

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

1. Joseph Kennedy (2009) meneliti tentang *The Impact Of Training And Development On Job Performance* di staf kehakiman Ghana sampel yang diambil adalah 12 pengadilan pelayanan Ghana khususnya di daerah greater accra. Empat pengadilan di antaranya adalah pengadilan tinggi, pengadilan daerah, dan pengadilan negara. Responden sasaran dari masing-masing pengadilan terpilih adalah panitera, pengadilan interpreter, dan Pengadilan pencatat. Metode pengumpulan data untuk penelitian ini berasal dari sumber-sumber primer dan data sekunder. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi dampak dari investasi besar yang dilakukan dalam pelatihan terhadap kinerja staf peradilan. Hasilnya adalah pelatihan yang dilakukan di pelayanan peradilan di Ghana ternyata meningkatkan kinerja dan inisiatif di tiap pekerja. Pekerja dapat bekerja dengan baik tanpa harus diawasi.

2. Jeanette L. Cowherd (2008) dalam penelitiannya *The Effects Of An Incentive-Based Discipline Program On The Attendance And Suspension Rates Of Park Hill South* dapat disimpulkan bahwa pemberian insentif finansial maupun non finansial dapat meningkatkan disiplin kerja. Karyawan menjadi lebih sigap, taat waktu dan lain sebagainya. Selain itu pemberian insentif kepada karyawan dapat dijadikan solusi untuk meningkatkan kedisiplinan tanpa harus memberikan hukuman yang justru dapat menjadi bomerang di dalam organisasi.

3. Wallace Nyakundi (2013) meneliti tentang *The role of employee incentives on performance: a survey of public hospitals in Kenya* penelitian ini mencoba untuk meneliti peran insentif karyawan pada kinerja di rumah sakit umum di Kenya. Insentif karyawan sebagai variabel independen dan kinerja sebagai variabel dependen. Temuan menunjukkan bahwa insentif karyawan memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja baik di tingkat individu dan organisasi, memberikan kesempatan bagi inisiatif yang dianggap berperan dalam penggabungan teori dan praktek dalam manajemen sumber daya manusia dan pembangunan di sektor kesehatan masyarakat.

4. Ilham Thaief (2015) meneliti tentang *Effect of Training, Compensation and Work Discipline against Employee Job Performance (Studies in the Office of PT. PLN (Persero) Service Area and Network Malang)* tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui efek simultan dan parsial dari variabel pelatihan, kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) Jasa Malang dan Area Network. Penelitian ini diadakan di kantor PT PLN (Persero) Jasa Malang dan Area Network. Sampel dalam penelitian ini adalah 44 responden. Variabel independen adalah: Pelatihan (X_1), Kompensasi (X_2) dan Disiplin Kerja (X_3). Variabel dependen adalah Kinerja Kerja Karyawan (Y). Analisis regresi linier berganda digunakan sebagai metode statistik. Berdasarkan analisis deskriptif hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa pelatihan yang diikuti oleh karyawan dinilai dari target pencapaian dengan waktu optimal kerja. Kompensasi yang telah diberikan mempengaruhi kinerja karyawan dengan baik. Sedangkan untuk elemen fasilitas terdiri dari kendaraan dan tempat tinggal perlu ditingkatkan. Kinerja karyawan juga sangat positif menanggapi dalam tiga elemen seperti ketepatan waktu, kualitas kerja dan kuantitas pekerjaan.

Pelatihan, kompensasi dan disiplin kerja secara simultan dan parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja kerja karyawan di PT. PLN (Persero) Jasa Malang dan Area Network. Efek seluruh variabel independen memiliki arah yang positif. Kontribusi terbesar berasal dari variabel pelatihan.

5. Rahayu Puji Suci (2015) meneliti tentang *The Influence of Employee Training and Discipline Work against Employee Performance PT. Merpati Nusantara Airlines (Persero)* penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menguji apakah ada pengaruh pelatihan karyawan, disiplin kerja secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan, sedangkan yang kedua untuk mengetahui dan menguji antara dua variabel pelatihan dan disiplin pegawai bekerja paling dominan dan berpengaruh pada kinerja karyawan di SBU Merpati Maintenance Facility di Surabaya, PT Merpati Nusantara Airlines (Persero). Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan populasi 147 karyawan dengan menggunakan Sampel berjumlah 107 karyawan. Sedangkan teknik analisis dengan menggunakan Regresi Linier Berganda Statistik. Hasil penelitian ini adalah menunjukkan bahwa ada hubungan yang kuat antara pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pelatihan dan disiplin kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan.

6. Zulaini, Nauli Rani (2010) dengan penelitian pengaruh pelaksanaan pelatihan terhadap disiplin kerja karyawan pada yayasan kesejahteraan pendidikan dan perumahan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan pelatihan dan disiplin kerja karyawan pada yayasan kesejahteraan pendidikan dan perumahan serta seberapa besar pengaruh pelaksanaan pelatihan terhadap peningkatan disiplin kerja karyawan pada yayasan kesejahteraan pendidikan dan perumahan. Hasil

penelitian menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap pelaksanaan pelatihan pada yayasan kesejahteraan pendidikan dan perumahan adalah baik. Tanggapan responden terhadap disiplin kerja karyawan yang diterapkan pada yayasan kesejahteraan pendidikan dan perumahan adalah sangat baik. Pengaruh pelaksanaan pelatihan terhadap peningkatan disiplin kerja karyawan pada yayasan kesejahteraan pendidikan dan perumahan berdasarkan perhitungan analisis regresi bahwa pengaruh pelatihan terhadap disiplin kerja karyawan menunjukkan peningkatan pelatihan. Sedangkan hubungan pelatihan dengan disiplin kerja sangat tinggi.

7. Penelitian sebelumnya tentang pelatihan dan pengembangan dilakukan oleh Irene Ferguson Laing (2009) dalam penelitiannya yang berjudul *The Impact Of Training And Development On Worker Performance and Productivity in Public Sector Organizations: A Case Study Of Ghana Ports and Harbours Authority*. Dalam penelitian tersebut juga mengemukakan bahwa melalui pelatihan dan pengembangan, karyawan adalah alat yang efektif untuk mencapai kesuksesan baik pribadi maupun organisasi. Dalam penelitiannya terdapat peningkatan yang signifikan.

8. Garavan (2008) dalam jurnal yang berjudul *Mapping The Context and Practice of Training, Development and HRD in European Call Centres* menjelaskan tentang pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang dilakukan pada perusahaan *call center* di Eropa. Dengan adanya pendidikan dan pelatihan tersebut akan memberitahukan pengetahuan dan keterampilan yang penting dimiliki oleh para pegawai. Dalam penelitiannya rata - rata karyawan merasa kinerja keefektivitasan mereka meningkat setelah perusahaan mengadakan pelatihan, diharapkan perusahaan melakukan program pelaksanaan pelatihan secara berkala.

9. Penelitian oleh Herawaty (2005) dengan judul Pengaruh pelatihan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Unit Desa di Sentani Jayapura, menemukan bahwa pembinaan pegawai memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan pelatihan dan pembinaan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

10. Sujatmoko (2007) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Insentif terhadap Peningkatan kinerja Karyawan pada Departemen Operasional Pemasaran di Dunkin Donuts Cabang Arteri Jakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa antara pemberian insentif dengan peningkatan kinerja karyawan mempunyai hubungan yang signifikan. Karyawan Departemen Operasional Pemasaran Dunkin Donuts Cabang Arteri Jakarta, mempunyai kinerja yang baik dan memang rata-rata dipengaruhi oleh insentif yang diterimanya.

