

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Pelatihan**

##### **2.1.1 Teori Pembelajaran**

Teori pembelajaran utama mencakup proses penyadaran, pemahaman dan kognitif. pembelajaran sebagai proses dari menstruktur pengetahuan yang telah ada pada seseorang dalam kaitannya dengan masalah khusus (Imam,2013). Kaitannya dengan pelatihan adalah dalam proses pembelajaran yang diberikan dapat menambah pengetahuan yang dimiliki dari pengetahuan tersebut dapat meningkatkan keterampilan, kemampuan dan memperbaiki kinerja pegawai, hal ini sama dengan tujuan dari pelatihan.

##### **2.1.2 Pengertian Pelatihan Kerja**

Pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi dan pelatihan menurut Mangkuprawira (2011,p.43) adalah sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar pegawai semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan semakin baik, sesuai dengan standar.

Idealnya, pelatihan harus dirancang untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi, yang pada waktu bersamaan juga mewujudkan tujuan-tujuan para pekerja secara perorangan. Pelatihan sering dianggap sebagai aktivitas yang paling umum dan para pimpinan mendukung adanya pelatihan karena melalui pelatihan, para pekerja akan menjadi lebih terampil dan karenanya akan lebih produktif sekalipun manfaat-manfaat tersebut harus diperhitungkan dengan waktu yang tersita ketika pekerja sedang dilatih.

### **2.1.3 Tujuan Pelatihan**

Tujuan diadakan pelatihan dan pengembangan yang diselenggarakan perusahaan terhadap pegawai dikarenakan perusahaan menginginkan adanya perubahan dalam prestasi kerja pegawai sehingga dapat sesuai dengan tujuan perusahaan. Jadi sebelum melakukan pelatihan kerja akan dijelaskan terlebih dahulu tujuan perusahaan tersebut.

Menurut Mangkuprawira (2011,p.45) tujuan dilakukan program pelatihan dan pengembangan adalah

1. Memberikan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan pegawai.
2. Meningkatkan moral pegawai. Dengan keterampilan dan keahlian yang sesuai dengan pekerjaannya mereka akan antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.
3. Memperbaiki kinerja. Program pelatihan dan pengembangan dapat meminimalkan ketidakpuasan pegawai dalam melakukan pekerjaan.
4. Membantu pegawai dalam menghadapi perubahan-perubahan, baik perubahan struktur organisasi, teknologi maupun sumber daya manusianya.
5. Peningkatan karier pegawai. Peluang ini menjadi besar karena keterampilan dan keahlian mendukung untuk bekerja lebih baik.
6. Meningkatkan jumlah balas jasa yang dapat diterima pegawai.
7. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia
8. Penghematan. Dengan pelatihan dan pengembangan diharapkan pegawai dapat bekerja lebih efektif dan efisien.
9. Mengurangi tingkat kerusakan dan kecelakaan.
10. Memperkuat komitmen pegawai.

### **2.1.4 Manfaat dan Pentingnya Pelatihan**

Pelatihan bagi pegawai merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar semakin terampil

dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar. Biasanya pelatihan merujuk pada pengembangan keterampilan bekerja yang dapat digunakan dengan segera. Sedangkan pengembangan sering dikategorikan secara eksplisit dalam pengembangan manajemen, organisasi, dan pengembangan individu pegawai. Pengembangan kebutuhan perusahaan jangka panjang.

Menurut Mangkuprawira (2011,p.46) manfaat program pelatihan bagi suatu perusahaan/organisasi sangat penting untuk :

- a. Pegawai baru.Pegawai baru tersebut belum mempunyai kemampuan sesuai dengan persyaratan yang dilakukan, oleh karena itu diperlukan pelatihan dengan tujuan agar dapat memberikan kemampuan pada pegawai tersebut.
- b. Perubahan teknologi.Perubahan teknologi akan mengubah suasana kerja dalam organisasi, Artinya akan ada suatu pekerja yang mengharuskan penguasaan teknologi baru. Hal ini akan mempengaruhi susunan pegawai suatu perusahaan disebabkan tidak adanya pegawai yang menguasai teknologi baru tersebut, dengan demikian diperlukan pelatihan.
- c. Mutasi.Pendidikan dan pelatihan diperlakukan jika ada mutasi dalam artian dipindah tugaskan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya (bukan hanya pindah tempat untuk menduduki jabatan baru, melainkan belum cukup bekal untuk menduduki jabatan baru tersebut). Mutasi penting dilakukan karena mutasi akan menghilangkan kejenuhan atau kebosanan bagi pegawai dengan adanya mutasi, maka pegawai akan memiliki banyak kemampuan dan keahlian sekaligus memberikan suasana baru bagi kerja pegawai
- d. Promosi.Dalam rangka promosi diperlukan pendidikan dan pelatihan tambahan, karena biasanya kemampuan seseorang yang akan dipromosi untuk menduduki jabatan tertentu masih belum

