

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Deskripsi Teori

1. Manajemen SDM

Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif.

Manajer memiliki peran besar dalam mengarahkan orang-orang yang berada di organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan, termasuk memimikirkan bagaimana memiliki manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang mampu bekerja secara efektif dan efisien. Tujuan umum bagian MSDM untuk mampu memberikan kepuasan kerja yang maksimal kepada pihak manajemen perusahaan yang lebih jauh mampu membawa pengaruh kepada nilai perusahaan (*company value*) baik secara jangka pendek maupun jangka panjang. Menurut Hasibuan (2016:10) “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”.

Menurut Sikula, Andrew F (2011:2) “manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi, dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh

perusahaan sehingga akan dihasilkan suatu produk atau jasa secara efisien”.

Menurut Husein Umar dalam Sudaryo (2018:5) mengemukakan bahwa “manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia”. Tugas manajemen sumber daya manusia adalah mengelola unsur manusia dengan baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya.

a. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada sumber daya manusia. Adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, seperti halnya fungsi manajemen umum, yaitu :

- 1) Fungsi Manajerial meliputi perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pengarahan (directing), pengendalian (controlling).
- 2) Fungsi Operasional terdiri dari pengadaan tenaga kerja (SDM), pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, pemutusan hubungan kerja.

Fungsi-fungsi manajemen SDM mungkin akan dijumpai ada beberapa perbedaan dalam berbagai literatur, hal ini sebagai akibat sudut pandang, akan tetapi dasar pemikirannya relatif sama. Aspek lain dari Manajemen SDM adalah perencanaannya dalam pencapaian tujuan

perusahaan secara terpadu. Manajemen SDM tidak hanya memperhatikan kepentingan perusahaan, tetapi juga memperhatikan kebutuhan karyawan dan pemilik tuntutan masyarakat luas. Peranan manajemen SDM adalah mempertemukan atau memadukan ketiga kepentingan tersebut yaitu perusahaan, karyawan dan masyarakat luas, menuju tercapainya efektivitas, efisiensi, produktivitas dan kinerja perusahaan.

b. Manfaat Manajemen Sumber Daya Manusia

Manfaat utama manajemen sumber daya manusia di perusahaan atau organisasi, yaitu :

1) Perekrutan dan Pelatihan

Salah satu manfaat utama manajemen sumber daya manusia adalah bahwa merekrut dan membawa orang-orang yang tepat di perusahaan atau organisasi mereka dan melatih mereka untuk melakukan tugasnya dengan lebih baik. Mereka menyusun deskripsi pekerjaan yang lebih sesuai dengan peran pekerjaan mereka.

2) Sistem Manajemen Kinerja

Manajemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan sistem manajemen kinerja karyawan agar mereka merasa termotivasi dan dihargai atas pencapaiannya. Ini tidak hanya akan membantu mereka meningkatkan keterampilan mereka

tetapi juga akan memaksa mereka untuk tampil luar biasa dari sebelumnya.

3) Membangun Budaya dan Nilai

Salah satu manfaat terpenting dari departemen manajemen sumber daya manusia adalah menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan aman yang akan membantu membawa yang terbaik dari seorang karyawan.

4) Manajemen Konflik

Manfaat lain yang sangat penting dari departemen manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengelola dan menyelesaikan konflik antara karyawan dan atasan yang terjadi di perusahaan atau organisasi.

5) Meningkatkan Turnover Karyawan

Salah satu manfaat utama manajemen sumber daya manusia adalah mengawasi dan mengelola pergantian karyawan secara cermat. Pergantian karyawan yang tinggi sangat merugikan karyawan. Departemen manajemen sumber daya manusia harus sangat jelas untuk mempekerjakan orang yang tepat sejak awal.

c. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen.

Menurut Hasibuan (2016:14-15) Manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut :

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

Peranan manajemen sumber daya manusia diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit.

Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap, dan terampil juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan.

2. Kinerja

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang berhubungan dengan pencapaian tujuan strategis organisasi, kepuasan pelanggan, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Kinerja juga merupakan aspek penting dalam upaya pencapaian tujuan, karena kinerja karyawan sangat menentukan berdirinya suatu perusahaan. Pencapaian tujuan yang maksimal merupakan hasil dari kinerja tim atau individu yang baik, begitu pula sebaliknya, kegagalan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan juga merupakan akibat dari kinerja individu atau tim yang tidak optimal.