11. Fendy Levy Kambey (2013) meneliti tentang Pengaruh Pembinaan, Pelatihan, Pemberdayaan Dan Partisipasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt. Njonja Meneer Semarang). Hasil menunjukkan bahwa pembinaan, pelatihan, pemberdayaan dan partisipasi mempengaruhi kinerja karyawan. Indikator yang digunakan untuk meneliti pelatihan adalah reaksi, belajar, hasil – hasil , efektivitas biaya (Kirkpatrick,2009)

12. Mariana Kristiyanti (2009) meneliti tentang Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pt. Nyonya Meneer Semarang) Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada 75 responden dari

hasil penelitian yang dilakukan didapatkan bahwa Berdasarkan hasil penelitian terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. Nyonya Meneer Semarang.

13. Rizca amalia (2014) meneliti tentang Pengaruh Insentif Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Bandung. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei eksplanasi dengan menggunakan teknik analisis data deskriptif inferensial, adapun teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara penyebaran angket dengan menggunakan skala likert, yang dikumpulkan dari responden dengan ukuran populasi 54 orang karyawan Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Bandung. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi sederhana. Berdasarkan hasil penelitian ini diperoleh bahwa efektivitas insentif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja.

Tabel ringkasan tinjauan pustaka

Penulis	Judul penelitian	Hasil penelitian
Joseph Kennedy (2009)	THE IMPACT OF TRAINING AND DEVELOPMENT ON JOB PERFORMANCE	Pelatihan meningkatkan kinerja dan inisiatif di pelayanan peradilan di Ghana.

Jeanette L. Cowherd (2008)	The Effects Of An Incentive-Based Discipline Program On The Attendance And Suspension Rates Of	pemberian insentif kepada karyawan dapat dijadikan solusi untuk meningkatkan kedisiplinan tanpa harus memberikan hukuman yang justru dapat menjadi bomerang di dalam organisasi.
Wallace Nyakundi (2013)	The role of employee incentives on performance: a survey of public hospitals in Kenya	Temuan menunjukkan bahwa insentif karyawan memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja baik di tingkat individu dan organisasi
Ilham Thaeif (2015)	Effect of Training, Compensation and Work Discipline against Employee Job Performance (Studies in the Office of PT. PLN (Persero) Service Area and Network Malang)	pelatihan yang diikuti oleh karyawan dinilai dari target pencapaian dengan waktu optimal kerja. Kompensasi yang telah diberikan mempengaruhi kinerja karyawan dengan baik.
Rahayu Puji Suci & Mohamad Syafi (2015)	The Influence of Employee Training and Discipline Work against Employee Performance PT. Merpati Nusantara Airlines (Persero)	Hasil penelitian ini adalah menunjukkan bahwa ada hubungan yang kuat antara pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan

Zulaini, Nauli Rani (2010)	Pengaruh Pelaksanaan Pelatihan Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada Yayasan Kesejahteraan Pendidikan Dan Perumahan	pengaruh pelatihan terhadap disiplin kerja karyawan menunjukkan peningkatan pelatihan. Sedangkan hubungan pelatihan dengan disiplin kerja sangat tinggi.
Irene Ferguson Laing (2009)	The Impact Of Training And Development On Worker Performance and Productivity in Public Sector Organizations: A CaseStudy Of Ghana Ports and Harbours Authority.	melalui pelatihan, karyawan adalah alat yang efektif untuk mencapai peningkatan kinerja dan produktivitas
Garavan (2008)	Mapping The Context and Practice of Training, Development and HRD in European Call Centres	Dalam penelitiannya rata - rata karyawan merasa kinerja keefektivitasan mereka meningkat setelah perusahaan mengadakan pelatihan
Herawaty (2005)	Pengaruh Pengembangan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Unit Desa di Sentani Jayapura	pembinaan pegawai memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan pelatihan dan pembinaan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Sujatmoko (2007)	Pengaruh Insentif terhadap Peningkatan kinerja Karyawan pada Departemen Operasional Pemasaran di Dunkin Donuts Cabang Arteri Jakarta	Hasil penelitian menunjukkan bahwa antara pemberian insentif dengan peningkatan kinerja karyawan mempunyai hubungan yang signifikan.
Fendy Levy Kambey (2013)	Pengaruh Pembinaan, Pelatihan Dan Pengembangan, Pemberdayaan Dan Partisipasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt. Njonja Meneer Semarang)). Hasil menunjukkan bahwa pembinaan, pelatihan dan pengembangan, pemberdayaan dan partisipasi mempengaruhi kinerja karyawan. Indikator yang digunakan untuk meneliti pelatihan dan pengembangan adalah reaksi, belajar, hasil – hasil , efektivitas biaya
Mariana Kristiyanti (2009)	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pt. Nyonya Meneer Semarang)	dari hasil penelitian yang dilakukan didapatkan bahwa Berdasarkan hasil penelitian terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. Nyonya Meneer Semarang.
Rizca amalia	Pengaruh Insentif Terhadap	Berdasarkan hasil penelitian ini

(2014)	Disiplin Kerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Bandung	diperoleh bahwa efektivitas insentif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja.
--------	---	--

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pelatihan

1. Pengertian Pelatihan

Pelatihan merupakan bagian dari fungsi operasional MSDM yang terpenting karena Pelatihan merupakan salah satu cara perusahaan untuk meningkatkan kemampuan setiap karyawannya. Berikut ini pengertian pelatihan menurut para ahli:

1. Menurut Simamora (2002) pelatihan adalah serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap seseorang. Lebih khusus bagi bawahan, pelatihan ini dilakukan untuk membekali karyawan dengan keahlian tertentu, meningkatkan kepuasan karyawan, meningkatkan efektivitas karyawan memenuhi program kesempatan kerja yang sama dan mencegah keusangan karyawan. Pengembangan ditujukan pada pegawai tingkat manajerial untuk

meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan, dan memperluas *human relation*.

3. Sedangkan menurut Handoko (2012), pelatihan (training) adalah usaha untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terperinci, dan rutin. Dengan kata lain pelatihan dimaksudkan untuk membantu melaksanakan pekerjaan sekarang. Dalam pelatihan, karyawan dibantu untuk memperoleh efektivitas dalam pekerjaan mereka yang sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan pikiran dan tindakan, kecakapan, pengetahuan dan sikap. Latihan-latihan yang baik, sebaiknya diberlakukan bagi karyawan yang baru masuk maupun karyawan yang telah lama bekerja dalam perusahaan. Latihan yang diberikan kepada karyawan baru, dimaksudkan untuk mempersiapkan diri karyawan tersebut sebelum menjalankan tugas-tugas yang menjadi kewajibannya. Sedangkan latihan yang diberikan pada karyawan yang telah bekerja dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan dalam menjalankan tuntutan tugas.

2. Tujuan pelatihan

1. Simamora (2002), menjelaskan tujuan - tujuan pelatihan :

- a. Memperbaiki kinerja karyawan.
- b. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.
- c. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pekerjaan.

- d. Membantu memecahkan permasalahan operasional.
- e. Mempersiapkan karyawan untuk promosi.
- f. Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi.
- g. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi.