cukup. Dengan adanya promosi, maka pegawai berlomba-lomba untuk berbuat yang terbaik agar memperoleh promosi dari pimpinan. Agar organisasi berkembang maka perusahaan harus melakukan promosi.

### **2.1.5 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan**

Menurut Rivai (2011, p.240) ada beberapa alasan penting untuk mengadakan pelatihan, yaitu :

- a. Pengenalan awal  
pegawai yang baru direkrut sering kali belum memahami secara benar bagaimana melakukan pekerjaan
- b. Perubahan-perubahan lingkungan kerja dan tenaga kerja  
Perubahan-perubahan disini meliputi perubahan-perubahan dalam teknologi proses seperti munculnya teknologi baru atau munculnya metode kerja baru. Perubahan dalam tenaga kerja seperti semakin beragamnya tenaga kerja yang memiliki latar belakang keahlian, nilai, sikap yang berbeda yang memerlukan pelatihan untuk menyamakan sikap dan perilaku mereka terhadap pekerjaan.
- c. Meningkatkan daya saing perusahaan  
Saat ini daya saing perusahaan tidak bisa lagi hanya dengan mengandalkan aset berupa modal yang dimiliki, tetapi juga harus sumber daya manusia yang menjadi elemen paling penting untuk meningkatkan daya saing sebab sumber daya manusia merupakan aspek penentu utama daya saing yang langgeng.
- d. Menyesuaikan dengan peraturan-peraturan yang ada  
Misalnya standar pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh asosiasi industri dan pemerintah, untuk menjamin kualitas produksi atau keselamatan dan kesehatan kerja.

### **2.1.6 Langkah-langkah Penyelenggaraan Pelatihan**

Langkah-langkah yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan pelatihan dan pengembangan itu harus menggambarkan jumlah dan mutu komponen pendidikan dan keterjaminan hubungan antar komponen tersebut. Untuk itu perlu dilakukan urusan langkah sebagai berikut :

1. Menganalisis kebutuhan, perencanaan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia harus menghimpun informasi untuk dianalisis sehingga kebutuhan pendidikan tersebut dapat diterapkan dengan definitif. Metode penentuan kebutuhan tersebut dapat dilakukan melalui : (1) analisis jabatan, menggambarkan tugas-tugas yang dilakukan; dan (2) analisis prestasi pegawai, dengan membandingkan pengalaman para pegawai yang sudah berpengalaman.
2. Menetapkan tujuan pendidikan. Perumusan tujuan yang tepat diperlukan untuk pengawasan program pelatihan dan pengembangan, khususnya pengevaluasian.
3. Mempersiapkan rencana pendidikan. Kegiatan mempersiapkan rencana pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan kegiatan untuk menyesuaikan program pendidikan dengan tujuan yang sekaligus dapat melukiskan biaya dan manfaat dari program pelatihan dan pengembangan tersebut.
4. Melaksanakan rencana pendidikan. Kegiatan untuk melaksanakan rencana pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia meliputi kegiatan untuk mengisi jabatan, pengarahan, pengkoordinasian, pemberian motivasi, dan pengkomunikasian bagi segenap orang yang terlibat dalam program tersebut.
5. Mengawasi proses pendidikan. Kegiatan pengawasan proses pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia berturut-turut dilakukan dengan mengembangkan standar, mengukur status pelaksanaan, mengevaluasi hasil-hasil, dan mengoreksi hasil-hasil pelatihan jika terjadi penyimpangan yang signifikan.

