

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS
PENELITIAN

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Manajemen

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen mengatur melalui proses berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu sendiri, dan manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan organisasi secara efektif dan efisien. Manajemen merupakan salah satu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan dari pada usaha-usaha anggota organisasi dan penggunaan sumber-sumber lain dari kegiatan tersebut agar supaya dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Di bawah ini para ahli mendefinisikan manajemen secara beragam, diantaranya sebagai berikut:

Menurut Robbins (2007:8) manajemen adalah proses pengordinasian kegiatan-kegiatan pekerjaan sehingga pekerjaan tersebut terselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain. Menurut Daft (2008:5) mengungkapkan bahwa manajemen adalah pencapaian tujuan organisasional dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengawasi sumber daya organisasional. Menurut Dessler (2009:12) manajemen adalah kebijakan dari praktik yang dibutuhkan seseorang

untuk menjalankan aspek “orang” atau SDM dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan dan penilaian.

Dari pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah seni dalam mencapai tujuan organisasi dengan cara pengordinasian sumber daya manusia dari mulai perencanaan, pengorganisasian, sampai dengan pengendalian agar dapat dicapai secara efektif dan efisien.

2.1.1.2 Fungsi-Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen yaitu berbagai jenis tugas atau kegiatan manajemen yang mempunyai peranan bersifat saling menunjang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Terdapat fungsi-fungsi dasar yang dilakukan oleh semua manajer, menurut Dessler (2009:4) fungsi-fungsi tersebut adalah :

1. Perencanaan

Menentukan sasaran dan standar-standar, membuat aturan dan prosedur, menyusun rencana-rencana dan melakukan peramalan.

2. Pengorganisasian

Memberikan tugas spesifik kepada setiap bawahan, membuat divisi-divisi, mendelegasikan wewenang kepada bawahan, membuat jalur wewenang dan komunikasi, mengoordinasikan pekerjaan bawahan.

3. Penyusunan Staf

Menentukan tipe orang yang harus dipekerjakan, merekrut calon karyawan, menetapkan standar prestasi, memberikan kompensasi kepada karyawan, mengevaluasi prestasi, memberikan konseling kepada karyawan, melatih dan mengembangkan karyawan.

4. Kepemimpinan

Mendorong orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan, mempertahankan semangat kerja, memotivasi bawahan.

5. Pengendalian

Menetapkan standar seperti kuota penjualan, standar kualitas, atau tingkat produksi, memeriksa untuk melihat bagaimana prestasi yang dicapai dibandingkan dengan standar-standar ini, melakukan koreksi jika dibutuhkan.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Fokus yang dipelajari dari manajemen sumber daya manusia ini yaitu berkenaan dengan pengelolaan tenaga kerja. Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu mengatur tenaga kerja manusia dengan baik sehingga dapat terwujudnya tujuan perusahaan. Berikut penjelasan mengenai definisi manajemen sumber daya manusia:

Menurut Dessler (2009:5) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen. Menurut Mathis and Jackson (2006:67) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penggunaan karyawan secara organisasional untuk mendapatkan atau memelihara keunggulan kompetitif terhadap para pesaing. Menurut Mondy (2008:4), manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Menurut Flippo Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan,

pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat. Menurut Hasibuan (2013:10) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat

Dari definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu ilmu yang mengatur proses pemanfaatan tenaga kerja dengan baik agar menghasilkan kinerja yang baik pula, demi tercapainya suatu tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan dari Sumber Daya Manusia. Adapun fungsi-fungsi Sumber Daya Manusia menurut Dessler (2009:6) terdiri dari:

1. Perekrutan dan analisis dalam penempatan kerja
2. Perencanaan dalam perekrutan
3. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia
4. Pengujian, seleksi dan wawancara calon sumber daya manusia
5. Pendidikan, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia
6. Pengelolaan pembaharuan dalam organisasi
7. Penilaian kinerja, pengelolaan karir dan perlakuan yang adil kepada setiap sumber daya manusia.

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Hasibuan (2007:21)

adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan

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

2. Pengorganisasian

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

3. Pengarahan

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

4. Pengendalian

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

5. Pengadaan

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

6. Pengembangan

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

7. Kompensasi

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

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan.

9. Kedisiplinan

Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

10. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

11. Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

2.1.2.3 Peranan Sumber Daya Manusia

Peranan manajemen Sumber Daya Manusia adalah mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut, Menurut Hasibuan (2007:14) ada beberapa peranan Sumber Daya Manusia diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas, penempatan, tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
2. Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the righ place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada manusia yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

2.1.3 Tinjauan Menegenai Pelatihan

2.1.3.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan merupakan sarana untuk membangun SDM menuju era globalisasi yang ketat akan persaingan. Pelatihan sangat penting bagi karyawan baru maupun karyawan yang sudah lama. Secara umum pelatihan dapat di definisikan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan keterampilan karyawan saat ini atau di masa akan datang.

Menurut Dessler (2011:280) pelatihan adalah proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru untuk melakukan pekerjaannya. Menurut Robbins (2007:282) Pelatihan adalah pelatihan formal yang direncanakan secara matang dan mempunyai suatu format yang terstruktur. Menurut Mondy (2007:305) pelatihan adalah aktivitas-aktivitas yang dirancang untuk memberi para pembelajar pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini. Menurut Gomez (2007:259) Pelatihan adalah proses penyediaan karyawan dengan keterampilan khusus atau membantu mereka yang kekurangan dalam hal kinerja mereka. Menurut Rivai (2013:212) Pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Wibowo (2013:442) Pelatihan merupakan investasi organisasi yang penting dalam sumber daya manusia untuk mendapatkan pengetahuan dan keterampilan pembelajaran sehingga mereka akan dapat menggunakannya dalam pekerjaan.

Berdasarkan definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa Pelatihan adalah proses dimana program pembelajaran diperuntukkan guna memperbaiki keterampilan serta menambah pengetahuan dan wawasan mereka terhadap pelaksanaan tanggung jawab pekerjaannya dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan saat ini dan di masa yang akan datang.

2.1.3.2 Perencanaan dan Strategi Pelatihan

Merencanakan dan mengatur strategi pelatihan menyangkut empat langkah yaitu: *needs assessment* (Penilaian kebutuhan), *the establishment of objectives and*

measure (penciptaan sasaran dan ukuran), *design and delivery of the job training* (merancang dan menyelenggarakan pelatihan), dan *evaluation* (evaluasi).

