

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja Karyawan

a. Definisi Kinerja Karyawan

Menurut Stolovitch dan Keeps (1992) dalam Sinambela (2018:481) kinerja adalah seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut (Wibowo, 2007 dalam Sutedjo & Mangkunegara, 2018). Menurut Edison dkk (2018:188) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama waktu periode tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sedangkan menurut Hersey dan Blanchard (1993) dalam Sinambela (2018:841) kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa saja yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya (Zainal dkk, 2015:406).

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Teori Kinerja Karyawan

Menurut Wexley dan Yukl (dalam Sinambela, 2018: 484), kinerja merupakan implementasi dari teori keseimbangan, yang mengatakan bahwa seseorang akan menunjukkan prestasi yang optimal bila ia mendapatkan manfaat (*benefit*) dan terdapat rangsangan (*inducement*) dalam pekerjaannya secara adil dan masuk akal (*reasonable*). Teori keseimbangan di atas memperlihatkan bahwa kinerja yang optimal akan dapat dicapai jika terdapat rasa keadilan yang dirasakan pegawai. Berbagai indikator yang dapat mengakibatkan rasa keadilan tersebut menurut teori ini antara lain manfaat yang berarti bahwa seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya dapat merasakan manfaatnya.

Kinerja yang baik akan dipengaruhi oleh dua hal, yaitu tingkat kemampuan dan motivasi kerja yang baik (Mitchell, dalam Sinambela, 2018:484). Kemampuan seseorang dipengaruhi pemahamannya atas jenis pekerjaan dan keterampilan melakukannya. Selain itu, kontribusi motivasi kerja terhadap kinerja tidak dapat diabaikan. Meskipun kemampuan pegawai sangat baik, tetapi motivasi kerjanya rendah, sudah barang tentu kinerjanya juga akan rendah. Secara matematis,

untuk menentukan kinerja pegawai dapat digunakan formula sebagai berikut (Sinambela, 2018:484):

$$\text{Kinerja} = \text{Kemampuan} \times \text{Motivasi}$$

Formula tersebut menjelaskan bahwa kinerja seorang pegawai sama dengan kemampuan pegawai tersebut untuk melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dikalikan dengan motivasi yang ditunjukkan untuk melakukan tugas-tugas tersebut. Dalam hal ini, kemampuan tanpa motivasi belum tentu dapat menyelesaikan tugas dengan baik, begitu pun motivasi tinggi yang dimiliki pegawai tanpa pengetahuan yang memadai tidaklah mungkin mencapai kinerja dengan baik.

c. Membangun Kinerja Karyawan

Kinerja dapat dioptimalkan melalui penetapan deskripsi jabatan yang jelas dan terukur bagi setiap pejabat (pegawai), sehingga mereka mengerti fungsi dan tanggung jawabnya. Dalam hal ini, deskripsi jabatan yang baik akan dapat menjadi landasan untuk setidaknya tujuh hal sebagai berikut:

1) Penentuan gaji.

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

2) Seleksi pegawai.

Deskripsi jabatan sangat dibutuhkan dalam penerimaan, seleksi, dan penempatan pegawai.

3) Orientasi.

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

4) Penilaian kinerja.

Deskripsi jabatan menunjukkan perbandingan bagaimana seorang pegawai memenuhi tugasnya dan bagaimana tugas itu seharusnya dipenuhi.

5) Pelatihan dan pengembangan.

Deskripsi jabatan akan memberikan analisis 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 tanggung jawab.

7) Uraian tanggung jawab.

Deskripsi jabatan akan membantu individu untuk memahami berbagai tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Haynes, 2012 dalam Sinambela, 2018:483).

d. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Edison dkk (2018:203) adapun indikator dari kinerja adalah :

1) Fokus pada target.

Karyawan yang bekerja selalu berpedoman pada target yang harus diselesaikan.

2) Menantang dan realitas.

Target yang diterima karyawan sangat menantang namun realistis.

3) Kualitas sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan.

Kualitas yang dihasilkan karyawan sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan.

4) Anggota memiliki komitmen untuk kualitas.

Bagi karyawan kualitas adalah mutlak untuk dipenuhi.

5) Memiliki prosedur tentang pencapaian kualitas.

Karyawan selalu bekerja berdasarkan prosedur-prosedur yang ada.

6) Pelanggan puas atas kualitas yang dihasilkan.

Pelanggan internal/eksternal puas atas kualitas yang dihasilkan karyawan.