Kinerja berasal dari kata prestasi kerja. Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara dalam Sudaryo (2018:203) bahwa “kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut Sutrisno (2011:178) “kinerja adalah kegiatan yang menggambarkan sejauh mana hasil kerja yang sudah dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya baik berupa keberhasilan maupun kekurangan yang terjadi”. Kinerja digunakan sebagai

dasar penilaian atau evaluasi yang merupakan kekuatan penting untuk mempengaruhi perilaku karyawan.

Menurut Prawirosentono dalam Sinambela (2019:11) mengatakan bahwa “kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma maupun etika”.

a. Tujuan Kinerja

Kinerja karyawan perlu dilakukan, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan. Ada beberapa tujuan kinerja yaitu sebagai berikut :

- 1) Untuk mengetahui tingkat pencapaian karyawan.
- 2) Pemberian imbalan yang sesuai, misalnya seperti pemberian kenaikan gaji pokok dan hadiah uang tunai.
- 3) Mendorong karyawan untuk memiliki rasa tanggung jawab.
- 4) Meningkatkan motivasi kerja.
- 6) Mengetahui perbedaan antara satu karyawan dengan karyawan yang lainnya.
- 7) Membantu penempatan karyawan sesuai dengan pencapaian hasil kerjanya.

8) Sebagai alat untuk meningkatkan kinerja.

b. Manfaat Kinerja

Menurut Wibowo (2010:10) terdapat beberapa manfaat kinerja, yaitu :

- 1) Manfaat kinerja bagi organisasi
 - a) Menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu
 - b) Memperbaiki kinerja
 - c) Memotivasi karyawan
 - d) Meningkatkan komitmen
 - e) Memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan
 - f) Meningkatkan keahlian dan keterampilan
 - g) Mengusahakan basis perencanaan karir
 - h) Membantu menahan karyawan agar tidak pindah atau berhenti di perusahaan
 - i) Mendukung inisiatif kualitas total dan pelayanan pelanggan
- 2) Manfaat kinerja bagi manajer
 - a) Mengusahakan klarifikasi kinerja dan perilaku
 - b) Menawarkan peluang menggunakan waktu secara berkualitas
 - c) Memperbaiki kinerja tim dan individu
 - d) Mengusahakan penghargaan non financial bagi staf
 - e) Mengusahakan dasar untuk membantu karyawan yang berkinerja rendah
 - f) Mengembangkan individu dan mendukung kepemimpinan

- g) Memotivasi dan mengembangkan tim
- h) Mengusahakan kerangka kerja untuk meninjau kembali kinerja dan tingkat kompetensi
- 3) Manfaat bagi individu
 - a) Memperjelas tujuan peranan
 - b) Mendorong dan mendukung untuk tampil lebih baik
 - c) Membantu mengembangkan kemampuan dan kinerja
 - d) Peluang menggunakan waktu secara berkualitas
 - e) Menjadi dasar objektif dan kejujuran untuk mengukur kinerja
 - f) Menetapkan tujuan dan rencana untuk memperbaiki metode kerja yang ditetapkan

c. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Mahmudi (2010:20) Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja antara lain :

- 1) Faktor personal atau individual meliputi: pengetahuan, keterampilan, kemampuan kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- 2) Faktor kepemimpinan meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader.
- 3) Faktor tim meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggaran tim.

- 4) Faktor sistem meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
- 5) Faktor situasional meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

d. Penilaian Kinerja

Aspek penting yang perlu diperhatikan dalam manajemen kinerja suatu organisasi adalah kondisi kinerja karyawan yang terdapat didalam organisasi tersebut. Oleh karena itu, untuk mengetahui kondisi kinerja karyawan tersebut perlu dilakukan penilaian terhadap kinerja karyawan-karyawan yang dimiliki organisasi.

Menurut Mangkuprawira (2011:16) “Penilaian kinerja merupakan berkenaan dengan seberapa jauh karyawan telah mengerjakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi kepadanya”. Sedangkan evaluasi pekerjaan merupakan aktivitas yang ditunjukan untuk menentukan seberapa besar peran suatu pekerjaan.

e. Indikator Kinerja

Adapun indikator-indikator dari kinerja karyawan menurut Hadari Nawawi (2010:79) sebagai berikut :

1) Kuantitas Kerja

Indikator ini mengukur jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan, seperti jumlah unit dan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

2) Kualitas Kerja

Indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.

4) Jangka waktu yang dibutuhkan

Indikator ini mengukur cara untuk mengukur dan memanfaatkan setiap bagian dari waktu untuk melakukan aktivitas tertentu yang sudah ditargetkan atau ditentukan dalam jangka waktu tertentu dan aktivitas tersebut harus diselesaikan.