2.1.3.3 Tujuan Pelatihan

Tujuan pelatihan harus dapat memenuhi kebutuhan yang diinginkan oleh perusahaan serta dapat membentuk tingkah laku yang diharapkan serta kondisi-kondisi bagaimana hal tersebut dapat dicapai. Pelatihan juga mempunyai pengaruh yang besar bagi pengembangan perusahaan. Beberapa tujuan dilakukannya pelatihan :

1. Untuk meningkatkan keterampilan para karyawan sesuai dengan perubahan teknologi.
2. Untuk meningkatkan produktivitas kerja organisasi.
3. Untuk mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru agar menjadi kompeten.
4. Untuk membantu masalah operasional.
5. Memberi wawasan kepada para karyawan untuk lebih mengenal organisasinya.
6. Meningkatkan kemampuan peserta latihan mengerjakan tugasnya yang sekarang.
7. Kemampuan menumbuhkan sikap empati dan melihat sesuatu dari “kacamata” orang lain.
8. Meningkatkan kemampuan menginterpretasikan data dan daya nalar karyawan.

9. Meningkatkan kemampuan dan keterampilan para karyawan dalam menganalisis suatu permasalahan serta pengambilan keputusan.

2.1.3.4 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan

Ada sejumlah faktor yang mempengaruhi sekaligus dipengaruhi oleh pelatihan, menurut Mondy (2008:213) adalah sebagai berikut :

1. Dukungan Manajemen Puncak
2. Komitmen para spesialis dan generalis
3. Kemajuan teknologi
4. Kompleksitas organisasi
5. Gaya belajar

2.1.3.5 Sasaran Pelatihan

Sasaran pelatihan menurut Rivai (2009:214) yang dapat dirumuskan dengan jelas akan bermanfaat dalam:

1. Menjamin konsistensi dalam menyusun program pelatihan yang mencakup materi, metode, cara penyampaian, sarana pelatihan;
2. Memudahkan komunikasi antara penyusun program pelatihan dengan pihak yang memerlukan pelatihan;
3. Memberikan kejelasan bagi peserta tentang apa yang harus dilakukan dalam rangka mencapai sasaran;
4. Memudahkan penilaian peserta dalam mengikuti pelatihan;
5. Memudahkan penilaian hasil program pelatihan;

6. Menghindari kemungkinan konflik antara penyelenggara dengan orang yang meminta pelatihan mengenai efektivitas pelatihan yang diselenggarakan.

2.1.3.6 Manfaat Pelatihan

Dengan latihan seseorang akan lebih mudah melaksanakan tugas-tugasnya. Adanya latihan menjamin tersedianya tenaga-tenaga dalam perusahaan yang mempunyai keahlian lagi pula orang yang terlatih dapat mempergunakan pikirannya secara kritis. Disamping itu, latihan membantu stabilitas pegawai dan mendorong mereka untuk memberikan jasanya dalam waktu yang lebih lama.

Sedangkan manfaat pelatihan bagi perusahaan yaitu untuk memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia. Adapun beberapa manfaat pelatihan menurut Rivai (2009:217) adalah :

1. Manfaat untuk Karyawan
 - a. Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif.
 - b. Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggungjawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan.
 - c. Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri.
 - d. Membantu karyawan mengatasi stress, tekanan, frustrasi, dan konflik.

- e. Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap.
- f. Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.
- g. Membantu karyawan mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi.
- h. Memenuhi kebutuhan personal peserta dan pelatih.
- i. Memberikan nasihat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan
- j. Membangun rasa pertumbuhan dalam pelatihan.
- k. Membantu pengembangan keterampilan mendengar, bicara dan menulis dengan latihan.
- l. Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru.

2. Manfaat untuk Perusahaan

- a. Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit.
- b. Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan.
- c. Memperbaiki moral SDM.
- d. Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan.
- e. Membantu menciptakan image perusahaan yang lebih baik.
- f. Mendukung otentisitas, keterbukaan dan kepercayaan.
- g. Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan.
- h. Membantu pengembangan perusahaan.

- i. Belajar dari peserta.
- j. Membantu mempersiapkan dan melaksanakan kebijakan Perusahaan.
- k. Memberikan informasi tentang kebutuhan perusahaan dimasa depan.
- l. Perusahaan dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif.
- m. Membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas dan kualitas kerja.
- n. Membantu menekan biaya dalam berbagai bidang seperti produksi, SDM, administrasi.
- o. Meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap kompetensi dan pengetahuan perusahaan.
- p. Meningkatkan hubungan antarburuh dengan manajemen.
- q. Mengurangi biaya konsultan luar dengan menggunakan konsultan internal.
- r. Mendorong mengurangi perilaku merugikan.
- s. Menciptakan iklim yang baik untuk pertumbuhan.
- t. Membantu meningkatkan komunikasi organisasi.
- u. Membantu karyawan untuk menyesuaikan diri dengan Perubahan.
- v. Membantu menangani konflik sehingga terhindar dari stress dan tekanan kerja.

3. Manfaat dalam hubungan SDM, intra dan antar grup dan pelaksanaan kebijakan
 - a. Meningkatkan komunikasi antargrup dan individual.
 - b. Membantu dalam orientasi bagi karyawan baru dan karyawan transfer atau promosi.
 - c. Memberikan informasi tentang kesamaan kesempatan dan aksi afirmatif.
 - d. Memberikan informasi tentang hukum pemerintah dan kebijakan internasional.
 - e. Meningkatkan keterampilan interpersonal.
 - f. Membuat kebijakan perusahaan, aturan dan regulasi.
 - g. Meningkatkan kualitas moral.
 - h. Membangun kohesivitas dalam kelompok.
 - i. Memberikan iklim yang baik untuk belajar, pertumbuhan dan koordinasi.
 - j. Membuat perusahaan menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup.

2.1.3.7 Menganalisis Kebutuhan Pelatihan

Menurut Dessler (2009:283), tugas utama dalam menganalisis kebutuhan melatih karyawan baru adalah untuk menentukan apa yang dibutuhkan pekerjaan itu dan memecahkannya menjadi subtugas, kemudian masing-masing subtugas akan diajarkan kepada karyawan baru. Menganalisis karyawan lama dapat lebih

rumit, karena manajer mempunyai tugas tambahan untuk memutuskan apakah pelatihan adalah solusinya.