### 2.1.7 Metode Pelatihan

Menurut Handoko (2001,p.111) ada sebagian metode yang dapat digunakan untuk pelatihan dan pengembangan 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 pegawai untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakan ditempat kerja yang sesungguhnya. *On the job training*, meliputi beberapa program yaitu : (1) program magang, menggabungkan pelatihan dan pengembangan pada pekerjaan dengan instruksi yang didapatkan dari ruang kelas, (2) rotasi pekerjaan, pegawai berpindah dari satu jenis pekerjaan ke jenis pekerjaan lain dalam jangka waktu yang direncanakan, (3) *coaching*, yaitu teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktek langsung dengan orang yang sudah berpengalaman atau atasan yang dilatih.

b. *Off the job training* (latihan diluar jam bekerja)

Pelatihan dan pengembangan dilaksanakan pada lokasi terpisah dengan tempat kerja. Ada beberapa jenis metode pelatihan *off the job training* yaitu :

1. Pelatihan instruksi pekerjaan.Pendaftaran mesing-masing tugas dasar jabatan, bersama dengan titik-titik kunci untuk memberikan pelatihan langkah demi langkah kepada pegawai.
2. Pembelajaran terprogram.Suatu program sistematis untuk mengajarkan keterampilan mencakup pengajian 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 didalam sebuah diskusi
5. Seminar. Metode seminar ini bertujuan mengembangkan keahlian kecakapan peserta untuk menilai dan memberikan saran-saran yang konstruktif mengenai pendapat orang lain

### **2.1.8 Indikator-Indikator Pelatihan**

Menurut Andrew E. Sikula dalam Mangkunegara (2011,p.47) Indikator-indikator Pelatihan yaitu

1. Pendidikan adalah usaha untuk menyiapkan peserta didik melalui kegiatan bimbingan pengajaran dan latihan bagi perannya dimasa yang akan datang.
2. Prosedur Sistematis adalah cara kerja (menjalankan) dengan cara yang teratur dan sebaik mungkin.
3. Keterampilan teknis adalah kecakapan untuk menyelesaikan tugas secara teknik (pengetahuan dan kepanduan membuat sesuatu yang berkenaan dengan keterampilan).
4. Mempelajari pengetahuan. Mempelajari ilmu (pengetahuan tentang suatu bidang yang disusun secara bersistem menurut metode-metode tertentu).
5. Mengutamakan praktek dari pada teori. Mengutamakan cara melakukan apa yang tersebut dalam pendapat yang dikemukakan sebagai suatu keterangan mengenai suatu peristiwa.

## **2.2 Kedisiplinan**

### **2.2.1 Pengertian Kedisiplinan**

Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Jadi, seseorang akan bersedia mematuhi semua peraturan serta melaksanakan tugas-tugasnya, baik secara sukarela maupun karena paksaan. Menurut Hasibuan (2012,p.23). Kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin pegawai, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin pegawai baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan dan pegawai. Oleh karena itu, setiap manajer selalu berusaha agar para bawahannya mempunyai disiplin yang baik. Seorang manajer dikatakan efektif dalam kepemimpinannya, jika para bawahannya berdisiplin baik. Untuk memelihara dan Meningkatkan kedisiplinan yang baik adalah hal yang sulit, karena banyak faktor yang mempengaruhi.

### **2.2.2 Bentuk Disiplin Kerja**

Menurut Mangkunegara (2011,p.129) mengemukakan bahwa bentuk disiplin kerja yaitu:

1. Disiplin preventif

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



## 2. Disiplin korektif

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

## 3. Disiplin progresif

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

### **2.2.3 Gejala-Gejala Tidak Diterapkan Disiplin**

Menurut Hasibuan (2012,p.25). Gejala-Gejala Tidak Diterapkan Disiplin yaitu :

1. Tingkat kemangkiran tinggi.
2. Para pegawai tidak mempunyai semangat dan gairah kerja.
3. Prestasi kerja menurun.
4. Tujuan perusahaan yang telah ditetapkan tidak akan dapat terjadi

### **2.2.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Tegaknya Disiplin**

Menurut Hasibuan (2002,p.195). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Tegaknya Disiplin yaitu :

1. Pemberian tingkat kompensasi yang cukup memadai.
2. Adanya perhatian terhadap kesulitan para pegawai
3. Adanya penghargaan dari prestasi
4. Adanya keragaman peraturan disiplin yang berlaku untuk semua orang.
5. Adanya keteladanan pimpinan
6. Penerapan disiplin yang bersifat mendidik
7. Adanya keberanian pimpinan untuk menindak yang melanggar disiplin

### **2.2.5 Sanksi Pelanggaran Kerja**

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

Menurut Rivai (2011,p.831), ada beberapa tingkatan dan jenis sanksi pelanggaran kerja yang umumnya berlaku dalam suatu organisasi yaitu:

1. Sanksi pelanggaran ringan dengan jenis seperti teguran lisan, teguran tertulis, pernyataan tidak puas secara tertulis.
2. Sanksi pelanggaran sedang dengan jenis seperti penundaan kenaikan gaji, penurunan gaji, penundaan kenaikan pangkat.
3. Sanksi pelanggaran berat dengan jenis seperti penurunan pangkat, pemecatan.