2. Menurut Martoyo (1998) pelatihan bertujuan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu dalam waktu relatif singkat. Jadi hakekat pelatihan adalah memperluas cakrawala pengetahuan, mengembangkan kemampuan dan ketrampilan yang diharapkan dapat dimiliki oleh pemegang jabatan agar dapat menjalankan pekerjaannya dengan lebih baik. Pada dasarnya, pelatihan merupakan suatu cara agar para karyawan yang ada pada suatu organisasi mampu dengan baik melaksanakan tugas dan kewajibannya. Dengan semakin ahli dan cakap seorang karyawan akan berimplikasi positif bagi perusahaan. Manfaat ini tidak hanya akan dirasakan oleh perusahaan, tapi juga oleh karyawan, ia akan dengan mudah dapat menyelesaikan pekerjaannya sehingga ia merasa tenang dan nyaman. Selain dilihat dari tujuannya manfaat pelatihan banyak di ungkap para ahli berikut penjelasannya.

3. Manfaat pelatihan

1. Manfaat pelatihan dari karyawan menurut Simamora (2006) yaitu :
 - a. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.
 - b. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima.

- c. Membentuk sikap, loyalitas dan kerja sama yang lebih menguntungkan.
- d. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
- e. Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja.
- f. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Manfaat tadi membantu baik individu maupun organisasi. Program pelatihan yang efektif adalah bantuan yang berharga dalam perencanaan karir dan sering dianggap sebagai penyembuh penyakit organisasional. Apabila produktivitas anjlok, ketika ketidakhadiran dan putaran karyawan tinggi serta manakala kalangan karyawan menyatakan ketidakpuasannya, banyak manajer yang berpikir bahwa solusinya adalah program pelatihan di seluruh perusahaan

2. Menurut Mangkuprawira (2004), pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar. Sedangkan pengembangan memiliki ruang lingkup lebih luas. Dapat berupa upaya meningkatkan pengetahuan yang mungkin digunakan segera atau sering untuk kepentingan di masa depan. Pengembangan sering dikategorikan secara eksplisit dalam pengembangan manajemen, organisasi, dan pengembangan individu karyawan.

4. Metode pelatihan

Menurut Panggabean (2002) ada berbagai metode yang dapat digunakan untuk pelatihan dan pada dasarnya dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok yaitu on the job training dan off the job training.

a) On the job training (latihan sambil bekerja) On the job training meliputi semua upaya melatih karyawan untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya di tempat kerja yang sesungguhnya. On the job training, meliputi beberap program yaitu:

- (1) program magang, menggabungkan pelatihan dan pengembangan pada pekerjaan dengan instruksi yang didapatkan dari ruang kelas.
- (2) rotasi pekerjaan, karyawan berpindah dari satu jenis pekerjaan ke jenis pekerjaan lain dalam jangka waktu yang direncanakan.
- (3) coaching, yaitu teknik pelatihan yang dilakukan dengan praktik langsung dengan orang yang sudah berpengalaman atau atasan yang dilatih.

b) Off the job training (latihan di luar jam bekerja) Pelatihan dilaksanakan pada lokasi terpisah dengan tempat kerja. Ada beberapa jenis metode pelatihan Off the job training, yaitu:

1. Pelatihan instruksi pekerjaan

Pendaftaran masing-masing tugas dasar jabatan, bersama dengan titik-titik kunci untuk memberikan pelatihan langkah demi langkah kepada karyawan.

2. Pembelajaran terprogram

Suatu program sistematis untuk mengajarkan keterampilan mencakup penyajian pertanyaan atau fakta, memungkinkan orang itu untuk memberikan tanggapan dan memberikan peserta belajar umpan balik segera tentang kecermatan jawabannya.

3. Simulasi

Merupakan pelatihan yang dilakukan dalam suatu ruangan khusus terpisah dari tempat kerja biasa dan disediakan peralatan yang sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya.

4. Studi kasus

Dalam metode ini disajikan kepada petatar masalah-masalah perusahaan secara tertulis kemudian petatar menganalisis kasus tersebut secara pribadi, mendiagnosis masalah dan menyampaikan penemuan dan pemecahannya di dalam sebuah diskusi.

5. Seminar

Metode seminar ini bertujuan mengembangkan keahlian kecakapan peserta untuk menilai dan memberikan saran-saran yang konstruktif mengenai pendapat orang lain.

5. Indikator Evaluasi program pelatihan

1. Model evaluasi CIPP

CIPP merupakan singkatan dari, context evaluation: evaluasi terhadap konteks, input evaluation: evaluasi terhadap masukan, process evaluation: evaluasi terhadap proses, dan product evaluation : evaluasi terhadap hasil. Keempat singkatan dari CIPP tersebut itulah yang menjadi komponen evaluasi.

a. Context Evaluation (Evaluasi Konteks)

Tujuan evaluasi konteks yang utama adalah untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki karyawan. Dengan mengetahui kekuatan dan kelemahan ini, evaluator akan dapat memberikan arah perbaikan yang diperlukan.

b. Input Evaluation (Evaluasi Masukan)

Evaluasi masukan membantu mengatur keputusan, menentukan sumber-sumber yang ada, alternatif apa yang diambil, apa rencana dan strategi untuk mencapai tujuan, dan bagaimana prosedur kerja untuk mencapainya. Komponen evaluasi masukan meliputi sumber daya manusia, sarana dan peralatan pendukung, dana atau anggaran, dan berbagai prosedur dan aturan yang diperlukan.

c. Process Evaluation (Evaluasi Proses)

Evaluasi proses digunakan untuk mendeteksi atau memprediksi rancangan prosedur atau rancangan implementasi selama tahap implementasi, menyediakan informasi untuk keputusan program pelatihan dan pengembangan dan sebagai rekaman atau arsip prosedur yang telah terjadi. Evaluasi proses meliputi koleksi data penilaian yang telah ditentukan dan diterapkan dalam praktik pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan.

d. Product Evaluation (Evaluasi Produk/Hasil)

Evaluasi produk merupakan penilaian yang dilakukan guna untuk melihat ketercapaian/keberhasilan suatu program pelatihan dan pengembangan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

2. Model ROTI (Return on Training Investment)

Model ROI yang dikembangkan oleh Jack Phillips merupakan level evaluasi terakhir untuk melihat cost-benefit setelah pelatihan dilaksanakan. Kegunaan model ini agar pihak manajemen melihat pelatihan bukan sesuatu yang mahal dan hanya merugikan pihak keuangan, akan tetapi pelatihan merupakan suatu investasi, sehingga dapat dilihat dengan menggunakan hitungan yang akurat keuntungan yang dapat diperoleh setelah melaksanakan pelatihan. Hal ini tentunya dapat memberikan gambaran lebih luas, apabila ternyata dari hasil yang diperoleh ditemukan bahwa pelatihan tersebut tidak memberikan keuntungan

baik bagi peserta maupun bagi lembaga. Model evaluasi ini merupakan tambahan dari model evaluasi Kirkpatrick yaitu adanya level ROI (level 5), pada level ini ingin melihat keberhasilan dari suatu program pelatihan dengan melihat dari Cost-Benefit -nya, sehingga memerlukan data yang tidak sedikit dan harus akurat untuk menunjang hasil dari evaluasi pelatihan yang valid. Tahap ROI paling sulit dilakukan. Tujuannya adalah untuk mengevaluasi nilai balik modal dari pelaksanaan pelatihan. Dibutuhkan waktu, biaya dan analisis data yang akurat untuk keberhasilan evaluasi ini. Salah satu cara adalah mengisolasi pengaruh diklat, ada dua strategi yang dengan mudah diperhitungkan yaitu :

- a. Perbandingan antara kelompok peserta dan kelompok bukan peserta. Kinerja antara kelompok peserta diklat dapat diperbandingkan dengan kelompok lain yang setara dan belum mendapatkan pelatihan.
- b. Perbandingan antara sebelum dan sesudah diklat. Kinerja antara sebelum dan sesudah diklat dari kelompok yang sama diperbandingkan.