- a. Analisis Tugas : Penilaian Kebutuhan Pelatihan untuk Karyawan baru
Analisis tugas adalah studi rinci tentang pekerjaan untuk menentukan keterampilan khusus apa yang dibutuhkan dalam pekerjaan. Deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, daftar tanggung jawab pekerjaan serta keterampilan khusus ini akan sangat membantu dan dapat menjadi referensi dasar dalam menentukan pelatihan yang dibutuhkan.
- b. Analisis Prestasi : Penilaian Kebutuhan Pelatihan Karyawan Lama
Analisis prestasi adalah proses verifikasi adanya defisiensi kinerja dan menentukan apakah defisiensi tersebut harus dikoreksi melalui pelatihan atau cara lain.

2.1.3.8 Identifikasi Kebutuhan Pelatihan

Menurut Rivai (2013:220) upaya untuk melakukan identifikasi pelatihan dapat dilakukan antara lain dengan cara :

1. Membandingkan uraian pekerjaan/jabatan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan atau calon karyawan.
2. Menganalisis penilaian prestasi. Beberapa prestasi yang di bawah standard dianalisis dan ditentukan apakah penyimpangan yang terjadi disebabkan oleh karena kurangnya pengetahuan dan keterampilan karyawan.

3. Menganalisis catatan karyawan, dari catatan karyawan yang berisi tentang latar belakang pendidikan, hasil tes seleksi penerimaan, pelatihan yang pernah diikuti, promosi, demosi, rotasi, penilaian prestasi secara periode, temuan hasil pemeriksaan satuan pemeriksaan, kegagalan kerja, hasil complain pelanggan, banyaknya hasil produksi yang gagal, efektivitas kerja yang menurun, produktivitas kerja yang menurun, in-efisiensi dalam berbagai hal dan lain-lain. Dari catatan ini bisa ditentukan kekurangan-kekurangan yang dapat di isi melalui pelatihan, dan jika masih memiliki potensi untuk dikembangkan.
4. Menganalisis laporan perusahaan lain, yaitu tentang keluhan pelanggan, keluhan karyawan, tingkat absensi, kecekatan kerja, kerusakan mesin, dan lain-lain yang dapat dipelajari dan disimpulkan adanya kekurangan-kekurangan yang bias ditanggulangi dengan pelatihan.
5. Menganalisis masalah. Masalah yang dihadapi perusahaan secara umum dipisahkan ke dalam dua masalah pokok, yaitu masalah yang menyangkut sistem dan Sumber Daya Manusianya. Masalah yang menyangkut Sumber Daya Manusia sering ada implikasinya dengan pelatihan. Jika perusahaan menghadapi masalah utang-piutang bias digunakan sistem penagihan dan melatih karyawan yang menangani piutang tersebut.
6. Merancang jangka panjang perusahaan. Rancangan jangka panjang ini mau tidak mau memasukkan bidang Sumber Daya Manusia di dalam prosesnya. Jika dalam prosesnya banyak sekali mengantisipasi adanya

perubahan-perubahan, kesenjangan potensi pengetahuan dan keterampilan dapat dideteksi sejak awal. Dari kebutuhan pelatihan yang bersifat potensial ini dapat dirumuskan sasaran dan rancang programnya.

2.1.3.9 Metode Pelatihan

Metode yang dipilih hendaknya disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan dan yang dapat dikembangkan oleh suatu perusahaan. Menurut Dessler (2010:285) ada beberapa metode yang dapat dilaksanakan oleh perusahaan untuk menyampaikan pelatihan. Adapun metode- metode pelatihan yaitu:

1. *On the job training*

On the job training (OJT) atau (pelatihan langsung kerja) berarti meminta seseorang untuk mempelajari pekerjaan itu dengan langsung mengerjakannya. Jenis pelatihan OJT yang paling dikenal adalah metode *coaching* (membimbing) atau *understudy* (sambil belajar). Di sini seorang pekerja yang telah berpengalaman atau penyelia yang dilatih ditugaskan untuk melatih karyawan. Pada “*level*” bawah, orang yang dilatih dapat mendapatkan keterampilan dengan mengamati penyeliannya. Metode ini juga digunakan secara luas pada level manajemen yang tinggi.

2. Magang

Magang adalah suatu proses terstruktur dimana pekerja dilatih menjadi yang terampil melalui kombinasi pelajaran di kelas dan pelatihan langsung dalam pekerjaan.

3. Belajar Secara Informal

Pengusaha tidak boleh meremehkan pentingnya atau nilai dari pelatihan informal. Survei dari *the American Society for Training and Development* memperkirakan sekitar 80% dari yang di pelajari karyawan mengenai pekerjaan, diperoleh bukan program pelatihan formal akan tetapi melalui perangkat informal, termasuk melaksanakan pekerjaan sehari-hari dengan berkolaborasi dengan kolega.

4. *Job Instruction Training*

Banyak pekerjaan yang terdiri dari sebuah rangkaian langkah logis yang diajarkan secara bertahap. *Job Instruction Training*(JIT) daftarkan urutan tugas setiap pekerjaan, dan hal penting lainnya untuk memberikan langkah-langkah pelatihan secara bertahap kepada karyawan.

5. Pengajaran

Pengajaran merupakan cara yang cepat dan sederhana untuk memberikan pengetahuan kepada sekelompok orang yang akan dilatih. Sebagai contoh karyawan bagian penjualan yang harus mempelajari tampilan khusus dari sebuah produk baru.

6. Pelajaran yang Terprogram

Metode sistematis untuk mengajarkan keterampilan pekerjaan dengan memberikan pertanyaan atau fakta yang memungkinkan orang itu untuk memberikan respon, dan memberikan orang yang belajar itu jawaban timbal balik yang akurat.

7. Teknik Pelatihan Kemampuan Membaca dan Menulis

Karyawan dengan keterampilan membaca, menulis, dan berhitung yang lemah mungkin malu untuk mengakui masalah ini, oleh karena itu, penyelia harus mengamati karyawan yang menghindari melakukan pekerjaan khusus atau menggunakan alat tertentu: tidak mengikuti petunjuk atau instruksi tertulis; tidak mengambil pesan telepon tertulis; membawa pulang kerumah formulir yang harus dilengkapi; atau membuat kesalahan yang sama berulang-ulang. Pelatihan kemampuan membaca menulis dan aritmatika kadang kala merupakan satu aspek dari program pelatihan keberagaman.