7) Pekerjaan selesai tepat waktu.

Dalam menyelesaikan target, karyawan selalu tepat waktu.

8) Pelanggan puas atas waktu penyelesaian.

Pelanggan internal/eksternal puas atas penyelesaian yang dihasilkan karyawan dengan tepat waktu.

9) Anggota berkomitmen terhadap pentingnya ketepatan waktu.

Bagi karyawan penyelesaian kerja tepat waktu adalah penting dan harus dicapai.

10) Dilakukan dengan cara yang benar.

Proses yang dilakukan karyawan berdasarkan pada cara-cara yang benar.

11) Transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.

Proses yang dilakukan karyawan transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.

e. Dimensi Kinerja

Menurut Edison dkk (2018:193) terdapat beberapa dimensi kinerja yaitu:

1) Target.

Indikator terhadap pemenuhan jumlah barang, pekerjaan, atau jumlah uang yang dihasilkan.

2) Kualitas.

Kualitas terhadap hasil yang dicapai, dan ini adalah elemen penting, karena kualitas merupakan kekuatan dalam mempertahankan kepuasan pelanggan.

3) Waktu penyelesaian.

Penyelesaian yang tepat waktu dan/atau penyerahan pekerjaan menjadi pasti. Ini adalah modal untuk membuat kepercayaan pelanggan. Pengertian pelanggan disini berlaku juga terhadap layanan pada bagian lain di lingkup internal perusahaan/organisasi.

4) Taat asas.

Tidak hanya harus memenuhi target, kualitas dan tepat waktu tapi juga harus dilakukan dengan cara yang benar, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.

2. Pelatihan (X1)

a. Definisi Pelatihan

Menurut Aguinis & Kraiger (2009) dalam Dewi & Ariyanto (2017) pelatihan didefinisikan sebagai pendekatan sistematis yang berdampak pada peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam rangka meningkatkan efektivitas individu, tim, dan organisasi. Menurut Ataunur & Ariyanto (2016) pelatihan merupakan upaya yang direncanakan oleh suatu perusahaan untuk mempermudah pembelajaran para karyawan tentang pengetahuan, keterampilan, dan perilaku-perilaku yang sangat penting atau berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

Menurut Yulianti (2015) pelatihan merupakan proses pengembangan diri kepada karyawan agar bisa bekerja lebih terampil

dan meningkatkan pengetahuan maupun keahlian karyawan. Pelatihan adalah serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap seseorang (Simamora, 2011 dalam Sinambela, 2018:169)

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan proses pembelajaran dan pengembangan diri karyawan yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan perilaku untuk meningkatkan kinerja karyawan.

b. Teori Pelatihan Karyawan

Menurut Widyastuti (2015), salah satu teori mengenai evaluasi *training* dikemukakan oleh Kirkpatrick (1967), yang dikenal dengan *The Four Levels Techniques for Evaluating Training Programs*. Kirkpatrick (1998) mengemukakan bahwa evaluasi suatu pelatihan merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari pelatihan itu sendiri dan evaluasi tersebut merupakan kegiatan yang harus dilakukan untuk mengetahui apakah pelatihan secara keseluruhan berlangsung secara efektif atau tidak. Menurut Kirkpatrick ada empat tingkatan yang dilakukan dalam evaluasi pelatihan, yaitu:

- 1) Evaluasi pada reaksi/*reaction* (evaluasi level 1) yaitu evaluasi untuk mengukur reaksi kepuasan peserta terhadap pelaksanaan pelatihan.
- 2) Evaluasi pada pembelajaran/*learning* (evaluasi level 2) yaitu evaluasi untuk mengukur sejauh mana peserta memahami materi

pelatihan yang disampaikan dalam meningkatkan tiga kompetensi: pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan sikap (*attitude*).

3) Evaluasi pada perilaku/*behavior* (evaluasi level 3) yaitu evaluasi untuk mengukur sejauh mana peserta menerapkan/mengimplementasikan pemahaman kompetensi yang diperolehnya tersebut dalam lingkungan pekerjaannya.

4) Evaluasi pada hasil/*result* (evaluasi level 4) yaitu evaluasi untuk mengukur seberapa besar dampak pelaksanaan pelatihan terhadap kinerja pekerjaan ataupun hasil akhir yang diharapkan.

c. Tujuan dan Manfaat Pelatihan Karyawan

Pelatihan menurut Suparyadi (2015) dalam Azizah (2019) adalah suatu proses pembelajaran secara sistematis yang mencakup penguasaan pengetahuan, meningkatkan keterampilan, serta perubahan sikap dan perilaku guna meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan definisi ini, maka pelatihan memiliki beberapa tujuan sebagai berikut:

1) Meningkatkan produktivitas.