5) Kehadiran dan Kegiatan selama di tempat kerja

Indikator ini mengukur kedatangan karyawan, jam istirahat dan jam pulang sesuai dengan jadwal yang telah disepakati.

6) Kemampuan Kerjasama

Indikator ini mengukur untuk berkerjasama dengan jadwal yang telah disepakati.

Berdasarkan beberapa teori-teori diatas, maka dapat disintesis bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, guna mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi atau perusahaan. Dengan indikator yang dapat diuji seperti (1) kuantitas kerja (2) kualitas kerja (3) jangka waktu yang dibutuhkan (4) kehadiran dan kegiatan selama ditempat kerja (5) dan kemampuan kerjasama.

3. Disiplin Kerja

Disiplin merupakan sebuah proses yang digunakan untuk menghadapi permasalahan kinerja di mana proses ini melibatkan pimpinan dalam mengidentifikasi masalah-masalah kinerja kepada para karyawan. Rivai (2011: 825) menyatakan bahwa “disiplin kerja merupakan suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”.

Menurut Siagian (2012:308) “disiplin adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja kooperatif dengan para pegawai yang lain serta meningkatkan prestasi kerja”.

Handoko dalam Sinambela (2019:506) mengemukakan bahwa “disiplin merupakan kesediaan seseorang yang timbul dengan kesadaran sendiri untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi”. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas yang telah diberikan kepadanya.

a. Tujuan Disiplin Kerja

Tujuan utama disiplin kerja adalah demi kelangsungan perusahaan sesuai dengan motif organisasi bagi yang bersangkutan baik

hari ini maupun hari esok. Secara khusus tujuan disiplin kerja antara lain :

- 1) Agar para tenaga menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku, baik tertulis maupun yang tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.
- 2) Dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- 3) Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.
- 4) Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.
- 5) Tenaga kerja mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

b. Macam-Macam Disiplin Kerja

Menurut Mangkunegara (2013:129-130) ada dua bentuk disiplin kerja, yaitu :

- 1) Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan

yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventif, pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan perusahaan.

Pemimpin perusahaan mempunyai tanggung jawab dalam membangun iklim organisasi dengan didiplin preventif, begitu pula pegawai harus dan wajib mengetahui, memahami semua pedoman kerja serta peraturan-peraturan yang ada dalam organisasi. Jika sistem organisasi baik, maka diharapkan akan lebih mudah menegakkan disiplin kerja.

2) Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan seorang karyawan dalam menyetujui suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman perusahaan yang ada.

Pada disiplin korektif, karyawan yang melanggar disiplin maka perusahaan wajib memberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki karyawan yang melanggar aturan perusahaan dan memberikan pelajaran agar karyawan tidak akan melanggar aturan kembali.

c. Pendekatan Disiplin Kerja

Pendekatan disiplin kerja menurut Mangkunegara (2013:130-131), antara lain :

1) Pendekatan Disiplin Modern

Pendekatan disiplin modern yaitu mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru di luar hukuman. Pendekatan ini berasumsi :

- a) Disiplin modern merupakan suatu cara menghindarkan bentuk hukuman secara fisik.
- b) Melindungi tunduhan yang benar untuk diteruskan pada proses hukuman yang berlaku.
- c) Keputusan-keputusan yang semesta terhadap kesalahan atau prasangka harus diperbaiki dengan mengadakan proses penyuluhan dengan mendapatkan fakta-faktanya.

2) Pendekatan Disiplin dengan Tradisi

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

- a) Disiplin dilakukan oleh atasan kepada bawahan, dan tidak pernah ada peninjauan kembali bila telah diputuskan.
- b) Disiplin adalah hukuman untuk pelanggaran, pelaksanaan yang harus disesuaikan dengan tingkat pelanggarannya.
- c) Pengaruh hukuman untuk memberikan pelajaran kepada pelanggar maupun kepada pegawai lainnya.

3) Pendekatan Disiplin Bertujuan

Disiplin bertujuan sangat lah penting untuk di terapkan dalam perusahaan, pendekatan disiplin bertujuan berasumsi bahwa :

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

d. Faktor –faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Gouzali Saydam dalam Sinambela (2019:525) faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah sebagai berikut :

- 1) Besar kecilnya pemberian kompensasi, karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahaan.
- 2) Ada tidaknya keteladanan pemimpin dalam perusahaan, dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang telah 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 pemimpin dalam mengambil keputusan, dengan adanya tindakan terhadap pelanggaran disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa.
- 5) Ada tidaknya pengawasan pemimpin, dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan telah ditetapkan.
- 6) Ada tidaknya perhatian kepada karyawan, seorang karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara satu dengan yang lain. Karyawan tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri.
- 7) Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin, kebiasaan-kebiasaan positif itu antara lain :
 - a) Saling menghormati, bila bertemu dilingkungan pekerjaan.
 - b) Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga karyawan akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut.