8. Pelatihan dengan Peralatan Audio Visual

Teknik pelatihan dengan menggunakan audiovisual seperti film, *PowerPoint*, video konferensi, kaset audio, dan kaset video dapat sangat efektif dan telah luas digunakan. Ford Motor Company menggunakan film untuk sesi pelatihan penyalur untuk mensimulasi permasalahan dua contoh beragam reaksi keluhan pelanggan.

9. Pelatihan Simulasi

Melatih karyawan dengan peralatan khusus di luar pekerjaan, seperti dalam pelatihan pilot penerbangan sehingga biaya dan bahaya pelatihan dapat dikurangi.

10. Pelatihan Berbasis Komputer

Dengan pelatihan berbasis komputer (*computer based training* atau CBT) , orang yang dilatih menggunakan sistem berbasis komputer dan, atau CD ROM untuk secara interaktif meningkatkan pengetahuan atau

keterampilannya. Program CBT memiliki beberapa keunggulan. Teknologi interaktif mengurangi waktu belajar kira-kira sebesar 50%. Program ini juga dapat menghemat biaya saat di produksi dan konsistensinya.

11. Sistem Pendukung Kinerja Elektronik

Sistem pendukung kinerja elektronik atau *electronic performance support system* adalah kumpulan peralatan terkomputerisasi dan tampilan yang dapat mengotomatisasi pelatihan, dokumentasi, dan dukungan telepon, mengintegrasikan secara otomatis ke dalam aplikasi dan memberikan dukungan yang lebih cepat, lebih murah, dan lebih efektif daripada metode tradisional.

12. Pelatihan Jarak Jauh Berbasis Internet

Perusahaan saat ini menggunakan beragam metode belajar jarak jauh untuk pelatihan. Metode belajar jarak jauh diantaranya adalah kursus korespondensi tradisional, *teletraining*, video konferensi, dan pelatihan berbasis internet.

1) *Teletraining*

Dengan *teletraining*, seorang pelatih di lokasi pusat mengajar kelompok-kelompok karyawan di lokasi yang jauh melalui sambungan televisi.

2) Konferensi Video

Perusahaan menggunakan video konferensi untuk melatih karyawan yang secara geografis saling terpisah jauh dengan pelatih. Video konferensi mengizinkan orang dalam satu lokasi untuk berkomunikasi langsung melalui sebuah kombinasi dari

peralatan audio dan visual dengan orang di kota atau negara lain atau dengan beberapa kelompok di beberapa kota.

3) Pelatihan Melalui Internet

Program pengajaran berbasis internet semakin populer. Banyak perusahaan memperbolehkan karyawan mereka mengambil kursus *online* yang di tawarkan oleh penyedia seperti *click2learn.com* Perusahaan lain menggunakan internet untuk memfasilitasi pelatihan berbasis komputer. Sebagai contoh, *Silicon Graphics* telah mengirimkan banyak bahan pelatihan dalam internetnya, dan sekarang karyawan dapat mengakses program tersebut kapan saja saat mereka butuhkan.

2.1.3.10 Evaluasi Program Pelatihan

Untuk mengetahui keberhasilan suatu program, para manajer Sumber Daya Manusia meminta agar kegiatan pelatihan dievaluasi secara sistematis, termasuk pengelola/pelaksana pendidikan dan pelatihan dari suatu perusahaan. Menurut Mondy (2008:231) ukuran-ukuran untuk mengevaluasi program pelatihan adalah :

1. Opini peserta
2. Tingkat pembelajaran
3. Perubahan perilaku
4. Pencapaian tujuan pelatihan
5. *Benchmarking*(pembandingan)

2.1.3.11 Indikator Pelatihan

Menurut Dessler (2011:280) indikator yang mempengaruhi pelatihan dalam suatu organisasi diantaranya adalah :

1. Pelatihan langsung kerja
 - a. Bimbingan
 - b. Magang
 - c. Latihan instruktur pekerjaan
2. Pelatihan di luar kerja
 - a. Pengajaran
 - b. Pelajaran yang terprogram
 - c. Pelatihan dengan peralatan audio visual
 - d. Simulasi
 - e. Pelatihan berbasis computer

2.1.4 Tinjauan Mengenai Disiplin Kerja

2.1.4.1 Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah suatu usaha dari manajemen organisasi perusahaan untuk menerapkan atau menjalankan peraturan ataupun ketentuan yang harus dipatuhi oleh setiap karyawan tanpa terkecuali.

Menurut Gomez (2007:440), Disiplin karyawan adalah alat yang manajer andalkan untuk mengkomunikasikan kepada karyawan bahwa mereka perlu mengubah perilakunya. Menurut Mondy (2008:162) Disiplin adalah kondisi

kendali dari karyawan dari perilaku tertib yang menunjukkan tingkat kerjasama tim yang sesungguhnya dalam suatu organisasi. Menurut Rivai (2013 : 444) Disiplin adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan dan norma-norma *social* yang berlaku. Menurut Hasibuan (2013:193) Kedisiplinan merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Menurut Handoko (2005:208) Disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional.

Berdasarkan pendapat-pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa Disiplin adalah suatu bentuk kegiatan yang dilakukan oleh manajemen baik perusahaan, instansi pemerintah ataupun swasta agar para pegawai dapat bekerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku sehingga kinerja mereka sesuai dengan yang diharapkan dan bisa mencapai tujuan dari perusahaan.

2.1.4.2 Tujuan Disiplin Kerja

Menurut Rivai (2013:824) disiplin perlu dilakukan untuk memenuhi tiga tujuan, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Pembentukan sikap kendali diri yang positif. Tujuan utama dari disiplin. Seorang karyawan yang memiliki kendali diri positif sangat diharapkan oleh organisasi. Tanpa adanya peraturan pun secara otomatis ia sudah mendisiplinkan diri sendiri. Sebagai contoh, karyawan yang bekerja tetap

waktu, sadar untuk menghasilkan produk yang berkualitas tanpa perlu banyak diatur oleh atasannya.