Karyawan yang menguasai pengetahuan dan memiliki keterampilan di bidang pekerjaannya akan mampu bekerja dengan lebih baik daripada karyawan yang kurang menguasai pengetahuan dan tidak memiliki keterampilan di bidang pekerjaannya.

2) Meningkatkan efektivitas dan efisiensi.

Penguasaan pengetahuan dan meningkatkan keterampilan yang sesuai dengan bidang pekerjaannya yang diperoleh karyawan dari

suatu program pelatihan, akan membuat mereka mampu bekerja secara efektif dan efisien.

3) Meningkatkan daya saing.

Karyawan yang terlatih dengan baik tidak hanya berpeluang mampu meningkatkan produktivitas, tetapi juga akan mampu bekerja semakin efektif dan efisien, sehingga dapat meningkatkan daya saing perusahaan. Bekerja secara efektif berarti mampu menghasilkan produk yang standar sesuai dengan keinginan pelanggan, dan secara efisien berarti dalam menghasilkan jumlah produk yang sama, karyawan ini menggunakan sumber daya yang lebih sedikit.

Sedangkan manfaat dari pelatihan menurut Suparyadi (2015) dalam Azizah (2019) yaitu:

1) Meningkatkan kemandirian.

Karyawan yang menguasai pengetahuan dan memiliki keterampilan di bidang pekerjaannya akan lebih mandiri dan hanya sedikit memerlukan bantuan atasan untuk melaksanakan pekerjaannya.

2) Meningkatkan motivasi.

Motivasi karyawan yang dilatih sesuai bidang pekerjaannya akan meningkat. Hal itu disebabkan oleh dua hal, yaitu pertama, bahwa dengan menguasai pengetahuan dan keterampilan untuk melaksanakan pekerjaannya, maka mereka mampu menjadi lebih yakin dan percaya diri mampu melaksanakan pekerjaannya dengan

baik; kedua, pelatihan memberikan kesadaran kepada karyawan bahwa dirinya menjadi bagian dan diperlukan kontribusinya oleh organisasi, sehingga mereka merasa dihargai oleh organisasi.

3) Menumbuhkan rasa memiliki.

Rasa diakui keberadaannya dan kontribusinya sangat diperlukan oleh organisasi serta pemahamannya tentang tujuan-tujuan organisasi yang diperoleh selama pelatihan dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab pada diri setiap karyawan terhadap masa depan dan eksistensi organisasi.

4) Mengurangi keluarnya karyawan.

Karyawan yang memiliki pengetahuan dan keterampilan di bidang pekerjaannya akan merasa nyaman bekerja. Kenyamanan dalam bekerja ini juga disebabkan oleh adanya rasa dihargai atau diakui keberadaannya dan kontribusinya oleh perusahaan. Pada akhirnya, karyawan yang merasa nyaman dengan pekerjaannya dan organisasinya akan merasa puas, sehingga mereka tidak berpikir untuk keluar dari pekerjaannya sekarang dan mencari pekerjaan di perusahaan lain.

5) Meningkatkan laba perusahaan.

Karyawan yang terlatih dengan baik akan mampu memproduksi barang dan atau jasa yang dapat memuaskan pelanggan, sehingga hal ini dapat mendorong pelanggan menjadi setia atau loyal. Pelanggan yang setia atau loyal akan melakukan pembelian

kembali, dan bahkan merekomendasikan orang lain untuk mengonsumsi atau menggunakan barang atau jasa seperti mereka. Dengan demikian sangat mungkin penjualan menjadi lebih banyak, sehingga laba perusahaan dapat meningkat.

d. Indikator Pelatihan

Indikator pelatihan menurut Aruan (2013) dalam Azizah (2019) adalah sebagai berikut:

1) Materi yang dibutuhkan.

Materi yang dibutuhkan sesuai dengan yang dibutuhkan karyawan.

2) Metode yang digunakan.

Metode pelatihan yang digunakan selama ini sesuai dengan jenis pelatihan yang dibutuhkan.

3) Kemampuan instruktur pelatih.

Kemampuan instruktur pelatihan dalam memberikan pelatihan sudah sesuai dengan harapan.