3. Model Kirkpatrick

Untuk menilai efektivitas pelatihan dapat dievaluasi dengan menggunakan indikator :

- a. Reaksi, yaitu seberapa baik peserta menyenangi pelatihan.
- b. Belajar, yaitu seberapa jauh para peserta mempelajari fakta-fakta, prinsip-prinsip dan pendekatan-pendekatan dalam sebuah pelatihan .

- c. Hasil-hasil, yaitu seberapa jauh perilaku pegawai berubah karena pelatihan dan juga apakah ada kenaikan produktivitas atau penurunan yang telah dicapai.
- d. Efektivitas biaya, untuk mengetahui besarnya biaya yang dihabiskan untuk program pelatihan apakah besarnya biaya pelatihan sebanding dengan tujuan program pelatihan (kirkpatrick, 2009).

Dari penjelasan para ahli di atas pelatihan salah satu fungsi manajemen artinya bahwa untuk mendapatkan tenaga kerja pendidikan yang bersumberdaya manusia yang baik dan tepat sangat perlu pelatihan. Hal ini sebagai upaya untuk mempersiapkan para tenaga kerja pendidikan untuk menghadapi tugas pekerjaan jabatan yang dianggap belum menguasainya.

2.2.2 Insentif

1. Pengertian insentif

Pembayaran insentif yang diberikan kepada karyawan dilakukan atas dasar kinerja yang melebihi standar yang telah ditetapkan perusahaan. Tujuan dari pemberian insentif ini adalah suatu bentuk perusahaan memperlakukan karyawannya sebagai asset yang perlu diberi penghargaan serta menjadikan karyawan tersebut sebagai mitra usaha sehingga karyawan mempunyai rasa memiliki terhadap perusahaan tersebut. Dengan demikian cukup beralasan bagi perusahaan untuk membayar karyawan tersebut dengan insentif sesuai dengan hasil kerjanya.

Menurut Nasution (2000), insentif adalah upah yang diterima karyawan diluar uang atau upah pokok. Upah insentif ini diberikan kepada karyawan yang mempunyai prestasi kerja atau hasil kerja diatas standar kuantitas hasil kerja yang sudah ditetapkan. Menurut teori yang dikemukakan oleh F.W Taylor dalam teori motivasi bahwa para pekerja bekerja hanya untuk memenuhi kebutuhan biologis saja, yaitu kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang. Kebutuhan dan kepuasan biologis ini akan terpenuhi apabila gaji atau upah yang di berikan cukup. Menurut teori harapan dari Vroom bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam melaksanakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang ia inginkan dan apa yang ia butuhkan dari hasil pekerjaannya itu. Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa insentif adalah tambahan penghasilan atau upah sebagai balas jasa yang diberikan oleh perusahaan untuk memotivasi karyawan agar hasil kerjanya sesuai dengan standar kuantitas dan kualitas yang telah ditetapkan.

Menurut Handoko (2012), menyatakan bahwa pengertian insentif adalah perangsang yang ditawarkan kepada para karyawan untuk melaksanakan kerja sesuai atau lebih tinggi dari standar-standar yang telah ditetapkan.

Sedangkan menurut Hasibuan (2005), mengatakan bahwa insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar.

Menurut Mangkunegara (2005), mengatakan pengertian insentif adalah suatu penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh pihak pemimpin organisasi

kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Menurut Rivai (2008), bahwa Insentif diartikan sebagai bentuk pembayaran yang dikaitkan dengan kinerja dan *gain haring*, sebagai pembagian keuntungan bagi karyawan akibat peningkatan produktivitas atau penghematan biaya.

Menurut Nawawi (2005), mengemukakan bahwa insentif adalah Penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para karyawan agar produktivitasnya tinggi dan sifatnya tidak tetap.

Sedangkan menurut Panggabean (2002), mengatakan bahwa insentif adalah penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan.

Jadi menurut pendapat para ahli diatas, dapat penulis simpulkan bahwa insentif adalah suatu penghargaan dalam bentuk material atau non material yang diberikan oleh pihak pimpinan organisasi perusahaan kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan, dengan kata lain pemberian insentif adalah pemberian uang diluar gaji sebagai pengakuan terhadap prestasi kerja dan kontribusi terhadap karyawan kepada perusahaan. Pelaksanaan insentif dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas karyawan dan mempertahankan karyawan yang berprestasi agar tetap berada dalam perusahaan. Insentif adalah dorongan agar seseorang agar mau bekerja dengan baik dan agar dapat mencapai produktivitas yang tinggi sehingga dapat membangkitkan gairah kerja dan motivasi yang tinggi.

Tujuan utama dari insentif adalah untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan dalam rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya. Sedangkan bagi perusahaan, insentif merupakan strategi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. Tujuan utama dari insentif adalah untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan dalam rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya. Sedangkan bagi perusahaan, insentif merupakan strategi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat.

2. bentuk- bentuk insentif

Seorang karyawan yang memiliki prestasi kerja yang baik tentunya berhak mendapatkan insentif. Insentif yang diterimanya berbentuk rangsangan yang diberikan kepada manusia agar mau melakukan tindakan. Rangsangan tersebut berupa hadiah-hadiah sebagai balas jasa atas suatu usaha ekstra atau hasil istimewa yang dicapai seorang karyawan (Mangkunegara, 2005).

1) Insentif Material

Insentif material yaitu daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya berbentuk uang atau barang. Insentif material ini bernilai ekonomis sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Beberapa macam insentif yang diberikan kepada karyawan meliputi:

a) Bonus merupakan uang yang dibayarkan sebagai balas jasa atas hasil pekerjaan yang dilaksanakan. Diberikan selektif dan khusus kepada pekerja yang berhak menerima, serta diberikan berkala sekali terima tanpa adanya suatu ikatan pada masa yang akan datang.

b) Kompensasi yang ditangguhkan (*deffered compensation*) Dana pensiun memiliki nilai insentif karena memenuhi kebutuhan pokok seseorang yaitu menyediakan jaminan ekonomi setelah ia tidak bekerja lagi.

2) Insentif Non Material

Insentif non material yaitu daya perangsang yang diberikan kepada karyawan yang berbentuk penghargaan pengukuhan berdasarkan prestasi kerjanya. Beberapa macam insentif non material meliputi:

- a) Pemberian gelar secara resmi
- b) Pemberian tanda jasa atau medali,
- c) Pemberian piagam penghargaan
- d) Pemberian hak untuk memakai sesuatu atribut jabatan,
- e) Pemberian perlengkapan khusus pada ruangan kerja
- f) Ucapan terima kasih secara formal maupun informal.

