pengaruh antara Pelatihan, komunikasi dan disiplin kerja terhadap kinerja Karyawan bisa dilihat dari tabel dibawah ini, pada tabel penelitian terdahulu.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Judul Penelitian	Sumber	Persamaan	Perbedaan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1.	Eka Sri Anggraini	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan pada Lembaga Perkreditan Desa (LDP) Kabupaten Buleleng	Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha, Vol. 10, No. 2, Tahun 2018	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan	Komunikasi dan Disiplin Kerja
2.	Debby Endayani Safitri	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan	DIMENSI, Vol, 8, No. 2, Juli 2019	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan	Komunikasi dan Disiplin Kerja
3.	Yosef Ferry Pratama dan Dian Wismar'ain	Pengaruh Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Business Management Analysis Jourbal	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja	Komunikasi , Lingkungan kerja dan Disiplin

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
			(BMAJ), Vol. 1, No. 1, Oktober 2018	Karyawan	Kerja
4.	Anirza Julianry, Rizal Syarief dan M. Joko Affandi	Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Organisasi Kementrian Komunikasi dan Informatika	Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen, Vol. 3, No. 2, Mei 2017	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan	Motivasi, Komunikasi dan Disiplin Kerja
5.	Okky Sandy Pranata, Endang Siti Astuti dan Hamidah Nayati Utami	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi dan Kinerja Karyawan	Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Vol. 61, No. 3, Agustus 2018	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan	Kompetensi, Komunikasi dan Disiplin Kerja
6.	Zackharia Rialmi, Morsen	Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Utami Metal Abadi	JENIUS. Vol. 3, No. 2, Januari 2020	Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan	Pelatihan dan Disiplin Kerja
7.	Hakim Fachrezi dan Hazmanan Khair	Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu	Maneggio : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, Vol. 3, No. 1, Maret 2020	Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan	Motivasi, Lingkungan Kerja, Pelatihan dan Disiplin Kerja
8.	Eva Silvani Lawasi dan Boge Triatmanto	Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Kerjasama Tim Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan	Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 5, No. 1, Tahun 2017	Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan	Motivasi, Kerjasama Tim, Pelatihan dan Disiplin Kerja
9.	Didi Wandu dan Suhorji Adha	Pengaruh Komunikasi Terhadap Pegawai pada Badan Penganggulangan Bencana Daerah (BPBD) Provinsi Banten	Jurnal Ekonomi Vokasi, Vol. 2, No. 2, Tahun 2019	Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja	Pelatihan dan Disiplin Kerja

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
10.	Noorlaily Maulida	Pengaruh Komunikasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bess Finance Banjarmasin	At-Tadbir : Jurnal Ilmiah Manajemen, Vol. 2, No. 1, tahun 2018	Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan	Motivasi, Pelatihan dan Disiplin Kerja
11.	Retno Japanis Permatasari	Pengaruh Komunikasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Hokben Alam Sutera Tangerang	JENIUS : Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia. Vol. 2, No. 3, Mei 2019	Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Pelatihan
12.	Suwanto	Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Umum Tangerang Selatan	JENIUS : Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia. Vol. 3, No. 1, September 2019	Pengaruh Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan	Motivasi, Pelatihan dan Komunikasi
13.	Bachtiar Arifudin Husain	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Danamon Tbk Cabang Bintaro	Jurnal Disrupsi Bisnis, Vol. 1, No. 1, Juli 2018	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Pelatihan dan Komunikasi
14.	Ade Muslimat dan Hariyaty Ab Wahid	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Cipondoh	JENIUS : Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia. Vol. 4, No. 2, Januari 2021	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Pelatihan dan Komunikasi
15.	Ery Teguh Prasetyo dan Puspa Marlina	Pengaruh Disiplin dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen, Vol. 3, No. 1, Tahun 2019	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Pelatihan dan Komunikasi
16.	Wahyudi	Pengaruh Disiplin dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Scientific Journal of Reflection. Vol. 2, No. 3, Juli 2019	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Motivasi, Pelatihan dan Komunikasi
17.	Nurlina K,	Pengaruh Pelatihan,	Jurnal	Pengaruh	Motivasi dan