2. Pengendalian kerja. Agar pekerjaan yang dilakukan oleh para karyawan lebih efektif dan sesuai dengan tujuan organisasi maka dilakukan pengendalian kerja dalam bentuk pemberlakuan peraturan perusahaan, standar dan tata tertib organisasi.
3. Perbaikan sikap. Dilakukan dengan menggunakan kegiatan orientasi, pelatihan, pemberlakuan sanksi, dan sebagainya untuk karyawan yang dirasakan belum memenuhi standar dan peraturan perusahaan.

2.1.4.3 Pendekatan – Pendekatan Tindakan Disipliner

Menurut Mondy (2008:164) ada beberapa pendekatan tindakan disipliner yang paling penting diterapkan oleh perusahaan kepada para karyawannya yaitu :

1. Aturan Tungku Panas

Maksud dari pendekatan ini adalah perusahaan harus dengan segera menindak lanjut, memberikan peringatan dan memberikan hukuman yang konsisten agar para karyawannya dapat mematuhi peraturan di sebuah organisasi.

2. Tindakan Disipliner Progresif

Pendekatan tindakan disipliner yang dirancang untuk memastikan bahwa sanksi minimum yang diberikan sudah tepat untuk sebuah pelanggaran.

3. Tindakan Disipliner tanpa Hukuman

Proses di mana karyawan diberi cuti dibayar untuk memikirkan tentang mau tidaknya ia mengikuti peraturan dan tetap bekerja untuk perusahaan.

2.1.4.4 Bentuk-bentuk Disiplin Kerja

Menurut Rivai (2013:825-826) Terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja, yaitu :

1. Disiplin Retributif (*Retributive Discipline*)
Yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
2. Disiplin Korektif (*Corrective Discipline*)
Yaitu membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
3. Perspektif hak-hak individu (*Individual Rights Perspective*)
Yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
4. Perspektif *Utilitarian (Utilitarian Perspective)*
Yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya. Selengkapnya keempat perspektif atas disiplin di dalam perusahaan dapat diuraikan sebagai terlihat pada tabel 2.1 :

Tabel 2.1
Perspektif disiplin Karyawan

Perspektif	Definisi	Tujuan Akhir
Retributif	Para pengambil keputusan mendisiplinkan dengan suatu cara yang proposional terhadap sasaran. Dengan tidak melakukan hal seperti itu akan dianggap tidak adil oleh orang-orang yang bertindak secara tidak tepat.	Menghukum si pelanggar
Korektif	Pelanggaran-pelanggaran terhadap peraturan-peraturan harus diperlakukan sebagai masalah-masalah yang dikoreksi daripada sebagai pelanggaran-pelanggaran yang mesti dihukum. Hukuman akan lunak sebatas pelanggar menunjukkan kemauan untuk mengubah perilakunya.	Membantu karyawan mengoreksi perilaku yang tidak dapat diterima sehingga dia dapat terus dikaryakan oleh perusahaan
Hak-hak Individual	Disiplin hanya tepat jika terdapat alasan yang adil untuk menjatuhkan hukuman. Hak-hak karyawan lebih diutamakan daripada tindakan disiplin.	Melindungi hak-hak individu
Utilitarian	Tingkat tindakan disiplin diambil tergantung pada bagaimana disiplin itu	Memastikan bahwa faedah-faedah tindakan disiplin melebihi

	<p>akan mempengaruhi produktivitas dan profitabilitas. Biaya penggantian karyawan dan konsekuensi-konsekuensi memperkenankan perilaku yang tidak wajar perlu dipertimbangkan. Karena biaya penggantian karyawan melambung, maka kerasnya disiplin semakin menurun. Karena konsekuensi membiarkan perilaku yang tidak terpuji terus meningkat, maka demikian pula kerasnya hukum.</p>	<p>konsekuensi-konsekuensi negatifnya.</p>
--	--	--

Sumber: Rivai & Sagala (2013:826)

2.1.4.5 Sanksi Pelanggaran Kerja

Pelanggaran Kerja adalah setiap ucapan, tulisan, perbuatan seorang pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur oleh pimpinan organisasi. Sedangkan sanksi pelanggaran kerja adalah hukuman disiplin yang dijatuhkan pimpinan organisasi kepada pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur pimpinan organisasi.

Menurut Rivai(2013:831) ada beberapa tingkat dan jenis sanksi pelanggaran kerja yang umumnya berlaku dalam suatu organisasi, yaitu :

1. Sanksi pelanggaran ringan, dengan jenis :
 - a. Teguran lisan
 - b. Teguran tertulis
 - c. Pernyataan tidak puas secara tertulis
2. Sanksi pelanggaran sedang, dengan jenis :
 - a. Penundaan kenaikan gaji
 - b. Penurunan gaji
 - c. Penundaan kenaikan pangkat
3. Sanksi pelanggaran berat, dengan jenis :
 - a. Penurunan pangkat
 - b. Penurunan gaji
 - c. Pemberhentian
 - d. Pemecatan

2.1.4.6 Indikator Disiplin Kerja

Menurut Mondy (2008 : 162) indikator yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan dalam suatu organisasi diantaranya adalah :

1. Mengendalikan diri
 - a. Peraturan tertulis
 - b. kesadaran moral
 - c. Sanksi perusahaan
 - d. Sanksi moral

2. Perilaku tertib

- a. Tepat waktu
- b. Jujur
- c. Tanggung jawab
- d. Kepatuhan

3. Kemampuan kerja sama tim

- a. Menjaga hubungan baik
- b. Dapat bekerjasama dengan baik
- c. Tidak saling merugikan

2.1.5 Tinjauan Mengenai Kinerja

2.1.5.1 Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu.

Untuk dapat melakukan pengukuran kinerja, banyak pakar atau ahli yang berpendapat tentang standar kinerja yang digunakan. Dimensi yang dapat dijaikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja yaitu :

- a. Kualitas, meliputi : Tingkat kesalahan, Kerusakan, Kecermatan.
- b. Kuantitas, meliputi : Jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
- c. Penggunaan waktu dalam kerja, meliputi : Tingkat ketidakhadiran, Keterlambatan, Waktu kerja efektif/jam kerja.
- d. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

Menurut Mathis & Jackson (2009:135) Kinerja Karyawan adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Menurut Bernardin dan Russel (2010:222) dalam buku yang berjudul "*Human Resource Management*" kinerja karyawan adalah catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Menurut Mondy (2008:256) manajemen kinerja proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses-proses keorganisasian ada pada tempatnya untuk memaksimalkan produktivitas karyawan, tim, dan akhirnya organisasi atau perusahaan. Menurut Mangkunegara (2011:67), Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja ialah hasil proses kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya dengan tepat waktu, sehingga dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan.