### **2.2.6 Mengatur dan Mengelola Disiplin**

Setiap manajer harus dapat memastikan bahwa pegawai tertib dalam tugas. Konteks disiplin, makna keadilan harus dirawat dengan konsisten. Apabila pegawai menghadapi tantangan tindakan disiplin, pemberi kerja harus dapat membuktikan bahwa pegawai yang terlibat dalam kelakuan yang tidak patut dihukum. Para penyelia perlu berlatih bagaimana cara mengelola disiplin yang baik.

Menurut Rivai (2011,p.832), adanya standar disiplin yang digunakan untuk menentukan bahwa pegawai telah diperlakukan secara wajar yaitu:

1. Standar disiplin

Beberapa standar dasar disiplin berlaku bagi semua pelanggaran aturan apakah besar atau kecil. Setiap pegawai dan penyelia perlu memahami kebijakan perusahaan serta mengikuti prosedur secara penuh. pegawai yang melanggar aturan akan diberi kesempatan untuk memperbaiki perilaku mereka. Para manajer perlu

mengumpulkan sejumlah bukti untuk membenarkan disiplin. Bukti ini harus secara hati-hati didokumentasikan sehingga tidak bisa untuk diperdebatkan. Sebagai suatu model bagaimana tindakan disipliner harus diatur adalah:

- a. Apabila seorang pegawai melakukan suatu kesalahan, maka pegawai harus konsekuen terhadap aturan pelanggaran
- b. Apabila tidak dilakukan secara konsekuen berarti pegawai tersebut melecehkan peraturan yang telah ditetapkan;
- c. Kedua hal di atas akan berakibat pemutusan hubungan kerja dan pegawai harus menerima hukuman tersebut.

## 2. Penegakan standar disiplin

Apabila pencatatan tidak adil dan sah menurut undang-undang atau pengecualian ketenagakerjaan sesuka hati, pengadilan memerlukan bukti dari pemberi kerja untuk membuktikan sebelum pegawai ditindak. Standar kerja tersebut dituliskan dalam kontrak kerja

### 2.2.7 Pendekatan Kedisiplinan

Menurut Rivai (2011,p.827), terdapat 3 (tiga) konsep dalam pelaksanaan disiplin diantaranya adalah aturan tungku panas (*hot stove rule*), tindakan disiplin progresif (*progressive discipline*), dan tindakan disiplin positif (*positive discipline*). Pendekatan tungku panas dan tindakan progresif terfokus pada perilaku masa lalu, sedangkan pendekatan disiplin positif berorientasi ke masa yang akan datang dalam bekerja sama dengan pegawai untuk memecahkan masalah sehingga masalah itu tidak timbul lagi.

## 1. Aturan Tungku Panas

Pendekatan untuk melaksanakan tindakan disipliner haruslah memiliki konsekuensi yang analog dengan menyentuh sebuah tungku panas :

a. Membakar dengan segera

Tindakan disiplin akan diambil, tindakan itu harus dilaksanakan segera sehingga individu memahami alasan tindakan tersebut. Berjalannya waktu, orang memiliki tendensi meyakinkan mereka sendiri bahwa dirinya tidak salah yang cenderung sebagian menghapuskan efek-efek disipliner yang terdahulu.

b. Harus dilaksanakan segera

Berjalannya waktu, orang memiliki tendensi meyakinkan mereka sendiri bahwa dirinya tidak salah yang cenderung sebagian menghapuskan efek disipliner yang terdahulu.

c. Memberi peringatan

Hal ini penting untuk memberikan peringatan sebelumnya bahwa hukuman akan mengikuti perilaku yang tidak dapat diterima. Pada saat seseorang bergerak semakin dekat dengan tungku panas, mereka diperingatkan oleh panasnya tungku tersebut bahwa mereka akan terbakar jika mereka menyentuhnya, oleh karena itu ada kesempatan menghindari terbakar jika mereka memilih demikian.

d. Memberikan hukuman yang konsisten

Tindakan disiplin harus konsisten ketika setiap orang melakukan tindakan yang sama akan dihukum sesuai dengan hukum yang berlaku. Seperti pada tungku panas, setiap orang yang menyentuhnya dengan tingkat tekanan yang sama, dan pada periode waktu yang sama akan terbakar pada tingkat yang sama pula.