4) Sarana fasilitas pelatihan.

Sarana atau prinsip-prinsip pelatihan yang diterapkan sudah efektif.

5) Peserta pelatihan.

Karyawan memiliki antusias yang tinggi dalam mengikuti pelatihan.

3. Kompetensi (X2)

a. Definisi Kompetensi

Menurut Edison dkk (2018:140) kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan, keahlian dan sikap. Menurut Hadari Nawawi (2006) dalam Daly (2015) kompetensi adalah kemampuan yang harus dimiliki seorang atau setiap pekerja/karyawan (individu) untuk dapat melaksanakan suatu pekerjaan atau jabatan secara sukses (efektif, efisien, produktif dan berkualitas) sesuai dengan visi dan misi organisasi/perusahaan.

Menurut Marwansyah (2018:36) kompetensi adalah perpaduan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan karakteristik pribadi lainnya yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan dalam sebuah pekerjaan, yang bisa diukur dengan menggunakan standar yang telah disepakati, dan yang dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan. Sedangkan menurut McClelland dalam Zainal dkk (2015) kompetensi sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan, kinerja yang sangat baik.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa Kompetensi adalah kemampuan/karakteristik seseorang untuk melaksanakan

pekerjaan dengan benar dan sukses yang didasarkan pada pengetahuan, keahlian, dan sikap sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

b. Teori Kompetensi

Menurut Zainal (2015:229), konsep kompetensi modern mulai diperkenalkan pada awal tahun 70-an. Pada masa itu, penelitian banyak dilakukan oleh banyak ahli untuk mengerti mengapa sebagian orang lebih berhasil dalam pekerjaannya dibandingkan dengan kebanyakan orang. Pada tahun 1973 David McClelland, seorang professor dari Harvard *University*, (yang sangat terkenal dengan teori *achievement motive*-nya) dalam artikel yang berjudul “*Testing for competence rather for intelligence*” menyimpulkan sejumlah penelitian yang menunjukkan bahwa tes potensi akademik yang pada saat itu banyak digunakan untuk memprediksikan kinerja ternyata tidak memiliki korelasi yang signifikan terhadap unjuk kerja seseorang.

McClelland melakukan penelitian yang ekstensif untuk menganalisis apa yang menyebabkan orang sukses dalam pekerjaannya, dengan kelompok orang-orang yang menunjukkan prestasi rata-rata. Fokus perhatiannya adalah mengukur karakteristik dari seseorang yang mempunyai dampak langsung terhadap prestasinya, bukan sekadar pengukuran umum terhadap kemampuan kognitif seseorang. Karakteristik itulah yang dia sebut sebagai “*competency*” karena sangat terkait dengan “*competence*” (kedua kata ini diterjemahkan sebagai “kompetensi” dalam Bahasa Indonesia).

Menurut McClelland, kompetensi bisa dianalogikan seperti “gunung es” dimana keterampilan dan pengetahuan membentuk puncaknya yang berada di atas air. Bagian yang ada di bawah permukaan air tidak terlihat dengan mata terbuka, namun menjadi fondasi dan memiliki pengaruh terhadap bentuk dari bagian yang berada di atas air. Peran sosial dan citra diri berada pada bagian “sadar” seseorang, sedangkan sifat dan motif seseorang berada pada alam “bawah sadar”-nya.

c. Komponen Kompetensi

Menurut Wibowo (2010) dalam Ataunur & Ariyanto (2016) terdapat 5 (lima) karakteristik atau komponen kompetensi yaitu:

- 1) Motif, adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan motif mendorong, mengarahkan dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.
- 2) Sifat, adalah karakteristik dan respon yang konsisten terhadap situasi dan informasi.
- 3) Konsep diri, adalah sikap, nilai-nilai atau citra diri seseorang, percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif, dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri setiap orang.
- 4) Pengetahuan, adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik, pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks, skor

pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara yang sebenarnya dipergunakan dalam pekerjaan.