- c) Sering mengikutsertakan karyawan dalam pertemuan-pertemuan apalagi pekerjaan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan mereka.
- d) Memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan kerja, dengan menginformasikan, ke mana dan untuk apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

e. Indikator Disiplin Kerja

Menurut Handoko (2012:95) indikator-indikator mengenai disiplin kerja antara lain :

1) Kehadiran

Indikator ini untuk mengukur jam masuk kerja, jam pulang, dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di instansi atau perusahaan.

2) Ketaatan

Indikator ini untuk mengukur peraturan dasar tentang cara berpakaian, bertingkah laku dan menaati dalam melakukan suatu pekerjaan.

3) Ketepatan waktu

Indikator ini untuk mengukur cara melakukan pekerjaan-pekerjaan dengan tepat waktu dan lebih cepat sesuai dengan tanggung jawabnya yang telah di tetapkan kepadanya sesuai dengan bidangnya.

4) Perilaku

Indikator ini untuk mengukur aturan tentang sikap karyawan apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan dalam melakukan suatu pekerjaan di instansi atau perusahaan.

Berdasarkan beberapa teori-teori diatas, maka dapat disintesis bahwa disiplin kerja adalah kesediaan seseorang dengan kesadaran sendiri untuk mengikuti semua peraturan dan norma-norma yang berlaku di perusahaan dengan memiliki tanggung jawab terhadap tugasnya yang telah di berikan kepadanya untuk mewujudkan suatu tujuan organisasi. Dengan indikator yang dapat diuji seperti (1) kehadiran (2) ketaatan (3) ketepatan waktu (4) dan perilaku.

4. Pelatihan Kerja

Perusahaan yang ingin meningkatkan kinerjanya harus mempunyai komitmen terhadap pengembangan kualitas sumber daya manusia. Ini berarti bahwa sumber daya manusia melalui pelatihan haruslah mendapatkan prioritas tinggi diperusahaan agar pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan tidak menjadi usang. Menurut Rivai dalam Sinambela (2019:352) “pelatihan merupakan proses untuk mengubah tingkah laku pegawai dalam mencapai suatu tujuan organisasi dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan”.

Pelatihan yang dikemukakan oleh Handoko (2012:104) “pelatihan merupakan kegiatan yang dilakukan untuk memperbaiki keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin”. Pelatihan mengacu

kepada metode yang digunakan untuk memberikan karyawan baru atau karyawan lama dengan keterampilan yang mereka butuhkan untuk melakukan suatu pekerjaan.

Menurut Sofyandi dalam Sudaryo (2018:124) “pelatihan adalah suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dengan lebih efektif dan efisien”. Program pelatihan adalah serangkaian program yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan dalam hubungannya dengan pekerjaannya.

a. Tujuan Pelatihan

Tujuan diadakannya pelatihan yang diselenggarakan perusahaan terhadap karyawan dikarenakan perusahaan menginginkan adanya perubahan dalam prestasi kerja karyawan sehingga dapat sesuai dengan tujuan perusahaan. Tujuan utama pelatihan dapat dikelompokkan ke dalam beberapa bidang, yaitu :

- 1) Memperbaiki kinerja, hal ini diarahkan bagi karyawan lama yang kurang terampil dan juga berlaku bagi karyawan baru yang tidak memiliki keahlian dan kemampuan di bidangnya dalam melaksanakan suatu pekerjaannya, agar sesuai dengan apa yang telah di tentukan oleh perusahaan.
- 2) Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi, hal ini dilakukan karena perubahan teknologi menuntut perusahaan untuk menyesuaikan diri terhadap kemajuan teknologi

agar mampu bersaing dengan perusahaan sejenis sehingga melalui pelatihan para pegawai dapat secara efektif menggunakan teknologi baru.