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Maryadi dan Abdul Rahman Abdi	Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan anak Kabupaten Majene	Magistern Manajemen Nobel Indonesia. Vol. 2, No. 3, Juni 2021	Pelatihan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Komunikasi
18.	Muhammad Agung Anggoro	Pengaruh Pelatihan, Disiplin Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sany Toga Gemilang	Jurnal Paradigma Ekonomika, Vol. 15, No. 2, Juli – Desember 2020	Pengaruh Pelatihan, Disiplin Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan	-
19.	Noviana Ayuningtas	Pengaruh Pelatihan, Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di Blue Sky Pandurata Boutique Hotel Jakarta	Jurnal Human Capital Development, Vol. 6, No. 1, Edisi 14, Tahun 2019	Pengaruh Pelatihan, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Komunikasi dan motivasi
20.	Kadek Apriada dan Putu Riska Wulandari	Pengaruh Pelatihan, Komunikasi, dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan di PT. PLN (Persero) Distribusi Bali	Accounting Profession Journal (ApaJi), Vol. 2, No. 2, Juli 2020	Pengaruh Pelatihan dan Komunikasi, Terhadap Kinerja Karyawan	Disiplin Kerja dan Promosi Jabatan
21.	Agus Triharjo, Agus Setiawam dan Asri Rumondang	<i>The Effect Of Interpersonal Communication and Work Dicipline on Employee Performance in Smooth Visa Marketing at Panorama JTB Tours</i>	Journal Economic Resources. Vol. 03, No. 02. 2018.	<i>Communication and Work Dicipline on Employee Performance</i>	<i>Training.</i>
22.	Anwar Prabu dan Abdul Waris	<i>Effect of Training, Competence and Discipline on Employee Performance in</i>	Procedia – Social and Behavioral Science 211 (2015).	<i>Effect of Training, Dicipline on Employee Performance</i>	<i>Competence and Communicati On</i>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
		<i>Company</i>			
23.	Ary Priambodo dan Agus Nugraha	<i>The Infulence of Work Discipline, Coordination and Communication on Employee Performance at the Curug Flight Facility Calibration Center.</i>	Ilomata International Journal of Social Science, Vol. 01, No 01, Tahun 2019.	<i>Work Dicipline, and Communication on Employee Performance</i>	<i>Training and Coordination</i>
24.	Muhammad Nurhidayah	<i>The Effect od Discipline, Compensation, and Training Development on Employee Performance in RSUD Bima</i>	International Journal of Innovative and Research Terchnology, Vol. 4. No. 12, December 2019	<i>Dicipline and Training Development on Employee</i>	<i>Communicati on and Compensati on,</i>
25.	Hermin Endratno dan Fahmi Afrizal	<i>The Effect of Communication, Work Environment and Work Discipline on The Performance of Village Officers</i>	Derivatif : Journal Management, Vol. 14, No. 01. April 2020	<i>Communication Discipline and Performance</i>	<i>Training and Work Environment</i>

2.3 Kerangka Pemikiran

Organisasi atau perusahaan umumnya terdapat sumber daya yang amat sangat penting bagi kelangsungan hidup perusahaan, yakni sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan perlu dikelola supaya tujuan perusahaan dapat tercapai. Perusahaan tentunya menginginkan kesuksesan dan kesuksesan serta tujuan perusahaan ini dapat tercapai jika karyawannya memiliki kinerja yan baik.

Kinerja karyawan sangat menentukan kesuksesan sebuah perusahaan dan hal tersebut ditandai dengan karyawan yang terlatih. Pelatihan sangat pentig

dilaksanakan baik bagi calon karyawan, karyawan baru atau karyawan yang sudah lama bekerja, karena dengan pealtihan karyawan dapat memperoleh pengetahuan, kemampuan dan keterampilan yang dapat menunjang kinerjanya dan karyawan dapat memahami bagaimana menjalankan aktifitas atau suatu pekerjaan dengan benar.

Simamora dalam Mangkunegara (2017: 44) memaparkan bahwa “Pelatihan merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan atau sikap untuk meningkatkan kinerja pada tenaga kerja” Kasmir (2016: 126) juga memaparkan bahwa “Pelatihan dapat dikatakan sebagai proses untuk membentuk dan memberi bekal karyawan dengan cara menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan dan praktik”.

Kasmir (2016: 140) memaparkan bahwa terdapat enam indikator dalam pelatihan, diantaranya : 1). Instruktur Untuk meningkatkan skill dari karyawan maka pelatihan yang akan diipilih sesuai dengan bidangnya. 2). Peserta pelatihan harus dipilih sesuai kualifikasi tertentu dan harus memilik semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan. 3). Materi yang digunakan untuk pelatihan harus materi terbaru dan sesuai dengan tujuan pelatihan. 4). Lokasi Pelatihan merupakan tempat untuk memberikan pelatihan apakah di luar perusahaan atau di dalam perusahaan. 5). Lingkungan Pengaruh dari lingkungan seperti kenyamanan tempat pelatihan yang didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai tentu akan memberikan hasil yang lebih positif. 6). Waktu Pelatihan yakni waktu dimulai dan berakhirnya suatu pelatihan. Sehingga dengan adanya pealtihan tersebut karyawan

dapat melakukan pekerjaan secara efektif dan efisien dan dapat meningkatkan kinerjanya.

Sejalan dengan penelitian dari Yosef Ferry Pratama dan Dian Wismar'ain (2018: 34) yang menyatakan bahwa pelatihan memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian dari Debby Endayani Safitri ini didukung oleh penelitian dari Debby Endayani Safitri (2019: 246) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan.