- 5) Keterampilan, adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu, kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berfikir analitis dan konseptual.

d. Indikator Kompetensi

Indikator-indikator yang saling memengaruhi dalam membentuk kompetensi menurut Edison dkk (2018:147) adalah

- 1) Memiliki pengetahuan yang mendukung pekerjaan.
- 2) Memiliki kemauan untuk meningkatkan pengetahuan.
- 3) Memiliki keahlian teknis sesuai dengan bidang pekerjaan yang ditangani.
- 4) Memiliki kemampuan dalam mengidentifikasi masalah.
- 5) Memiliki kemampuan mencari solusi atas permasalahan yang dihadapi.
- 6) Memiliki inisiatif dalam membantu rekan kerja.
- 7) Memiliki keramahan dan kesopanan dalam melaksanakan pekerjaan.
- 8) Serius menanggapi setiap keluhan-keluhan pelanggan.

e. Dimensi Kompetensi

Menurut Edison dkk (2018:143) untuk memenuhi unsur kompetensi, seorang pegawai harus memenuhi unsur-unsur di bawah ini:

1) Pengetahuan (*knowledge*).

Memiliki pengetahuan yang didapatkan dari belajar secara formal dan/atau dari pelatihan-pelatihan atau kursus-kursus yang terkait dengan bidang pekerjaan yang ditanganinya.

2) Keahlian (*skill*).

Memiliki keahlian terhadap bidang pekerjaan yang ditanganinya dan mampu menanganinya secara detail. Meski demikian, selain ahli, ia harus memiliki kemampuan (*ability*) memecahkan masalah dan menyelesaikannya dengan cepat dan efisien.

3) Sikap (*attitude*).

Menjunjung tinggi etika organisasi, dan memiliki sikap positif (ramah dan sopan) dalam bertindak. Sikap ini tidak bisa dipisahkan dari tugas seseorang dalam melaksanakan pekerjaan dengan benar, ini merupakan elemen penting bagi usaha jasa/pelayanan, bahkan memiliki pengaruh terhadap citra perusahaan/organisasi.

4. Disiplin Kerja (X3)

a. Definisi Disiplin Kerja

Menurut Ardana (2014) dalam Kowaas dkk (2016) disiplin kerja merupakan suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat

terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya. Menurut Winarto & Laela (2017) disiplin kerja adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengeluh menerima sanksi sanksinya apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan.

Sedangkan menurut Kowaas dkk (2016) disiplin kerja adalah sikap atau tingkah laku yang menunjukkan kesetiaan dan ketaatan seseorang atau sekelompok orang terhadap peraturan yang telah ditetapkan oleh instansi atau organisasinya baik yang tertulis maupun tidak tertulis sehingga diharapkan pekerjaan yang dilakukan efektif dan efisien. Disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan pegawai menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku (Sinambela, 2018:335)

Dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat atau kesetiaan seseorang atau sekelompok orang terhadap peraturan yang telah ditetapkan baik tertulis maupun tidak tertulis dan sanggup menjalankannya serta tidak melanggar sehingga diharapkan perkerjaan yang dilakukan efektif dan efisien.

b. Teori Disiplin Kerja

Menurut Rivai dan Sagala (2013) dalam Santosa (2017) teori disiplin yaitu aturan tungku panas. Menurut pendekatan ini, tindakan disipliner haruslah memiliki konsekuensi yang analog. Pendekatan ini menyegerakan tindakan disipliner, lalu memberikan peringatan (*warning*) sebelum terjadinya tindakan indiscipliner, memberikan hukum yang konsisten dan hukuman tersebut tanpa membedakan siapa yang melanggar atau melakukan tindakan indiscipliner.

c. Faktor Disiplin Kerja

Menurut Sutrisno (2009) dalam Riyandi (2017) faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah:

1) Besar kecilnya pemberian kompensasi.

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikannya bagi perusahaan.

2) Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan.

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya sendiri ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan.

3) Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan. Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama.

4) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan.

Bila ada seseorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan pelanggaran yang dibuatnya.

5) Ada tidaknya pengawasan pimpinan.

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

6) Ada tidaknya perhatian kepada karyawan.

Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain.

7) Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin. Singodimejo (2002), mengatakan disiplin adalah sikap kesedian dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperhambat pencapaian tujuan perusahaan. Disiplin sangat

diperlukan baik individu yang bersangkutan maupun oleh organisasi.

d. Indikator Disiplin Kerja

Menurut Sudarmanto (2009) dalam Riyanda (2017) indikator dari disiplin kerja yaitu:

1) Ketepatan waktu.

Para pegawai datang ke kantor tepat waktu, tertib dan teratur, dengan begitu dapat dikatakan disiplin kerja baik.

2) Menggunakan peralatan kantor dengan baik.