- e. Membakar tanpa membeda-bedakan

Tindakan disipliner harusnya tidak membeda-bedakan. Tungku panas akan membakar setiap orang yang menyentuhnya, tanpa memilih-milih.

## 2. Tindakan Disiplin Progresif

Tindakan disiplin progresif dimaksudkan untuk memastikan bahwa terdapat hukuman minimal yang tepat terhadap setiap pelanggaran. Tujuan tindakan ini adalah membentuk program disiplin yang berkembang, mulai dari hukuman yang ringan hingga yang sangat keras. Disiplin progresif dirancang untuk memotivasi pegawai agar mengoreksi kekeliruannya secara sukarela. Penggunaan tindakan ini meliputi serangkaian pertanyaan mengenai kerasnya pelanggaran. Pedoman yang dianjurkan untuk tindakan disipliner bagi pelanggaran yang membutuhkan yaitu pertama suatu peringatan lisan, kedua suatu peringatan tertulis dan ketiga terminasi.

- a. Kelalaian dalam pelaksanaan tugas-tugas
- b. Ketidakhadiran kerja tanpa izin
- c. Inefisiensi dalam pelaksanaan pekerjaan

Pelanggaran yang membutuhkan suatu peringatan tertulis dan selanjutnya terminasi :

- a. Tidak berada ditempat kerja
- b. Kegagalan melapor kerja satu atau dua hari berturut-turut
- c. Kecerobohan dalam pemakaian properti perusahaan

Pelanggaran yang langsung membutuhkan pemecatan diantaranya :

- a. Pencurian ditempat kerja
- b. Perkelahian ditempat kerja
- c. Pemalsuan kartu jam hadir kerja
- d. Kegagalan melapor kerja tiga hari berturut-turut tanpa pemberitahuan

### **3. Tindakan Disiplin Positif**

Tindakan disipliner positif dimaksudkan untuk menutupi kelemahan yang sudah dijelaskan sebelumnya, yaitu mendorong para pegawai memantau perilaku mereka sendiri dan memikul tanggung jawab atas konsekuensi dari tindakan mereka. Disiplin positif bertumpukan pada konsep bahwa pegawai harus memikul tanggung jawab atas tingkah laku pribadi mereka, dan persyaratan pekerjaan. Persyaratan yang perlu bagi disiplin positif adalah komunikasi, persyaratan pekerjaan dan peraturan kepada para pegawai.

#### **2.2.8 Indikator-Indikator Kedisiplinan**

Menurut Rivai dalam Hasibuan (2012,p.194). Indikator-indikator kedisiplinan yaitu :

1. Kehadiran. Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan dan biasanya pegawai yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.
2. Ketaatan pada peraturan kerja. Pegawai yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.
3. Ketaatan pada standar kerja. Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab pegawai terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.
4. Tingkat kewaspadaan tinggi. Pegawai memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.
5. Bekerja etis. Beberapa pegawai mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan kepada pelanggan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Hal ini merupakan salah satu bentuk tindakan

indisipliner sehingga bekerja etis sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja pegawai

## **2.3. Prestasi kerja**

### **2.3.1 Teori Kebutuhan Berprestasi**

Teori McClelland (Teori Kebutuhan Berprestasi). Teori ini dikenal tentang teori kebutuhan untuk mencapai prestasi atau *Need for Achievement* (N.Ach) yang menyatakan bahwa motivasi berbeda-beda, sesuai dengan kekuatan kebutuhan seseorang akan prestasi. Kebutuhan akan prestasi tersebut sebagai keinginan melaksanakan sesuatu tugas atau pekerjaan yang sulit, menguasai, memanipulasi, atau mengorganisasi objek-objek fisik, manusia, atau ide-ide melaksanakan hal-hal tersebut secepat mungkin dan seindependen mungkin sesuai kondisi yang berlaku, mengatasi kendala-kendala, mencapai standar tinggi, mencapai performa puncak untuk diri sendiri, mampu menang dengan pihak lain, meningkatkan kemampuan diri melalui penerapan bakat secara berhasil. Menurut McClelland karakteristik orang yang berprestasi tinggi (*high Achievers*) memiliki tiga ciri umum yaitu pertama sebuah preferensi untuk mengerjakan tugas-tugas dengan derajat kesulitan moderat. Kedua menyukai situasi-situasi dimana kinerja mereka timbul karena upaya-upaya mereka sendiri, dan bukan karena faktor-faktor lain, seperti kemujuran. Ketiga menginginkan umpan balik tentang keberhasilan dan kegagalan mereka, dibandingkan dengan mereka yang berprestasi rendah.