2.1.5.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut beberapa ahli yaitu, sebagai berikut:

Menurut pendapat Simamora yang dikemukakan kembali oleh Mangkunegara (2012:14) kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

1. Faktor individual yang terdiri dari:
 - a. Kemampuan dan keahlian
 - b. Latar belakang
 - c. Demografi
2. Faktor psikologis yang terdiri dari:
 - a. Prestasi
 - b. *Attitude*
 - c. *Personality*
 - d. Pembelajaran
 - e. Motivasi
3. Faktor organisasi yang terdiri dari :
 - a. Sumber daya
 - b. Kepemimpinan
 - c. Penghargaan
 - d. Struktur
 - e. *Job design*

Menurut pendapat Timple yang dikemukakan kembali oleh Mangkunegara (2012:15) faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan pada sifat-sifat

seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, bahkan iklim organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja terdiri dari faktor individual, faktor psikologis, dan faktor organisasi. Selain itu juga dua faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu faktor internal yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang dan faktor eksternal yang berasal dari lingkungan.

2.1.5.3 Tujuan dan Sasaran Kinerja

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja SDM organisasi, dalam penilaian kinerja tidak hanya semata-mata menilai hasil fisik tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan tugasnya semua layak untuk dinilai. Tujuan penilaian kinerja karyawan menurut Rivai (2011:552), pada dasarnya meliputi :

1. Meningkatkan etos kerja.
2. Meningkatkan motivasi kerja.
3. Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan selama ini.
4. Untuk mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.

5. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa dan insentif uang.
6. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lainnya.
7. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi perusahaan, kenaikan jabatan, pelatihan.
8. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
9. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
10. Untuk mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
11. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.
12. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.
13. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
14. Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pekerjaan.

2.1.5.4 Aspek-Aspek Standar Pekerjaan dan Kinerja

Dalam evaluasi kinerja karyawan terdapat aspek-aspek yang dinilai, diantaranya aspek-aspek yang dikemukakan oleh Umar antara lain, (Mangkunegara, 2012:18):

1. Mutu pekerjaan
2. Kejujuran karyawan
3. Inisiatif
4. Kehadiran
5. Sikap
6. Kerjasama
7. Keandalan
8. Pengetahuan tentang pekerjaan
9. Tanggung jawab
10. Pemanfaatan waktu kerja.

Selain itu, terdapat aspek standar pekerjaan yang terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif. Aspek kuantitatif meliputi:

1. Proses kerja dan kondisi pekerjaan,
2. Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan waktu pekerjaan,
Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan, dan
3. Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja.

Sedangkan aspek kualitatif meliputi:

1. Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan,
2. Tingkat kemampuan dalam bekerja,
3. Kemampuan menganalisis data/informasi, kemampuan/kegagalan
4. menggunakan mesin/peralatan
5. Kemampuan mengevaluasi (keluhan/keberatan konsumen).

2.1.5.5 Pengukuran Kinerja

Menurut Bernardin dan Russel dalam Rahayu (2010:240) menyebutkan adanya enam kriteria primer untuk mengukur kinerja antara lain adalah :

1. Kualitas kerja merupakan tingkat sejauh mana hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2. Kuantitas kerja merupakan jumlah yang dihasilkan, jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
3. Waktu yang dibutuhkan merupakan tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperlihatkan koordinasi *output* orang lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan yang lain.
4. Efektifitas sumber daya merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi, atau pengurangan kerugian dan setiap unit penggunaan sumber daya.
5. Kebutuhan terhadap pengawasan merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawas seorang *supervisor* untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
6. Dampak kepribadian merupakan tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, niat baik, dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

2.1.5.6 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mathis & Jackson (2009:135) indikator yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu organisasi adalah :

1. Kuantitas Kerja
 - a. Biaya
 - b. Jumlah bahan terpakai
 - c. Penggunaan alat kerja
2. Kualitas kerja
 - a. Harapan pekerjaan
 - b. Harapan atasan langsung
 - c. Harapan rekan kerja
3. Waktu kerja
 - a. Bekerja tepat waktu
 - b. Bekerja dengan cepat
 - c. Bekerja dengan lambat
4. Kerjasama dengan rekan kerja
 - a. Dapat bekerja sama
 - b. Menjaga hubungan baik
5. Kehadiran
 - a. Hadir
 - b. Tidak hadir

2.2 Hasil penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian dan untuk mempermudah dalam pengumpulan data, maka penulis mencantumkan hasil penelitian yang terkait dengan penelitian ini. Hal ini untuk mengetahui persamaan dan perbedaan dari beberapa peneliti sebagai kajian yang dapat mengembangkan wawasan, dari beberapa jurnal yang ditemukan terdapat beberapa perbedaan dan persamaan dalam segi pembahasannya. Tabel dibawah ini menjelaskan penelitian-penelitian terdahulu mengenai pengaruh pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu

No.	Judul Penelitian	Hasil Penelitian Dan Tujuan Penelitian	Persamaan dan Perbedaan	
			Persamaan	Perbedaan
1.	Pengaruh Pelatihan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. ANGKASA PURA 1 (PERSERO) Bandara Internasional Juanda-Surabaya. Sumber: Erma Safitri Vol : 1 No 4 Juli 2013	1. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. 2. Hasil penelitian menunjukan penelitian pelatihan dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. 3. Pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja	Variabel X dan Variabel Y (Pelatihan, Disiplin Kerja Dan Kinerja Karyawan)	Objek Penelitian.