Sikap hati-hati dalam menggunakan peralatan kantor, dapat menunjukkan bahwa seseorang memiliki disiplin kerja baik, sehingga peralatan kantor dapat terhindar dari kerusakan.

3) Tanggung jawab tinggi.

Pegawai yang senantiasa menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya sesuai dengan prosedur dan tanggung jawab atas hasil kerja, dapat pula dikatakan memiliki disiplin kerja yang baik.

4) Ketaatan terhadap aturan kantor.

Pegawai memakai seragam kantor, menggunakan kartu tanda pengenal/ identitas, membuat ijin bila tidak masuk kantor, juga merupakan cerminan disiplin yang tinggi.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu membuktikan hubungan antara pelatihan, kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Berikut tabel penelitian terdahulu.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Penulis, Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
1	Yulianti Eli (2015)	Variabel bebas Pelatihan Kerja Variabel terikat Kinerja Karyawan	Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Grand Fatna Hotel di Tenggara Kutai Kurtanegara
2	Kowaas Meisy, Sepang Jantje & Taroreh Rita (2016)	Variabel bebas 1. Pendidikan 2. Pelatihan 3. Disiplin Kerja Variabel terikat Kinerja Karyawan	1. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Disiplin Kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan 3. Pendidikan, Pelatihan, dan Disiplin Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
3	Dewi Rahma Sari & Ariyanto Eny (2017)	Variabel bebas 1. Pelatihan 2. Kompetensi 3. Motivasi Kerja Variabel terikat Kinerja Karyawan	1. Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
4	Sudrajat (2017)	Variabel bebas 1. Kompensasi 2. Pelatihan Variabel terikat Kinerja Pegawai	Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

5	Ataunur Ilman & Ariyanto Eny (2016)	<p>Variabel bebas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kompetensi 2. Pelatihan <p>Variabel terikat Kinerja Karyawan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Kompetensi dan Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
6	Baba Ali (2018)	<p>Variabel bebas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kompetensi 2. Komunikasi 3. Budaya Organisasi <p>Variabel terikat Kinerja Karyawan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Kompetensi, Komunikasi, dan Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
7	Daly Hamlan (2015)	<p>Variabel bebas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kompetensi 2. Disiplin 3. Kompensasi <p>Variabel terikat Kinerja Pegawai</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai 2. Disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai 3. Kompetensi, Disiplin, Kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
8	Rachmawati (2017)	<p>Variabel bebas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pelatihan 2. Motivasi Kerja <p>Variabel terikat Kinerja Karyawan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Pelatihan dan Motivasi Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

9	Dusauw Amelia, Lengkong Victor dan Sendow Greis (2016)	Variabel bebas 1. Pelatihan 2. Keterlibatan Kerja 3. Kompetensi Variabel terikat Kinerja Karyawan	1. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Pelatihan, Keterlibatan Kerja dan Kompetensi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
10	Liyas Jeli Nata & Primadi Reza (2017)	Variabel bebas Disiplin Kerja Variabel terikat Kinerja Karyawan	Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
11	Syafrina Nova (2017)	Variabel bebas Disiplin Kerja Variabel terikat Kinerja Karyawan	Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
12	Ratulangi Riscy & Soegoto Agus (2016)	Variabel bebas 1. Pengalaman Kerja 2. Kompetensi 3. Motivasi Variabel terikat Kinerja Karyawan	1. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Pengalaman Kerja, Kompetensi dan Motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
13.	Winarto Charles & Laela Siti (2017)	Variabel bebas 1. Pelatihan 2. Disiplin Kerja Variabel terikat Kinerja Karyawan	1. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Pelatihan dan Disiplin Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

14. Susanti Fahmi (2019)	<p>Variabel bebas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pelatihan 2. Komunikasi <p>Variabel terikat Kinerja Karyawan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Pelatihan dan Komunikasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
15. Sutedjo Adji & Mangkunegara Anwar (2018)	<p>Variabel bebas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kompetensi 2. Motivasi Kerja <p>Variabel terikat Kinerja Karyawan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Kompetensi dan Motivasi Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
16. Siahaan Elisabet & Simatupang Erni (2017)	<p>Variabel bebas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pelatihan 2. Motivasi <p>Variabel terikat Kinerja Karyawan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Pelatihan dan Motivasi secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
17. Yulianto Rian & Wulandari (2018)	<p>Variabel bebas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Disiplin Kerja 2. Mentoring 3. Keterlibatan Kerja <p>Variabel terikat Kinerja Karyawan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Keterlibatan Kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
18. Kaengke Abraham, Tewal & Uhing (2018)	<p>Variabel bebas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan Karir 2. Pelatihan 3. Motivasi <p>Variabel terikat Kinerja Karyawan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Pengembangan Karir, Pelatihan dan Motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
19. Rahayu Runik & Ramadhani Rizqi (2018)	<p>Variabel bebas Pelatihan Kerja</p> <p>Variabel terikat Kinerja Karyawan</p>	<p>Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p>