### **2.3.2 Pengertian Prestasi Kerja**

Prestasi kerja merupakan sesuatu yang diharapkan oleh perusahaan dari para pegawainya dalam rangka mengembangkan dan melancarkan setiap aktivitas perusahaan, sehingga tujuan yang diharapkan dapat tercapai. Menurut Byars dan Rue (1984) dalam Sutrisno (2009,p.165) mengartikan prestasi sebagai tingkat kecakapan seseorang pada tugas-

tugas yang mencakup pada pekerjaan. Bernadin dan Russel (1993) dalam Sutrisno (2009,p.165) memberikan definisi tentang prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Dari definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja itu merupakan hasil kerja yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Tanpa adanya prestasi kerja yang baik pada setiap level pekerjaan dalam suatu organisasi, pencapaian tujuan dan keberhasilan organisasi akan sangat sulit tercapai atau bahkan tidak dapat diwujudkan sama sekali

### **2.3.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja**

Menurut Byar dan Rue di kutip dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia Edy Sutrisno (2009,p.152), faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja dibagi menjadi dua yaitu :

#### 1. Faktor Individu

Faktor individu yang dimaksud adalah

- a) Usaha (*effort*) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas
- b) *Abilities*, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.
- c) *Role task perception*, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan

#### 2. Faktor Lingkungan

Faktor lingkungan yang dimaksud yaitu :

- a) Kondisi fisik
- b) Peralatan
- c) Waktu
- d) Material
- e) Pendidikan
- f) Supervisi



- g) Desain organisasi
- h) Pelatihan
- i) Keberuntungan

#### **2.3.4 Pengertian Penilaian Prestasi Kerja**

Menurut I Komang Ardana, (2012, p.125). Penilaian prestasi kerja adalah proses melalui organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai. Penilaian prestasi kerja yang dilaksanakan dengan baik, tertib dan benar, dapat membantu meningkatkan motivasi kerja dan sekaligus juga meningkatkan loyalitas pegawai. Menurut Katini Kartono (2010, p.8), menyatakan bahwa : penilaian prestasi kerja merupakan keinginan yang melaksanakan tugas atau pekerjaan yang sulit menguasai, memanipulasi atau mengorganisasi objek-objek fiscal. Manusia, atau ide-ide melaksanakan hal-hal tersebut secepat mungkin dan seindependen mungkin sesuai dengan kondisi yang berlaku.

#### **2.3.5 Kegunaan Penilaian Prestasi Kerja**

Penilaian prestasi kerja dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada pegawai tentang pelaksanaan kerja mereka. Oleh karena itu keinginan penilaian prestasi kerja dapat dirinci sebagai berikut :

1. Perbaikan Prestasi Kerja  
Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan pegawai, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka
2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi. Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
3. Keputusan-keputusan penempatan

Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.

4. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan

Prestasi yang buruk mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5. Perencanaan dan Pengembangan Karier

Umpan balik prestasi kerja mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.

6. Penyimpanan-penyimpanan Proses Staffing

Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia

7. Ketidakakuratan Informasional

Prestasi kerja yang buruk mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Akibatnya keputusan-keputusan yang diambil menjadi tidak tepat.

8. Kesalahan-kesalahan Desain Pekerjaan

Prestasi kerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanfa kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Kesempatan Kerja Yang Adil

Penilaian prestasi kerja secara akurat atau menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

10. Tantangan-Tantangan Eksternal

Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor diluar lingkungan kerja seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi, departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

### **2.3.6 Indikator-indikator Prestasi Kerja**

Pekerjaan dengan hasil yang tinggi harus dicapai oleh pegawai. Nasution (2011,p.99) menyatakan bahwa ukuran yang perlu diperhatikan dalam prestasi kerja antara lain :

1. Kualitas Kerja.

Kriteria penilaiannya adalah ketepatan kerja, keterampilan kerja, ketelitian kerja dan kerapian kerja

2. Kuantitas kerja.

Kriteria penilaiannya adalah kecepatan kerja.

3. Inisiatif

Kriteria penilaiannya adalah selalu aktif atau semangat menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu perintah atasan artinya tidak pasif atau bekerja atas dorongan dari atasan.