3) Sosial Insentif

Sosial insentif yaitu daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya berupa fasilitas dan kesempatan untuk mengembangkan kemampuannya seperti promosi, mengikuti pendidikan, naik

haji dan lain-lain. Dalam penggolongannya Rivai (2008) mengolongkan insentif ke dua golongan yaitu terdapat dua macam penggolongan insentif yaitu:

- 1) Insentif Individu adalah Program insentif individu bertujuan untuk memberikan penghasilan tambahan selain gaji pokok bagi individu yang dapat mencapai standar prestasi tertentu. Insentif individu bisa berupa upah per output dan upah per waktu
- 2) Insentif kelompok adalah Pembayaran insentif individu seringkali sukar untuk dilaksanakan Karena untuk menghasilkan sebuah produk dibutuhkan kerjasama, atau ketergantungan dari seseorang dengan orang lain. Oleh sebab itu, insentif akan diberikan kepada kelompok kerja apabila kinerja mereka juga melebihi standar yang ditetapkan. Para anggotanya dapat dibayarkan dengan dua cara yaitu: a) seluruh anggota menerima pembayaran yang sama dengan pembayaran yang diterima oleh mereka yang paling tinggi prestasi kerjanya. b) semua anggota kelompok menerima pembayaran yang sama dengan pembayaran yang diterima oleh mereka yang paling rendah prestasi kerjanya, seluruh anggota menerima pembayaran yang sama dengan rata-rata pembayaran yang diterima oleh kelompok.

3. Jenis Insentif

Menurut Panggabean (2002), pada dasarnya pemberian insentif ditujukan untuk meningkatkan produktivitas kerja individu maupun kelompok. Untuk mencapai tujuan pemberian tersebut, maka insentif terdiri dari:

a. Insentif individu Rencana atau program insentif individu ini bertujuan untuk memberikan penghasilan tambahan selain gaji pokok bagi individu yang dapat mencapai standar prestasi tertentu.

b. Insentif kelompok Insentif akan diberikan kepada kelompok kerja apabila kinerja mereka juga melebihi standar yang telah ditetapkan. Para anggota nya dibayarkan dengan 3(tiga)cara, yaitu:

1. Seluruh anggota menerima pembayaran yang sama dengan pembayaran yang diterima oleh mereka yang paling tinggi prestasi kerjanya.
2. Semua anggota kelompok menerima pembayaran yang sama dengan pembayaran yang diterima oleh karyawan yang paling rendah prestasinya
3. Semua anggota menerima pembayaran yang sama dengan rata-rata pembayaran yang diterima oleh kelompok.

4.Indikator Pemberian Insentif

1. Menurut Hasibuan (2005) pertimbangan dasar penyusunan insentif antara lain sebagai berikut :

- a. Pemberian bonus Besarnya insentif ditentukan berdasarkan tingkat produktivitas melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan, prestasi

kerja, penghematan waktu. Cara perhitungannya dapat menggunakan per jam, per hari, per minggu atau pun per bulan.

- b. Fasilitas adalah kenikmatan atau fasilitas yg berupa financial maupun non financial seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, atau akses kepesawatn perusahaan yang diperoleh karyawan. Fasilitas dapat mewakili jumlah substansi dari insentif terutama eksekutif yang dibayar mahal. insentif, maka berdasarkan kinerja.
- c. Kebutuhan Cara ini menunjukkan bahwa insentif pada karyawan didasarkan pada tingkat hasil kerja yang dilakukan bida mendapat apresiasi pujian secara langsung ataupun bertujuan untuk meningkatkan motivasi karyawan.
- d. Penghargaan adalah suatu usaha untuk memberikan keadilan kepada karyawan yang memiliki dedikasi dalam perkerjaan. Selain itu bias menjadi bentuk peluang promosi karyawan.

2.2.3 Disiplin Kerja

1. Pengertian disiplin kerja

Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Fathoni, 2006).

Simamora (2006) menyatakan bahwa disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin

merupakan bentuk pengendalian diri karyawan dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja di dalam suatu organisasi.

Sutrisno (2009) mengatakan bahwa disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya.

Sementara Sinungan (2003) mendefinisikan disiplin sebagai sikap kejiwaan dari seseorang atau sekelompok orang yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti/mematuhi segala aturan/keputusan yang telah ditetapkan.

Fathoni (2006) mengartikan disiplin sebagai kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Selanjutnya Fathoni menjelaskan bahwa kedisiplinan diartikan bilamana karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah sikap dan perbuatan dalam mentaati semua pedoman dan peraturan yang telah ditentukan untuk tercapainya tujuan organisasi. Disiplin berkaitan erat dengan perilaku karyawan dan berpengaruh terhadap kinerja.

Suatu asumsi bahwa pemimpin mempunyai pengaruh langsung pada sikap kebiasaan yang dilakukan karyawan. Kebiasaan itu dampak dari keteladanan yang dicontohkan oleh pimpinan. Oleh karena itu, jika mengharapkan karyawan memiliki tingkat disiplin yang baik, maka pemimpin harus memberikan kepemimpinan yang baik pula.

2. Bentuk disiplin kerja

1. Menurut mangkunegara

Tindakan pendisiplinan kepada pegawai haruslah sama pemberlakuanya. Disini tindakan disiplin berlaku bagi semua, tidak memilih, memilah dan memihak kepada siapapun yang melanggar akan dikenakan sanksi pendisiplinan yang sama termasuk bagi manajer atau pimpinan, karena pimpinan harus memberi contoh terhadap para bawahannya. Menurut Mangkunegara (2011) mengemukakan bahwa bentuk disiplin kerja yaitu :

a. Disiplin preventif

Merupakan suatu upaya untuk menggerakkan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan - aturan yang telah digariskan oleh perusahaan.

b. Disiplin korektif

Merupakan suatu upaya untuk menggerakkan pegawai dalam suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan.

c. Disiplin progresif

Merupakan kegiatan yang memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang.

2. Menurut Siagian (1999) dalam bukunya “Manajemen Sumber Daya Manusia” mengemukakan bahwa bentuk-bentuk disiplin kerja dalam suatu organisasi/perusahaan dibagi 2 (dua) bentuk, yaitu:

a. Disiplin Preventif

Disiplin Preventif adalah Tindakan yang mendorong para pegawai untuk taat dan patuh terhadap berbagai ketentuan yang berlaku dan mematuhi standar-standar yang telah ditetapkan. Artinya, melalui penjelasan pola, sikap, tindakan dan perilaku yang diinginkan dari setiap anggota, organisasi diusahakan pencegahan jangan sampai pegawai melakukan hal yang negatif. Agar sikap kedisiplinan itu kokoh dan bertahan dalam tiap individu, perusahaan perlu memperhatikan tiga hal, yaitu:

1. Perusahaan harus menanamkan perasaan memiliki terhadap organisasi dalam diri setiap pegawai, sebab secara logika seseorang tidak mungkin akan merusak miliknya sendiri.
2. Para pegawai harus diberi penjelasan tentang ketentuan-ketentuan yang wajib ditaati dan standar yang harus dipenuhi.
3. Para pegawai harus bisa mendisiplinkan pribadinya dalam rangka mematuhi peraturan/ketentuan yang berlaku dalam organisasi/perusahaan.

b. Disiplin Korektif

Disiplin Korektif adalah pendisiplinan yang dilakukan apabila ada pegawai yang nyata melakukan pelanggaran atas ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan maka kepadanya diberikan sanksi disipliner. Berat atau ringannya suatu sanksi dilihat dari pelanggaran apa yang dilakukannya. Agar tujuan pendisiplinan berjalan lancar maka pemberian sanksi harus dilakukan secara bertahap dari yang paling ringan sampai yang terberat, misalnya:

1. Peringatan lisan oleh penyelia
2. Peringatan tertulis dari atasan
3. Penundaan kenaikan gaji berkala
4. Penundaan kenaikan pangkat

Pengenaan sanksi korektif yang diterapkan perlu memperhatikan tiga hal, yaitu sebagai berikut:

1. Memberitahukan kesalahan apa yang telah dilakukan
2. Memberi kesempatan untuk membela diri
3. Dalam pemberhentian, perlu adanya penjelasan mengapa pihak manajemen terpaksa mengambil tindakan tersebut.