20.	Budiman Novelisa, Saerang Ivonne dan Sendow Greis (2016)	Variabel bebas 1. Kompetensi 2. Motivasi 3. Disiplin Kerja Variabel terikat Kinerja Karyawan	1. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Kompetensi, Motivasi dan Disiplin Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
21.	Mangkunegara Anwar & Waris Abdul (2015)	Variabel bebas 1. <i>Training</i> 2. <i>Competence</i> 3. <i>Discipline</i> Variabel terikat <i>Employee Performance</i>	1. <i>Training has a positive influence on the employee performance</i> 2. <i>Competence has a positive influence on the employee performance</i> 3. <i>Discipline has a positive influence on the employee performance</i>
22.	Lasmaya S Mia (2016)	Variabel bebas 1. Sistem Informasi SDM 2. Kompetensi 3. Disiplin Kerja Variabel terikat Kinerja Karyawan	1. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Sistem Informasi SDM, Kompetensi dan Disiplin Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
23.	Daniel, Koleangan dan Sepang (2019)	Variabel bebas 1. Pelatihan 2. Pengembangan Karir 3. Kompetensi Variabel terikat Kinerja Karyawan	1. Pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Pelatihan, Pengembangan Karir dan Kompetensi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

24. Wotulo, Sendow dan Saerang (2018)	Variabel bebas 1. Pelatihan 2. Pengembangan Karir 3. Kompetensi Variabel terikat Kinerja Karyawan	1. Pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Pelatihan, Pengembangan Karir dan Kompetensi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
25. Santosa (2017)	Variabel bebas 1. Disiplin Kerja 2. Motivasi 3. Komitmen Organisasi Variabel terikat Kinerja Karyawan	1. Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Disiplin Kerja, Motivasi dan Komitmen Organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
26. Sarboini, dkk (2018)	Variabel bebas 1. <i>Leadership</i> 2. <i>Compensation</i> 3. <i>Competency</i> Variabel terikat <i>Employee Performance</i>	1. <i>Competency has a positive influence on the employee performance</i> 2. <i>Simultaneously leadership, compensation and competence have a strong and positive relationship with employee performance</i>

C. Kerangka Pemikiran

Kerangka berfikir merupakan kesimpulan dari kajian teori yang tersusun dalam bentuk hubungan antara dua variabel atau lebih, atau perbedaan nilai variabel dari satu sampel dengan sampel yang lain (Sugiyono, 2016). Kerangka pemikiran ini merupakan penjelasan sementara terhadap gejala-gejala yang menjadi permasalahan (Suriasumantri, 1986 dalam Sugiyono, 2016).

1. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Simamora (2006) dalam Winarto dan Laela (2017) pelatihan merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peratyrn, atau sikap untuk meningkatkan kinerja tenaga kerja. Selain itu menurut Byars & Rue dalam Mendolang dkk (2017) pelatihan adalah proses pembelajaran yang melibatkan penguasaan keterampilan, konsep, aturan-aturan atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan. Peneliti sependapat dengan Byars & Rue dalam Mendolang dkk (2017), bahwa pelatihan memiliki hubungan dengan kinerja karyawan. Jika pelatihan yang didapat baik, maka perusahaan akan terkena dampak baiknya seperti meningkatnya kinerja karyawan dan akan tercapainya tujuan perusahaan.

Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Kaengke dkk (2018), Kowaas dkk (2016), Yulianti (2015), Sudrajat (2017), Dewi & Ariyanto (2017), Rachmawati (2017), Dusauw dkk (2016), Winarto & Laela (2017), Susanti (2019) dan Ataurur & Ariyanto (2016). Diketahui bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan mempunyai peranan yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

2. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Selain faktor pelatihan, kompetensi juga memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut Baba (2018), untuk mencapai keberhasilan perusahaan, diperlukan landasan yang kuat berupa kompetensi. Dengan demikian, kompetensi menjadi sangat berguna

untuk membantu organisasi meningkatkan kinerjanya. Selain itu Sedarmayanti (2008) dalam Daly (2015) berpendapat bahwa kompetensi adalah karakteristik medasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap kinerja, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik. Lalu menurut Sarboni, dkk (2018) *competence are among the factors that influence the performance of employees.*