- 3) Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya, karyawan baru yang tidak memiliki keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan dan standar kualitas yang diharapkan, sehingga karyawan diberikan pelatihan agar menjadi kompeten.
- 4) Membantu memecahkan permasalahan operasional, meskipun persoalan-persoalan organisasional menyerang dari berbagai penjuru, pelatihan adalah salah satu cara terpenting untuk memecahkan masalah yang harus dihadapi manajer.
- 5) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi, pelatihan dapat memainkan peran ganda dengan menyediakan aktivitas-aktivitas yang membutuhkan aktivitas organisasional yang lebih besar dan meningkatkan pertumbuhan pribadi bagi semua karyawan.

b. Manfaat Pelatihan

Manfaat pelatihan menurut Rivai (2011:217) adalah sebagai berikut :

- 1) Manfaat untuk karyawan
 - a) Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang efektif.

- b) Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian, prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab, dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan.
 - c) Membantu dan mendorong mencapai pengembang diri dan rasa percaya diri.
 - d) Membantu karyawan mengatasi stres, tekanan kerja, frustrasi, dan konflik.
 - e) Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.
 - f) Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap.
 - g) Membantu karyawan mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi.
- 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) Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan.
 - d) Membantu untuk menciptakan *image* perusahaan yang lebih baik.
 - e) Membantu mengembangkan perusahaan.
 - f) Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan.

- g) Membantu karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.
- 3) Manfaat dalam hubungan SDM, intra dan antargrup, serta pelaksanaan kebijakan
 - a) Meningkatkan komunikasi antargrup dan individual.
 - b) Membantu dalam orientasi karyawan baru dan karyawan transfer atau promosi.
 - c) Meningkatkan keterampilan interpersonal.
 - d) Meningkatkan kualitas moral.
 - e) Memberikan iklim yang baik untuk belajar, pertumbuhan, dan koordinasi.
 - f) Membuat perusahaan menjadi tempat yang lebih baik.

c. Metode Pelatihan

Metode yang dapat digunakan untuk pelatihan pada dasarnya dikelompokkan ke dalam dua kelompok (Rivai 2011:227), yaitu :

- 1) *On the job training* atau disebut juga pelatihan dengan instruksi pekerjaan sebagai suatu metode pelatihan dengan cara para pekerja atau calon pekerja ditempatkan dalam kondisi pekerjaan yang riil, di bawah bimbingan dan supervisor dari karyawan yang telah berpengalaman atau terlatih. Contohnya: intruksi, program magang, rotasi pekerjaan, pelatihan jabatan. Manfaatnya yaitu karyawan dapat segera mengetahui apa yang menjadi tugas atau tanggung jawabnya, karyawan dapat relatif lebih cepat beradaptasi dengan

tugas pekerjaannya, karyawan mampu menguasai keterampilan relatif lebih cepat, lebih cepat memperoleh tingkat terampil dan mahir. Tujuan *on the job training* :

- a) Memperoleh pengalaman langsung (bagi karyawan baru) mengenal jenis pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan.
 - b) Mengamati secara langsung apa yang menjadi tanggung jawabnya, melihat apa yang harus dikerjakan, mampu menunjukkan apa yang dikerjakan (salah dan benar), kemudian mampu menjelaskan tentang apa yang dikerjakan.
 - c) Meningkatkan kemampuan dan keterampilan dengan jelas, mengamati, melihat, dan mengerjakan sendiri di bawah bimbingan supervisor.
 - d) Meningkatkan kecepatan menyelesaikan suatu pekerjaan dengan mengulang-ulang jenis pekerjaan yang sama disertai kepercayaan diri.
- 2) *Off the job training* (Pelatihan diluar kerja) adalah pelatihan yang berlangsung pada waktu karyawan yang dilatih pada lokasi terpisah dengan tempat kerja. Contohnya: pembelajaran terprogram, seminar, studi kasus, pengajaran melalui komputer. Manfaatnya yaitu menghilangkan rasa bosan yang disebabkan pekerjaan rutin, meningkatkan hubungan kemanusiaan dengan peserta yang datang dari berbagai departemen atau berbagai bangsa, terjadinya

pertukaran budaya, meningkatkan pengetahuan dan keterampilan.

Tujuan *off the job training* :

- a) Meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan.
- b) Lebih fokus pada pengalaman belajar.
- c) Mempunyai kesempatan untuk bertukar pengalaman dengan karyawan lainnya dari luar lingkungan inti kerjanya.
- d) Mendapatkan ide-ide baru yang dapat dibawa kembali ke tempat kerjanya.

d. Indikator Pelatihan

Indikator-indikator pelatihan menurut Mangkunegara (2011:91),
di antaranya :

- 1) Meningkatkan produktivitas kerja

Produktivitas mencakup dua konsep dasar yaitu daya guna dan hasil guna. Daya guna menggambarkan tingkat sumber-sumber manusia, dana dan alam yang diperlukan untuk memberikan hasil tertentu, sedangkan hasil guna menggambarkan akibat dan kualitas dari hasil yang diusahakan.