		karyawan.		
2.	<p>Pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan CV Haragon Surabaya</p> <p>Sumber: Leonardo Agusta & Eddy Madiono Sutanto 2013</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Metode yang digunakan sampel jenuh, pendekatan kuantitatif dan analisis regresi linear berganda. 2. Menguji pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada CV Haragon Surabaya. 3. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 4. Pelatihan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 	<p>Variabel X Dan Variabel Y (Pelatihan Dan Kinerja Karyawan)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Objek Penelitian. - X₂ yaitu Motivasi Kerja.
3.	<p>Pengaruh Pelatihan, Pembinaan Dan pendidikan Terhadap Kinerja Alumni Di UPT Cahaya Baru Kab. Barito Kuala</p> <p>Sumber: Firza Firdaus 2013</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dari pengujian model regresi dengan uji F diketahui bahwa keseluruhan variabel bebas pelatihan dan pembinaan, serta variabel moderator pendidikan memberikan pengaruh simultan yang signifikan terhadap kinerja alumni. 	<p>Variabel X dan Variabel Y (Pelatihan Dan Kinerja Karyawan)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Objek Penelitian. - X₂ dan X_z dalam penelitian ini yaitu Pembinaan dan Pendidikan bukan Disiplin

		<p>2. Dari pengujian model regresi dengan uji t diketahui bahwa masing-masing variabel bebas pelatihan, pembinaan, pendidikan, dan variabel moderasi secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja alumni.</p> <p>3. Dari hasil perhitungan dapat pula diketahui bahwa pengaruh dominan terhadap kinerja alumni ditunjukkan oleh variabel pelatihan, karena memiliki nilai koefisien determinasi yang paling besar.</p> <p>4. Hasil penelitian ini mempunyai pengaruh terhadap kinerja alumni peserta pelatihan pengembangan produktivitas masyarakat transmigrasi UPT Cahaya Baru Kabupaten Barito Kuala.</p>		Kerja
4.	<p><i>Training And Development And Performance Of Employees : Evidence From Sri Lanca TELECOM</i></p> <p>Sumber: MS. Prasadini N. Gamage ; MR. Lionel Imbulana Vol 2 No 9 September 2013</p>	<p>1. Pelatihan dan pengembangan kekuatan diukur dengan dimensi pengetahuan dan keterampilan karyawan. Kinerja diukur dengan dimensi karyawan produktivitas, absensi dan kepuasan kerja.</p> <p>2. Analisis statistik penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara pelatihan, pengembangan dan produktivitas karyawan.</p> <p>3. Hubungan negatif signifikan antara</p>	<p>Variabel X Dan variable Y</p> <p>(Pelatihan Dan Kinerja Karyawan)</p>	<p>- Objek penelitian. - Variabel X₂ dalam penelitian ini adalah Pengembangan bukan Disiplin Kerja.</p>

		<p>pelatihan dan pengembangan dan absensi karyawan. Dan juga hubungan positif antara pelatihan dan pengembangan dan kepuasan kerja karyawan.</p>		
--	--	--	--	--

2.3 Kerangka Pemikiran

Dasar pemikiran yang melandasi penelitian ini adalah untuk melihat penurunan kinerja karyawan yang diduga dipengaruhi oleh pelatihan di PT. Grand Textile Industry Bandung pada bagian *Weaving* belum sesuai dengan kebutuhan karyawan, sehingga pelatihan yang diberikan perusahaan belum dapat menambah pengetahuan serta kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan yang menyebabkan tingkat kinerja karyawan menurun, dan juga tingkat disiplin kerja karyawan menurun. Semakin besar karyawan melakukan tindakan yang melanggar peraturan dalam bekerja maka semakin besar kemungkinan karyawan akan mengalami penurunan kinerja, oleh karna itu karyawan membutuhkan pelatihan.

Menurut Mathis & Jackson (2009:135) Kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Indikator yang mempengaruhi kinerja adalah kuantitas kerja, kualitas kerja, waktu kerja, kerja samma dengan rekan kerja dan kehadiran. Faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan pada sifat-sifat seseorang. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan.

Menurut Dessler (2011:280) pelatihan adalah proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru untuk melakukan pekerjaannya. Pelatihan yang berhubungan dengan kinerja memberikan ruang bagi pengembangan dan peningkatan keahlian serta kompetensi yang dapat memberikan dampak langsung kepada kinerja individu atau tim. Melalui pelatihan yang diberikan oleh perusahaan kepada setiap karyawannya diharapkan dapat meningkatkan kinerja pada bidang-bidang di mana kebutuhan untuk mencapai hasil yang lebih baik telah dideskripsikan secara jelas. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan secara individu dan memberikan pelatihan yang relevan dan efektif untuk memenuhinya.

Menurut Mondy (2008:162) disiplin adalah kondisi kendali diri karyawan dan perilaku tertib yang menunjukkan tingkat kerja sama tim yang sesungguhnya dalam suatu organisasi. Pemberian disiplin kerja yang tepat dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Disiplin kerja yang tinggi akan meningkatkan pula kinerja karyawan, maka dari itu karyawan dengan disiplin tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi, sebaliknya jika tidak disiplin, akan terjadi banyak pelanggaran sehingga akan menyebabkan rendahnya kinerja karyawan.

Adapun beberapa penelitian yang dilakukan para peneliti untuk melihat pengaruh dari beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut yang mendukung dalam penelitian dan menunjukkan sudah sejauh mana penelitian mengenai kinerja karyawan dilakukan. Berikut adalah peneliti terdahulu yang telah melakukan penelitian mengenai pelatihan, disiplin kerja dan kinerja karyawan.

Dalam jurnal yang berjudul Pengaruh Pelatihan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. ANGKASA PURA 1 (PERSERO) Bandara Internasional Juanda-Surabaya oleh Erma Safiti (2013) bahwa dengan sampel 38 karyawan di Apron pindah control divisi PT. ANGKASA PURA 1 (PERSERO) Bandara Internasional Juanda-Surabaya Branch, hasil penelitian menunjukkan penelitian pelatihan dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu dengan menguji hipotesis yang telah ada untuk mencari kebenaran dari hipotesis tersebut. Dengan rancangan penelitian guna mengetahui pengaruh pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