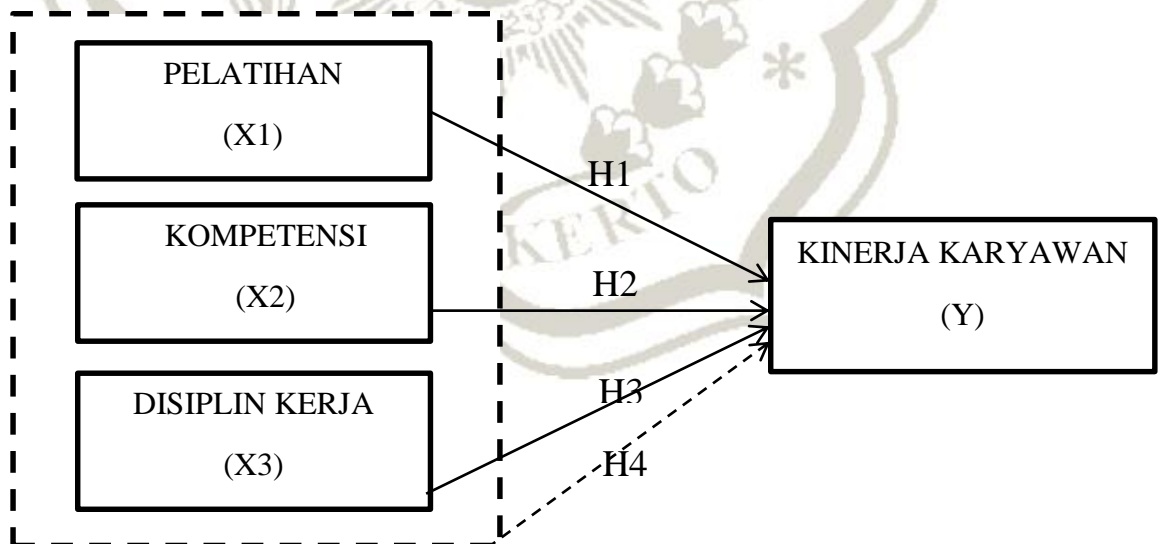
Pada dasarnya, kompetensi SDM adalah motor penggerak dan penentu kinerjanya (Ataunur & Arianto, 2016). Hal ini diperkuat oleh hasil penelitian Dewi & Ariyanto (2017) yang telah membuktikan bahwa kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian pula disampaikan oleh Sutedjo & Mangkunegara (2018), dalam penelitiannya juga menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian serupa dikemukakan oleh Budiman dkk (2016), Dusauw & L3ngkong (2016), Ratulangi & Soegoto (2016), Mangkunegara & Waris (2015) dan Lasmaya (2016).

3. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Disiplin Kerja juga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Winarto & Laela (2017), semakin meningkat disiplin kerja maka semakin meningkat pula kinerja karyawan. *Discipline in the workplace is an important factor that must be owned by an employee who wants to achieve in his job performance* (Mangkunegara & Waris, 2015).

Penelitian yang dilakukan oleh Lasmaya (2016) menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian Daly Hamlan (2015) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian lain yaitu Syafrina Nova (2017), Liyas & Primadi (2017), Yulianto & Wulandari (2018) dan Mangkunegara & Waris (2015) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan teori yang telah diuraikan sebelumnya dan hasil penelitian terdahulu, maka variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: pelatihan, kompetensi dan disiplin kerja. Sehingga kerangka penelitian ini dapat digambarkan seperti gambar 2.2 berikut ini:



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

Keterangan garis:

- > = Hubungan secara parsial
- - - - -> = Hubungan secara simultan

D. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap tujuan penelitian yang diturunkan dari kerangka pemikiran yang telah dibuat (Sujarweni, 2015). Atas dasar kerangka pemikiran yang telah dipaparkan gambar di atas, bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian yang akan dilakukan adalah mengacu pada sumber-sumber penelitian-penelitian terdahulu yang membuktikan adanya semua variabel independen yaitu pelatihan, kompetensi dan disiplin kerja yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

- H1 : Pelatihan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H2 : Kompetensi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H3 : Disiplin kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H4 : Pelatihan karyawan, kompetensi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.