- 2) Meningkatkan kualitas kerja

Mengacu pada pengetahuan (knowledge), keterampilan (skill), dan kemampuan yang mencakup kerjasama dan tanggung jawab didalam suatu organisasi.

- 3) Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia

Perencanaan sumber daya manusia berarti mengantisipasi secara

sistematik permintaan (kebutuhan) dan sampai tenaga kerja organisasi di waktu yang akan datang.

4) Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja

Tindakan-tindakan yang mempunyai pengaruh kuat atas semangat kerja para karyawan dan menentukan suasana, mempunyai rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan beberapa teori-teori diatas, maka dapat disintesis bahwa pelatihan kerja adalah suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya yang sesuai dengan apa yang telah ditetapkan oleh perusahaan agar mengurangi kesalahan terhadap pekerjaannya, sehingga tercapai suatu tujuan organisasi. Dengan indikator yang dapat diuji seperti (1) meningkatkan produktivitas kerja (2) meningkatkan kualitas kerja (3) meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia (4) dan meningkatkan sikap moral dan semangat kerja.

5. Pengembangan Karir

Karir merupakan pekerjaan dari hasil pelatihan dan pendidikan yang ingin dilakukan orang dalam waktu tertentu. Pengembangan karir merupakan peningkatan pribadi seseorang untuk mencapai rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi. Menurut Bangun (2012:10) “Pengembangan karir adalah berbagai pendekatan yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan kemampuan seseorang atas suatu pekerjaan sehingga seseorang mudah untuk mencapai sasaran karir”.

Handoko dalam Sinambela (2019:409) mengemukakan bahwa “pengembangan karir merupakan peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai rencana karir yang diinginkan”. Sedangkan, Mondy dalam Sinambela (2019:410) berpendapat bahwa “pengembangan karir merupakan serangkaian aktivitas untuk membantu seseorang individu merencanakan karir masa depan dengan melatih karyawan untuk memperoleh tingkat kemampuan yang diperlukan dalam pekerjaan”. Pengembangan karir bertujuan melatih karyawan baru untuk memperoleh tingkat kemampuan yang dalam pekerjaan, dengan cepat dan ekonomis.

b. Manfaat Pengembangan Karir

Pengembangan karir memberikan manfaat sebagai berikut :

- 1) Meningkatkan kemampuan karyawan, hal ini dicapai melalui pendidikan dan pelatihan, dalam karyawan yang mengikuti pendidikan dan pelatihan akan mampu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, yang dapat diseimbangkan kepada organisasi atau perusahaan di mana mereka bekerja.
- 2) Meningkatkan suplai karyawan yang berkemampuan, jumlah karyawan yang lebih tinggi kemampuannya dari sebelumnya akan menjadi bertambah sehingga memudahkan pihak pimpinan untuk menempatkan dalam pekerjaan yang lebih tepat. Dengan demikian suplai karyawan yang berkemampuan bertambah dan organisasi dapat memilih karyawan yang berkualitas sesuai dengan kebutuhannya.

c. Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Kesuksesan proses pengembangan karir tidak hanya penting bagi organisasi. Beberapa faktor yang berpengaruh pada pengembangan karir, Hasto dan Meilan dalam Sunyoto (2012:185-187) antara lain :

1) Hubungan pegawai dan organisasi

Dalam keadaan ideal ini baik karyawan maupun organisasi dapat mencari produktivitas kerja yang tinggi sehingga dalam hubungan yang saling menguntungkan. Namun keadaan ideal ini bisa saja gagal dicapai, sebab karyawan sudah bekerja dengan baik tetapi organisasi tidak mengimbangi prestasi karyawan tersebut dengan penghargaan sewajarnya.

2) Personalisasi karyawan

Manajemen karir karyawan terganggu karena adanya karyawan yang mempunyai personalitas yang menyimpang. Misalnya terlalu emosional, apatis ambisius dan lain-lain. Karyawan yang apatis akan sulit dibina karirnya sebab dirinya sendiri ternyata tidak peduli dengan karirnya sendiri. Begitu pula karyawan yang cenderung ambisius, karyawan ini mungkin akan memaksakan kehendaknya untuk mencapai tujuan karir.

3) Faktor-faktor eksternal

Semua aturan dalam manajemen karir di suatu organisasi sering menjadi kacau lantaran ada intervensi dari pihak luar. Seorang karyawan yang mempromosikan ke jabatan lebih tinggi, misalnya

mungkin akan terpaksa dibatalkan karena ada orang yang di-drop dari luar organisasi.