3. Indikator disiplin kerja

1. Indikator Disiplin Kerja Menurut Singodimejo dalam Sutrisno (2011) adalah sebagai berikut:

- a. Taat terhadap aturan waktu Dilihat dari jam masuk kerja, jam pulang, dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan.
- b. Taat terhadap peraturan perusahaan Peraturan dasar tentang cara berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.
- c. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan Ditunjukan dengan cara-cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas, dan tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain.
- d. Taat terhadap peraturan lainnya diperusahaan Aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai dalam perusahaan.

2. Indikator Disiplin Kerja menurut supartha adalah sebagai berikut Ukuran Disiplin kerja diukur dengan memodifikasi indikator yang dikembangkan oleh Supartha (2006) adalah:

- a. Menggunakan waktu secara efektif
- b. Datang tepat waktu
- c. Kualitas kerja baik
- d. Mengikuti prosedur dan instruksi kerja
- e. Selalu hadir
- f. Berpenampilan sopan.

2.2.4 Kinerja

1. Pengertian kinerja

Suatu organisasi atau perusahaan jika ingin maju atau berkembang maka dituntut untuk memiliki pegawai yang berkualitas. Pegawai yang berkualitas adalah pegawai yang kinerjanya dapat memenuhi target atau sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan. Untuk memperoleh pegawai yang memiliki kinerja baik maka diperlukan penerapan kinerja.

Ukuran kinerja dapat dilihat dari sisi jumlah dan mutu tertentu sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan bentuknya dapat bersifat *tangible* (dapat ditetapkan alat ukurnya atau standarnya) atau *intangibile* (tak dapat ditetapkan alat ukurnya atau standarnya), tergantung pada bentuk dan proses pelaksanaan pekerjaan itu. Kinerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam suatu perusahaan ditentukan oleh beberapa faktor dan kondisi yang baik itu yang berasal dari dalam diri pegawai ataupun yang berasal dari luar individu pegawai.

Mangkuprawira (2007) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan Mangkuprawira (2007) menyebutkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik pegawai. Faktor – faktor intrinsik yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari pendidikan, pengalaman, motivasi, kesehatan, usia, keterampilan, emosi dan spiritual. Sedangkan faktor ekstrinsik yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari lingkungan fisik dan non fisik, kepemimpinan, komunikasi vertical dan

horizontal, kompensasi, kontrol berupa penyeliaan, fasilitas, pelatihan, beban kerja, prosedur kerja, system hukuman dan sebagainya. Lebih lanjut Mangkuprawira (2007) menguraikan faktor-faktor tersebut sebagai berikut :

- a) Faktor Personal, faktor personal pegawai meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b) Faktor Kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja kepada karyawan.
- c) Faktor Tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu team, kepercayaan terhadap sesama anggota team, kekompakan, dan keeratan anggota team.
- d) Faktor Sistem, meliputi system kerja, fasilitas kerja dan infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, kompensasi dan proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e) Faktor Kontekstual, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Definisi lain datang dari Wibowo (2011), kinerja berasal dari pengertian *performance*, ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja, namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan

tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2005). Menurut Moeheriono (2009) kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, visi, misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Menurut Rivai dan Basri (2005) kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan.

Motivasi terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Mangkunegara (2005), berpendapat bahwa ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja. Motif berprestasi adalah suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji. Mangkunegara (2005), mengemukakan enam karakteristik dari seseorang yang memiliki motif yang tinggi yaitu :

- a. memiliki tanggung jawab yang tinggi.
- b. berani mengambil resiko.
- c. memiliki tujuan yang realistis.
- d. memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan.
- e. memanfaatkan umpan baik yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan.
- f. mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

2. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan suatu langkah organisasi untuk mengukur kinerja karyawannya. Menurut Handoko (2011) penilaian kinerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai kinerja pegawai. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan pekerjaan mereka. Sistem penilaian harus mempunyai standar dan menggunakan ukuran yang dapat diandalkan.

Kegunaan-kegunaan penilaian kinerja menurut Rivai dan Basri (2009) adalah sebagai berikut:

1. Posisi tawar. Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh (kalau ada) atau langsung dengan karyawan.
2. Perbaikan kinerja. Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja mereka.
3. Penyesuaian kompesasi. Penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan dalam penyesuaian ganti-rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikan upahnya atau kompensasi lainnya.
4. Keputusan penempatan. Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan, dan penurunan pangkat

5. Pelatihan. Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk pelatihan. Demikian juga, kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.
6. Perencanaan dan pengembangan karier. Umpan balik dalam penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karier.
7. Evaluasi proses *staffing*. Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen SDM.
8. Defisiensi proses penempatan karyawan. Kinerja karyawan mengisyaratkan kekuatan atau kelemahan dalam prosedur penempatan karyawan di departemen SDM.

3. Kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja

Ada 6 kriteria utama yang digunakan untuk menilai kinerja menurut Bernadin dan Russel (1993) dalam Kaswan (2012) :

1. Kualitas : seberapa jauh/baik proses atau hasil menjalankan aktivitas mendekati kesempurnaan, ditinjau dari kesesuaian dengan cara ideal menjalankan suatu kegiatan atau memenuhi tujuan yang dikehendaki oleh suatu aktivitas
2. Kuantitas : jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam nilai dolar/rupee, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang telah diselesaikan
3. Ketepatan waktu : seberapa jauh atau baik sebuah aktivitas diselesaikan, atau hasil yang di produksi, pada waktu yang paling awal yang dikehendaki

dari sudut pandang koordinasi dengan output yang lain maupun memaksimum waktu yang ada untuk kegiatan kegiatan lain

4. Efektivitas biaya : seberapa jauh/baik sumber sumber daya organisasi (misalnya manusia, moneter, teknologi, bahan) dimaksimumkan dalam pengertian memperoleh keuntungan tertinggi atau pengurangan dalam kerugian dari masing masing unit, atau contoh penggunaan sumber daya
5. Kebutuhan untuk supervisi : seberapa jauh/baik seorang karyawan dapat melaksanakan fungsi kerja tanpa harus meminta bantuan pengawasan atau memerlukan intervensi pengawasan untuk mencegah hasil yang merugikan
6. Dampak interpersonal : seberapa jauh/baik karyawan meningkatkan harga diri, itikad baik (goodwill), dan kerja sama anatar sesama karyawan dan bawahan.