Tidak hanya pelatihan, komunikasi juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena dengan adanya komunikasi yang baik suatu organisasi dapat berjalan lancar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, dengan komunikasi juga perusahaan atau organisasi dapat mengatur alur koordinasi yang tepat. Komunikasi tidak hanya terjadi antara atasan dengan bawahan atau sebaliknya tetapi antara sesama rekan kerja, dan hal ini dapat mendorong kinerja yang baik karena komunikasi dapat meminimalisir kesalahan saat melaksanakan pekerjaan.

Brent D. Dalam Lawasi dan Triatmanto (2017: 51) memaparkan bahwa “Komunikasi manusia adalah suatu proses diaman hubungan seorang yang satu dan yang lainnya dalam suatu organisasi atau dalam masyarakat menciptakan, mengirimkan serta menggunakan informasi untuk berkoordinasi dengan lingkungan sekitarnya”.

Menurut Robbins dan Judge dalam Permatasari (2019:96) indikator komunikasi dibagi menjadi tiga, yaitu: Komunikasi dengan atasan, Komunikasi dengan bawahan dan Komunikasi dengan sesama rekan kerja.

Sejalan dengan penelitian dari Noorlaily Maulida (2018: 21) yang menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Didukung oleh penelitian dari Retno Japanis Permatasari (2019: 416) yang menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan.

Selain itu, disiplin kerja juga sangat penting karena disiplin merupakan sesuatu yang sangat besar manfaatnya bagi perusahaan maupun setiap individunya dan disiplin akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan keberlangsungan perusahaan karena disiplin kerja yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seorang karyawan terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong timbulnya gairah kerja dan terwujudnya tujuan perusahaan.

Disiplin kerja merupakan kunci terwujudnya tujuan perusahaan karena dengan disiplin kerja yang baik berarti karyawan sadar dan bersedia mengerjakan tugasnya dengan baik. Karyawan yang mematuhi peraturan yang ditetapkan menandakan bahwa karyawan tersebut memiliki disiplin kerja yang baik sehingga akan menciptakan suasana perusahaan yang lebih kondusif sehingga berdampak positif pada aktivitas perusahaan atau organisasi.

Hasibuan (2015: 120) memaparkan bahwa “Disiplin merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mematuhi semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku didalam perusahaan. Maka dari itu perusahaan sangat memerlukan peningkatan disiplin karyawan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan”.

Menurut Singodimedjo dalam Edy Sutrisno (2017: 94) terdapat empat indikator dalam disiplin kerja, diantaranya: 1). Taat terhadap aturan, 2). Taat terhadap peraturan yang ditetapkan perusahaan, 3). Taat terhadap perilaku dalam pekerjaan, 4). Taat terhadap aturan lainnya di perusahaan.

Selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Suwanto (2019: 21) yang menyatakan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Didukung oleh penelitian dari Ade Muslimat dan Hariyaty Ab Wahid (2021: 126) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kinerja karyawan merupakan hal yang penting untuk selalu ditingkatkan. Dengan kinerja karyawan yang baik perusahaan akan dapat mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan melakukan pelatihan terhadap karyawan baik calon karyawan, karyawan baru atau karyawan yang sudah lama bekerja sehingga akan menciptakan disiplin kerja yang tinggi serta didukung oleh komunikasi yang baik.

Mangkunegara dalam Apriada dan Wulandari (2020: 106) memaparkan bahwa “Kinerja dapat diartikan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan”.

Chester I. Barnard dan Robert E. Quinn dalam Prawirosentono (2008: 27) menyebutkan bahwa terdapat empat Indikator yang menentukan kinerja, diantaranya: 1) Efektivitas dan Efisiensi yakni suatu tujuan tertentu yang pada akhirnya dapat dicapai, dapat dikatakan bahwa kegiatan tersebut efektif dan dapat

dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas apakah efektif atau tidak. 2). Otoritas yakni hak seseorang untuk memberikan perintah (kepada bawahan), dan tanggungjawab adalah bagian yang tidak terpisahkan atau sebagai akibat dari kepemilikan wewenang tersebut. Bila ada wewenang berarti dengan sendirinya muncul tanggungjawab. 3). Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan. Disiplin juga berkaitan erat dengan sanksi yang perlu dijatuhkan kepada pihak yang melanggar. 4).Inisiatif berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Karyawan yang dapat bekerja secara efektif dan efisien, taat dan disiplin terhadap peraturan yang berlaku, dapat mengatur alur koordinasi, memiliki inisiatif dan memenuhi tanggung jawabnya terhadap perusahaan menandakan bahwa karyawan tersebut memiliki kinerja yang baik. Hal ini sejalan dengan penelitian dari Muhammad Agung Anggoro (2020: 3014) yang menyatakan bahwa pelatihan, disiplin kerja, dan komunikasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu **“Terdapat Pengaruh Pelatihan, Komunikasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan *Non-Manager* PT. WOM Finance Tbk Cabang Tasikmalaya”**.