4. Kerjasama

Kriteria penilaiannya adalah kemampuan bergaul dan menyesuaikan diri serta kemampuan untuk memberi bantuan kepada pegawai lain dalam batas kewenangannya.

### **2.4. Penelitian Terdahulu**

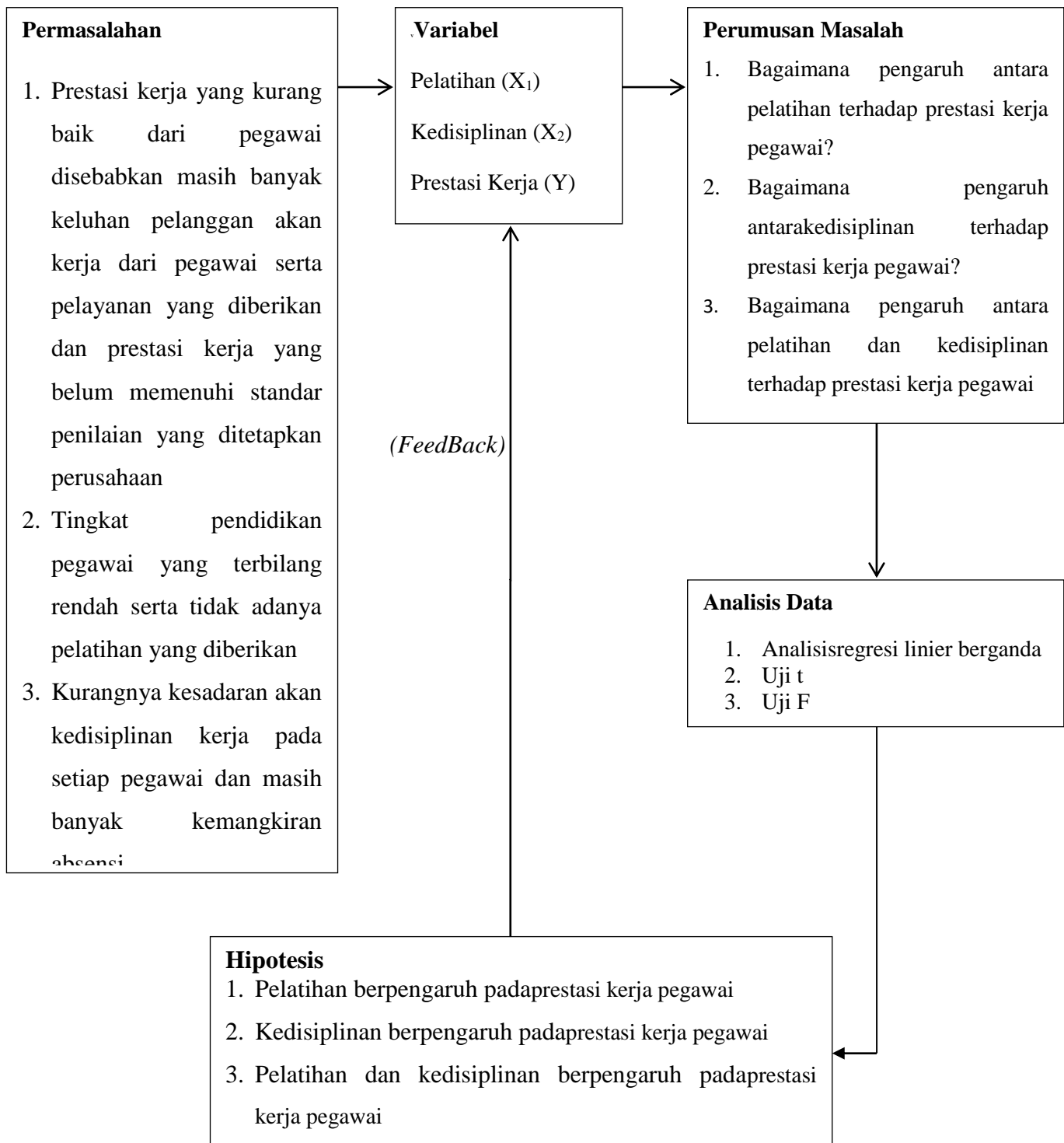
Penelitian terdahulu yang digunakan peneliti adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai Pelatihan, Kedisiplinan dan Prestasi kerja antaranya dapat dilihat dari tabel berikut :