4) *Politicking* dalam organisasi

Manajemen karir karyawan akan tersendat dan bahkan mati jika faktor lain seperti hubungan antar teman, nepotisme dan sebagainya lebih dominan memengaruhi karir seseorang daripada prestasi kerjanya. Dalam organisasi jika *politicking* dalam organisasi sudah tidak sehat, maka manajemen karir akan menjadi basa-basi.

5) Sistem penghargaan

Sistem manajemen sangat memengaruhi banyak hal termasuk manajemen karir karyawan. Organisasi yang tidak mempunyai sistem penghargaan yang jelas akan cenderung memperlakukan karyawannya secara subjektif.

6) Jumlah karyawan

Semakin banyak karyawan maka semakin ketat persaingan untuk menduduki suatu jabatan, dan semakin kecil kesempatan bagi seorang karyawan untuk meraih tujuan karir. Jumlah karyawan yang dimiliki sebuah organisasi sangat memengaruhi manajemen karir yang ada.

7) Ukuran organisasi

Ukuran organisasi dalam konteks ini berhubungan dengan jumlah jabatan yang ada dalam organisasi tersebut. Biasanya semakin

besar organisasi, semakin kompleks urusan manajemen karir karyawan. Namun kesempatan untuk promosi juga lebih banyak.

8) Kultur organisasi

Seperti buah sistem masyarakat, organisasi pun mempunyai kultur dan kebiasaan-kebiasaan. Ada organisasi yang cenderung berkultur profesional, objektif, rasional, dan demokratis. Ada juga organisasi yang cenderung menghargai prestasi kerja dan mementingkan senioritas karyawan.

9) Tipe manajemen

Secara normatif, semua manajemen sama, namun dalam implementasinya, manajemen suatu organisasi mungkin berlainan dengan manajemen organisasi lain. Jika manajemen cenderung tertutup maka keterlibatan karyawan dalam hal pembinaan karirnya cenderung minimal. Sebaliknya jika cenderung terbuka, maka keterlibatan karyawan dalam pembinaan karir cenderung besar.

d. Indikator Pengembangan Karir

Afandi (2018:190) mengatakan indikator pengembangan karir adalah sebagai berikut :

1) Perencanaan Karir

Karyawan yang merencanakan karirnya untuk masa yang akan datang sesuai dengan yang diharapkan.

2) Pengembangan Karir Individu

Setiap karyawan harus menerima tanggung jawab atau pengembangan karir atau kemajuan karir yang dialami agar karir yang diharapkan tercapai sesuai dengan keinginannya.

3) Pengembangan Karir yang didukung oleh Departemen SDM

Pengembangan karir karyawan tidak hanya tergantung pada karyawan tersebut tetapi juga pada peranan dan bimbingan manajer dan departemen SDM.

4) Peran umum baik terhadap kinerja

Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya-upaya pengembangan karir maka relative sulit bagi karyawan bertahun-tahun untuk persiapan yang kadang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan pengembangan karir yang telah diharapkan.

Berdasarkan beberapa teori-teori diatas, maka dapat disintesis bahwa pengembangan karir adalah suatu kondisi adanya peningkatan pribadi seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karir yang ditetapkan untuk mencapai suatu rencana kerja yang sesuai dengan mengembangkan kemampuan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Dengan indikator yang dapat diuji seperti (1) perencanaan karir (2) pengembangan karir individu (3) pengembangan karir yang didukung oleh departemen SDM (4) dan peran umum baik terhadap kinerja.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian Terdahulu dan jurnal-jurnal yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis.