4. Jenis-jenis penilaian kinerja

Jenis jenis penilaian kinerja menurut Rivai dan Sagala (2009):

1. Penilaian oleh hanya atasan.
 - Cepat dan langsung
 - Dapat mengarah ke distorsi karena pertimbangan pertimbangan pribadi.
2. Penilaian oleh kelompok lini : atasan dan atasannya lagi bersama sama membahas kinerja dari bawahan yang dinilai
 - Objektivitasnya lebih akurat dibandingkan kalau hanya oleh atasan sendiri
 - Individunya yang dinilai tinggi dapat mendominasi penilaian

3. Penilaian oleh kelompok staf : atasan meminta satu atau lebih individu untuk bermusyawarah dengannya; atasan langsung yang membuat keputusan akhir
 - Penilaian yang masuk akal dan wajar
4. Penilaian melalui keputusan komite : sama seperti pada pola sebelumnya kecuali bahwa menejer yang bertanggung jawab tidak lagi mengambil keputusan akhir; hasilnya didasarkan pada pilihan mayoritas
 - Memperluas pertimbangan yang ekstrim
 - Memperlemah integritas manejer yang bertanggung jawab
5. Penilaian berdasarkan peninjauan lapangan : sama seperti pada kelompok staf, namun melibatkan wakil dari pimpinan pengembangan atau departemen SDM yang bertindak sebagai peninjauan yang independen
 - Membawa satu pikiran yang tetap kedalam satu penilaian lintas sektor yang besar
6. Penilaian oleh bawahan dan sejawat
 - Mungkin terlalu subjektif
 - Mungkin digunakan sebagai tambahan pada metode penilaian yang lain

5. Hambatan dalam evaluasi kinerja

Beberapa hambatan dalam penilaian evaluasi kinerja menurut Rachmawati (2008) :

1. Perubahan standar

Standar yang tidak konsisten dan berubah-ubah akan mempengaruhi pengukuran kinerja karyawan. Sebagai contoh, manajer mungkin cenderung memberikan penilaian yang baik terhadap karyawan yang kelihatannya penurut dibandingkan karyawan yang suka membantah, meskipun karyawan tersebut mempunyai prestasi yang bagus

2. Halo effect

Halo effect terjadi apabila penilaian menejer terhadap prestasi karyawan secara keseluruhan hanya bergantung pada satu atau beberapa aspek saja. Efek tersebut merupakan efek berantai. Biasanya hal ini terjadi karena pemimpin melibatkan emosi dalam sebuah penilaian, menilai terlalu lunak atau keras, melibatkan prasangka pribadi, serta menilai berdasarkan fakta data atau fakta dari waktu yang paling akhir saja

3. Perbedaan sifat manajer

Manajer mempunyai sifat dan karakter yang berbeda. Penilaian karyawan bisa menjadi berbeda dengan sifat manajer. Oleh karena itu, disarankan untuk membuat standar/pedoman penilaian untuk dijadikan patokan penilaian agar penilaian secara adil dapat diwujudkan dan karyawan terhindar dari bias yang disebabkan karakter manajer

4. Perbedaan stereotype tertentu

Manajer dapat menjadi bias karena factor etnis, jenis kelamin, atau golongan tertentu. Untuk menghindari hal itu, manajer harus berpegang pada pedoman/standar tertulis dan hasil penilaian prestasi pun harus dilakukan secara tertulis sehingga dapat dipertanggung jawabkan

6. indikator kinerja karyawan

1. Mahsun (2006) memaparkan bahwa organisasi publik memiliki sifat dan karakteristik yang unik. Sehingga organisasi sektor publik memerlukan ukuran penilaian kinerja yang lebih luas, tidak hanya mengukur tingkat finansial dan tingkat efisiensi. Pengukuran kinerja organisasi sektor publik meliputi aspek-aspek sebagai berikut:

- a. Kelompok masukan (input) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran.
- b. Kelompok proses (process) adalah ukuran kegiatan, baik dari segi kecepatan, ketepatan, maupun tingkat akurasi pelaksanaan kegiatan tersebut.
- c. Kelompok keluaran (output) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dapat dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik atau nonfisik.
- d. Kelompok hasil (outcome) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah yang mempunyai efek langsung.
- e. Kelompok manfaat (benefit) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
- f. Kelompok dampak (impact) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif.

2. Menurut mangkunegara

Dari definisi-definisi tersebut kinerja merupakan suatu hasil dari tindakan seorang pekerja sesuai dengan pekerjaannya dan diawasi oleh orang-orang tertentu yaitu seorang atasan atau pimpinan dan dukungan dari organisasi. Menurut Mangkunegara (2011), kinerja karyawan dapat dinilai dari dengan indikator:

a) Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

b) Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

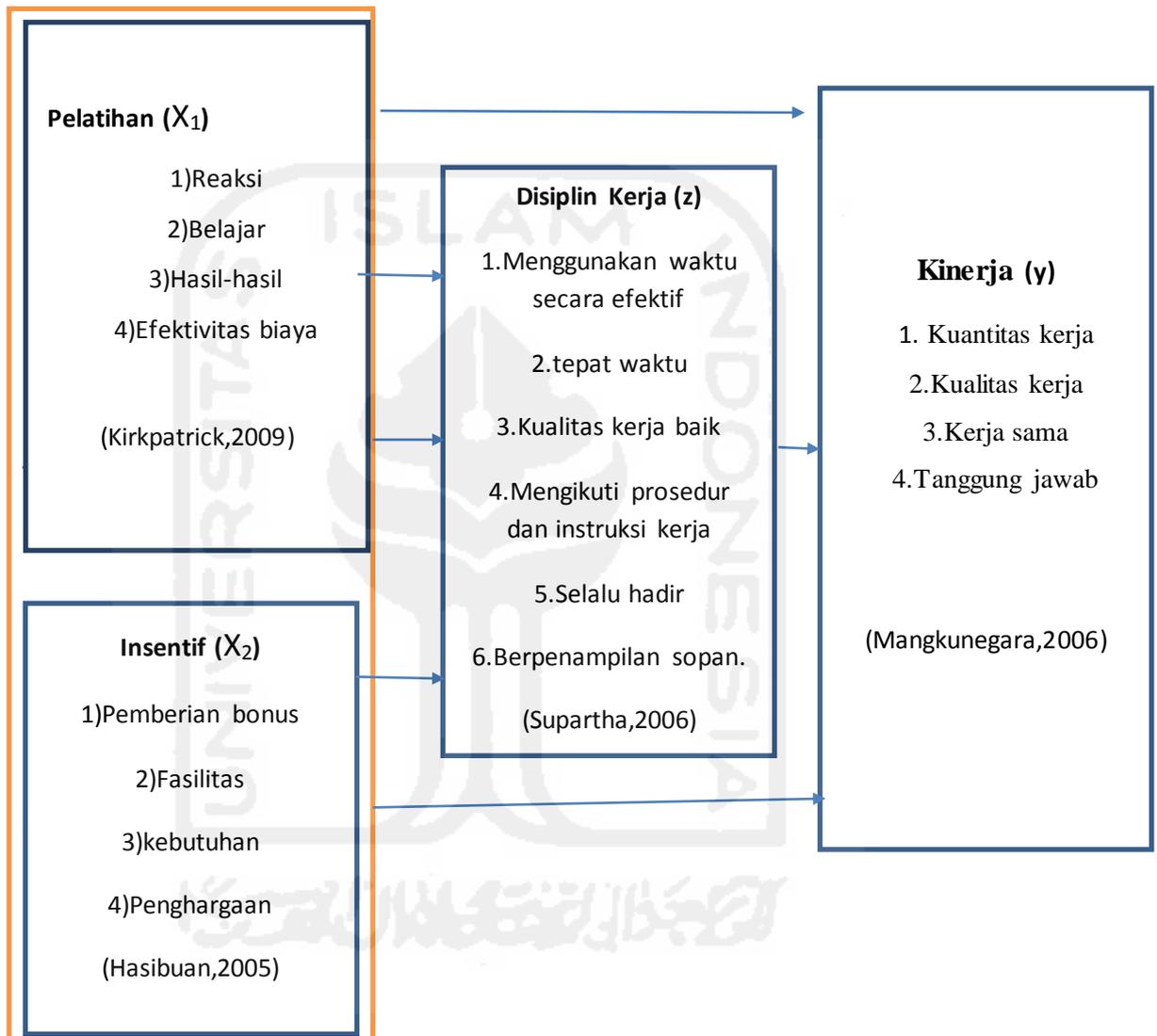
c) Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

d) Kerjasama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

2.3 Kerangka pemikiran



2.4 Perumusan Hipotesis

1. Pengaruh Pelatihan Terhadap Disiplin Kerja

Dari penelitian yang telah dilakukan Rani (2010) tentang pelatihan terhadap disiplin kerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah ada pengaruh pelatihan terhadap disiplin kerja dan hasilnya adalah pengaruh pelaksanaan pelatihan terhadap peningkatan disiplin kerja karyawan pada yayasan kesejahteraan pendidikan dan perumahan bahwa pengaruh pelatihan terhadap disiplin kerja karyawan menunjukkan peningkatan disiplin kerja karyawan. selain itu thaeif (2015) dengan penelitiannya menghasilkan pelatihan berdampak positif terhadap kedisiplinan karyawan maka hipotesis pertama :

H1: Ada pengaruh positif dan signifikan pelatihan terhadap disiplin kerja karyawan.

2. Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Disiplin Kerja

Cowherd (2008) dalam penelitiannya dapat disimpulkan bahwa pemberian insentif finansial maupun non finansial dapat meningkatkan disiplin kerja. Karyawan menjadi lebih sigap, taat waktu dan lain sebagainya. Selain itu karyawan insentif dapat dijadikan solusi untuk meningkatkan kedisiplinan tanpa harus memberikan hukuman.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis pertama, kedua dan ketiga penelitian ini adalah :

H2: Ada pengaruh positif dan signifikan pemberian insentif terhadap disiplin kerja karyawan.

3. Pengaruh Pelatihan Serta Pemberian Insentif Terhadap Disiplin Kerja

Pelatihan serta pemberian insentif terhadap disiplin kerja dari penelitian cowheard (2008) variabel pelatihan serta pemberian insentif berdampak positif terhadap disiplin kerja serta amalia (2014) insentif juga memiliki peranan penting dalam peningkatan disiplin kerja karyawan, maka hipotesis ke tiga adalah:

H3: Ada pengaruh positif dan signifikan pelatihan serta pemberian insentif secara simultan terhadap disiplin kerja karyawan.

4. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan.

Dalam penelitian Kennedy (2009) yang bertujuan untuk mengevaluasi dampak dari investasi besar yang dibuat dalam pelatihan terhadap kinerja staf peradilan. Hasilnya adalah pelatihan yang dilakukan di pelayanan peradilan di Ghana ternyata meningkatkan kinerja dan inisiatif di tiap pekerjaan. Pekerja dapat bekerja dengan baik tanpa harus diawasi. dari penelitian thaief (2015) dengan adanya pelatihan target optimal karyawan tercapai. Dari uraian di atas maka hipotesis keempat adalah :

H4: Ada pengaruh positif dan signifikan antara Pelatihan terhadap kinerja karyawan.

5. Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Karyawan.

Nyakundi (2013) mencoba untuk meneliti peran insentif karyawan pada kinerja di rumah sakit umum di Kenya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa insentif

karyawan memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja baik di tingkat individu dan organisasi. Dari penelitian Amalia (2014) pada Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Bandung insentif memiliki pengaruh positif dan signifikan

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis ketiga dan keempat penelitian ini adalah :

H5: Ada pengaruh positif dan signifikan antara insentif terhadap kinerja karyawan.

6. Pengaruh Pelatihan serta pemberian insentif Terhadap Kinerja Karyawan.

Untuk mengetahui pengaruh secara simultan maka dibuatlah hipotesis ke enam. Dari penelitian sebelumnya yaitu penelitian Kennedy (2009) pelatihan memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta dari penelitian Amalia (2014) menunjukkan bahwa insentif juga dapat menunjukkan bahwa memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Dari uraian di atas maka hipotesis ke enam untuk mengetahui apakah pelatihan serta pemberian insentif berdampak simultan dan positif terhadap kinerja maka hipotesis keenam adalah:

H6: Ada pengaruh positif dan signifikan antara Pelatihan dan Pengembangan serta insentif secara simultan terhadap kinerja.

3. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Fathoni, 2006). Disiplin kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan, jika disiplin kerja tinggi maka karyawan akan tampil lebih baik, sebaliknya apabila disiplin kerja rendah maka akan menimbulkan masalah pada kinerja (Thaief, 2015). Dari berbagai penelitian ditemukan bukti bahwa organisasi yang memiliki karyawan yang memiliki disiplin kerja yang tinggi berpengaruh banyak terhadap karyawan yg memiliki disiplin kerja yang rendah. Ini di dukung dengan penelitian oleh Thaief (2015) pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Dari penelitian yang dilakukannya ditemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis kelima penelitian ini adalah :

H7: Ada pengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh Efek Intervening Disiplin Kerja Terhadap Hubungan Pelatihan Serta Pemberian Insentif Terhadap Kinerja

Menurut suci (2015) melakukan penelitian untuk mengetahui dan menguji apakah ada pengaruh pelatihan karyawan, disiplin kerja secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan, sedangkan yang kedua untuk mengetahui dan menguji antara dua variabel mana pelatihan dan disiplin pegawai bekerja paling dominan dan

berpengaruh pada kinerja karyawan di SBU Merpati Maintenance Facility di Surabaya, PT Merpati Nusantara Airlines (Persero). Hasil dari penelitian adalah pelatihan dan disiplin kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan. Selain itu dalam penelitian Joseph Kennedy (2009) mengevaluasi dampak dari investasi besar yang dibuat dalam pelatihan terhadap kinerja staf peradilan. Hasilnya adalah pelatihan yang dilakukan di pelayanan peradilan di Ghana ternyata meningkatkan kinerja dan inisiatif di tiap pekerja. Pekerja dapat bekerja dengan baik tanpa harus diawasi.

Dari penelitian yg dilakukan Wallace Nyakundi (2013) meneliti peran insentif karyawan pada kinerja di rumah sakit umum di Kenya. Temuan penelitian menunjukkan bahwa insentif karyawan memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja baik di tingkat individu dan organisasi, sambil memberikan kesempatan bagi inisiatif yang dianggap berperan dalam penggabungan teori dan praktek dalam manajemen sumber daya manusia dan pembangunan di sektor kesehatan masyarakat.

Penelitian yg dilakukan thaief (2015), dapat disimpulkan bahwa pelatihan yang diikuti oleh karyawan dinilai pada target terutama untuk isi materi dan durasi waktu yang optimal. Kompensasi berperingkat di tingkat yang baik, terutama pada gaji dan kompensasi. Sedangkan untuk elemen fasilitas terdiri dari kendaraan dan tempat tinggal perlu ditingkatkan. Kinerja kerja karyawan juga sangat positif menanggapi dalam tiga elemen seperti ketepatan waktu, kualitas kerja dan kuantitas pekerjaan. Pelatihan, kompensasi dan disiplin kerja secara simultan dan parsial memiliki

pengaruh yang signifikan terhadap kinerja kerja karyawan variabel independen memiliki arah yang positif. Kontribusi terbesar berasal dari variabel pelatihan.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis ke enam penelitian ini adalah :

H8: Lebih besar pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja dengan pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan.

H9: Lebih besar pengaruh tidak langsung insentif terhadap kinerja melalui disiplin kerja karyawan dengan pengaruh langsung insentif terhadap kinerja karyawan di PT Astra International Tbk Daihatsu Cabang Jogjakarta.