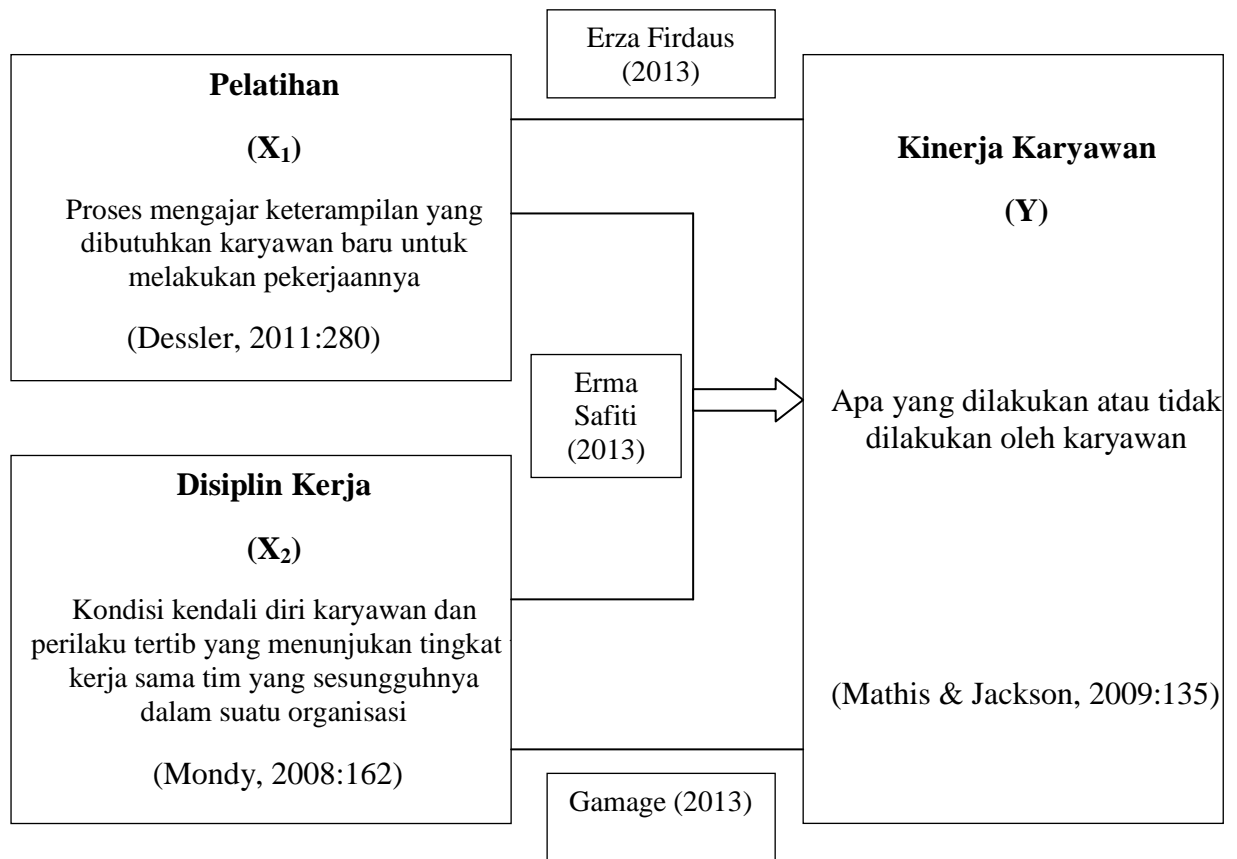
Sedangkan dalam jurnal yang berjudul *Training And Development And Performance Of Emloyees : Evidence From Sri Lanca TELECOM* oleh Gamage (2013) Pelatihan dan pengembangan kekuatan diukur dengan dimensi pengetahuan dan keterampilan karyawan. Kinerja diukur dengan dimensi karyawan produktivitas, absensi dan kepuasan kerja. Sebuah kuesioner terstruktur diberikan untuk mengumpulkan informasi. Analisis statistik penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara pelatihan, pengembangan dan produktifitas karyawan. Hubungan negatif signifikan antara pelatihan dan pengembangan dan absensi karyawan. Dan juga hubungan positif antara pelatihan dan pengembangan dan kepuasan kerja karyawan.

Demikian juga dengan jurnal yang berjudul Pengaruh Pelatihan, Pembinaan Dan pendidikan Terhadap Kinerja Alumni Di UPT Cahaya Baru Kab.

Barito Kuala oleh Erza Firdaus (2013) dari pengujian model regresi dengan uji F diketahui bahwa keseluruhan variabel bebas pelatihan dan pembinaan, serta variabel moderator pendidikan memberikan pengaruh simultan yang signifikan terhadap kinerja alumni. Dari pengujian model regresi dengan uji t diketahui bahwa masing-masing variabel bebas pelatihan, pembinaan, pendidikan, dan variabel moderasi secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja alumni. Berdasarkan hasil pengujian juga diketahui bahwa variabel pendidikan secara signifikan memoderasi pengaruh antara pelatihan dan pembinaan terhadap kinerja alumni. Dari hasil perhitungan dapat pula diketahui bahwa pengaruh dominan terhadap kinerja alumni ditunjukkan oleh variabel pelatihan, karena memiliki nilai koefisien determinasi yang paling besar. Hasil penelitian ini berarti mendukung hipotesis yang telah diajukan bahwa pelatihan dan pembinaan yang dilakukan oleh Balai Latihan Transmigrasi Wilayah Kalimantan UPT-P Banjarmasin mempunyai pengaruh terhadap kinerja alumni peserta pelatihan pengembangan produktivitas masyarakat transmigrasi UPT Cahaya Baru Kabupaten Barito Kuala.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas, maka penulis dapat menyimpulkan bagan kerangka pemikiran mengenai pengaruh pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi, hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik. (Sugiyono, 2011:99),

Dengan pelatihan yang maksimal dan meningkatkan disiplin kerja yang kuat, diharapkan kinerja yang dihasilkan karyawan dapat meningkat dengan baik sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa Pelatihan dan Disiplin Kerja dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan.

Adapun hipotesis yang dapat dikemukakan penulis pada penelitian ini :

H1 : Terdapat pengaruh antara pelatihan terhadap kinerja karyawan pada bagian *Weaving* di PT. Grand Textile Industry Bandung.

H0 : Tidak dapat berpengaruh antara pelatihan terhadap kinerja karyawan pada bagian *Weaving* di PT. Grand Textile Industry Bandung.

H2 : Terdapat pengaruh antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada bagian *Weaving* di PT. Grand Textile Industry Bandung.

H0 : Tidak dapat berpengaruh antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada bagian *Weaving* di PT. Grand Textile Industry Bandung.

H3 : Terdapat pengaruh antara pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada bagian *Weaving* di PT. Grand Textile Industry Bandung.

H0 : Tidak dapat berpengaruh antara pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada bagian *Weaving* di PT. Grand Textile Industry Bandung.