Tabel 3
Penelitian Terdahulu

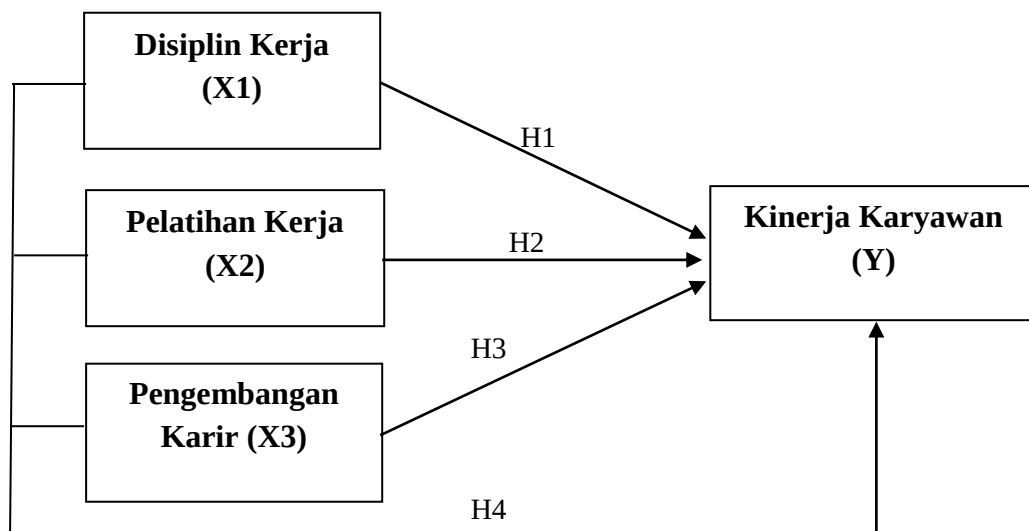
No	Penulis dan Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
1.	Novitri Nilam Sari (Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 4 No. 2, 2016, ISSN : 2355-5408)	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Kalimantan Utara Sektor Pembangkit Mahakam Samarinda	Pengembangan Karir (X), Kinerja Karyawan (Y)	Hasil penelitian menunjukkan garis regresi yaitu hasil pengolahan data diperoleh bahwa hasil koefisien persamaan regresi linier $Y = 16,375 + 0,200X$. Hasil pengujian hipotesis dengan uji t, dengan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2.039 > 1.671$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima, jadi dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2.	Ignatius, Deni Pepen Supendi (Medwell Journals Vol. 13 No. 4, 2018, ISSN : 1818-5800)	Influence of Work Discipline, Work Motivation and Career Development to Performance of Civil Servant	Work Discipline (X1), Work Motivation (X2), Career Development (X3), Employee Performance (Y)	The results reveal that discipline and motivation have significant positive effects on employee's performance. However, this research cannot prove that career development has significant on employee's performance.

3.	Hendrayani (Jurnal Eko dan Bisnis Vol. 11 No. 1, 2019, ISSN : 1410 –7988)	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Anugrah Niaga Jaya Cabang Pekanbaru	Disiplin Kerja (X1), Kinerja Karyawan (Y)	Hasil penelitian dilihat dari perhitungan dapat diperoleh persamaan regresi linier sederhana $Y = 15,324 + 0,659X$ bahwa terdapat pengaruh yang signifikan variabel disiplin terhadap kinerja yaitu dapat dilihat $t_{hitung} (5471) > t_{tabel} (2.0180)$, nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0.416 yaitu besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat sebesar 41.6 persen sedangkan sisanya sebesar 58.4 persen dipengaruhi oleh variabel lain.
4.	Ery Teguh Prasetyo, Puspa Marlina (Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen, Vol. 3 No.1 2019, ISSN : 2579-940)	Pengaruh Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Nihon Plast Indonesia	Disiplin Kerja (X1) dan Kepuasan Kerja (X2), Kinerja Karyawan (Y)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
5.	Rochman Jalil, Badia Perizade, Marlina Widiyanti (International Journal of Management and Humanities	Effect of Training and Work Discipline on Employee Performance PT PLN (Persero) Power Plants Control Unit	Training (X1) dan Work Discipline (X2), Employee Performance (Y)	The results show that training partially has a positive and significant influence on employee performance, work discipline partially has a positive and significant influence on employee

	Vol. 3 No. 11, 2019, ISSN : 2394-0913)	Keramasan		performance, and training and work discipline simultaneously have a positive and significant influence on employee performance.
--	--	-----------	--	---

C. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran ini digunakan untuk mempermudah jalan penelitian terhadap permasalahan yang akan dibahas. Untuk memperjelas hubungan antar variabel, kerangka pemikiran dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1

Kerangka Pemikiran

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan dugaan sementara yang masih harus dicari kebenarannya. Berdasarkan pengamatan yang telah dilakukan dan berdasarkan uraian di atas, maka penulis mendapatkan suatu hipotesa adalah sebagai berikut :

- H1 : Terdapat pengaruh disiplin kerja (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) PT. Sutrakabel Intimandiri Raya Bogor.
- H2 : Terdapat pengaruh pelatihan kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) PT. Sutrakabel Intimandiri Raya Bogor.
- H3 : Terdapat pengaruh pengembangan karir (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) PT. Sutrakabel Intimandiri Raya Bogor.
- H4 : Terdapat pengaruh disiplin kerja (X1), pelatihan kerja (X2) dan pengembangan karir (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) PT. Sutrakabel Intimandiri Raya Bogor.