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

<b>Peneliti/Tahun</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
Baharudin <i>et al</i> / 2013	Pengaruh Pelatihan, Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Prestasi Kerja pegawai Pada PT. PLN (Persero) Area Malang	Pelatihan, Kompensasi dan disiplin kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pegawai PT. PLN (Persero) APJ Malang.
Lagele <i>et al</i> / 2014	Pelatihan, disiplin kerja dan kualitas kerja terhadap prestasi kerja pada pt. Pln (persero) area manado	Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja dan kualitas kerja berpengaruh positif terhadap prestasi kerja, sedangkan pelatihan tidak berpengaruh terhadap prestasi kerja pada PT. PLN (Persero) area Manado.
Adhytia <i>et al</i> / 2014	Konsep diri, pendidikan dan pelatihan, disiplin kerja terhadap prestasi kerja pegawai di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara	Konsep diri, pendidikan dan pelatihan (diklat), disiplin kerja secara simultan dan parsial memiliki pengaruh terhadap prestasi kerja pegawai Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara.

Dari uraian diatas diketahui bahwa terdapat perbedaan pada subjek dengan penelitian ini yakni, pelatihan diatas meneliti terhadap perusahaan milik negeri sedangkan peneliti mengembangkan terhadap perusahaan swasta yakni De Green City Hotel Bandar Lampung. Perbedaan lainnya pada metode penelitian, penelitian diatas menggunakan metode *explanatory*, asosiatif dan deskriptif asosiatif. Dalam hal ini peneliti mengadopsi metode asosiatif dianggap sesuai dengan tujuan penelitian. Perbedaan selanjutnya pada indikator, peneliti diatas menggunakan indikator dari Arikunto, Nasution dan Hasibuan. Indikator yang digunakan pada penelitian ini mengadopsi dari nasution karena indikator ini dirasa cukup tepat untuk mengukur prestasi kerja.

## 2.6. Kerangka Pikir



**Gambar 2.1** Kerangka Pikir

## **2.5. Pengembangan Hipotesis**

### **2.5.1. Pengaruh Pelatihan terhadap Prestasi Kerja**

Pelatihan merupakan aktivitas yang diprogram untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengalaman, pengetahuan atau pembahasan sikap individu. Sesuai dengan teori pembelajaran utama yang dipakai yang mencakup penyadaran, pemahaman dan kognitif. Program pelatihan yang dilakukan diharapkan dapat meningkatkan penyadaran, pemahaman dan kognitif dalam hal ini berdampak pula pada peningkatan pengetahuan, keahlian dan keterampilan, yang mana dapat membantu mempermudah pekerjaan menjadi efektif dan efisien. Maka hasil kerja pegawai pun dapat membaik dan pegawai dapat mencapai prestasi yang baik.

Dari hasil penelitian Barus (2009), menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja pegawai. Penelitian Adhytia *et al* (2014) menunjukan bahwa pelatihan memiliki pengaruh terhadap prestasi kerja pegawai. Demikian juga penelitian dari Elnaga dan Imran (2013) menyatakan bahwa melalui program pelatihan dan pengembangan terdapat pengaruhnya terhadap prestasi kerja pegawai. Sehingga dapat dirumuskan hipotesis yaitu :

H<sub>1</sub> : Pelatihan berpengaruh pada prestasi kerja pegawai

### **2.5.2. Pengaruh Kedisiplinan terhadap Prestasi Kerja**

Kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin pegawai, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya (Hasibuan, 2012,p.23). Kedisiplinan dapat dilihat sebagai suatu yang sangat besar manfaatnya, baik bagi kepentingan perusahaan maupun bagi para pegawai. Bagi perusahaan adanya kedisiplinan akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga tugas-tugas tidak terbengkalai. Adapun bagi pegawai akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan

sehingga akan memperlancar dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian dengan adanya kondisi kerja yang teratur dan terarah sebagai penerapan dari kedisiplinan para pegawai, maka akan dapat berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai.

Dari hasil penelitian Yordan dan Dadang (2015) dalam penelitiannya menemukan bahwa tingkat disiplin memiliki dampak positif terhadap prestasi kerja pegawai. Penelitian Lagale *et al* (2014) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif pada terhadap prestasi kerja.

Demikian juga Beyer (2010), menyatakan bahwa disiplin memiliki pengaruh kecil namun signifikan terhadap prestasi kerja dan target kerja pegawai, sehingga dapat dirumuskan hipotesis yaitu :

H<sub>2</sub> : Kedisiplinan berpengaruh pada prestasi kerja pegawai

### **2.5.3. Pengaruh Pelatihan dan Kedisiplinan terhadap Prestasi Kerja**

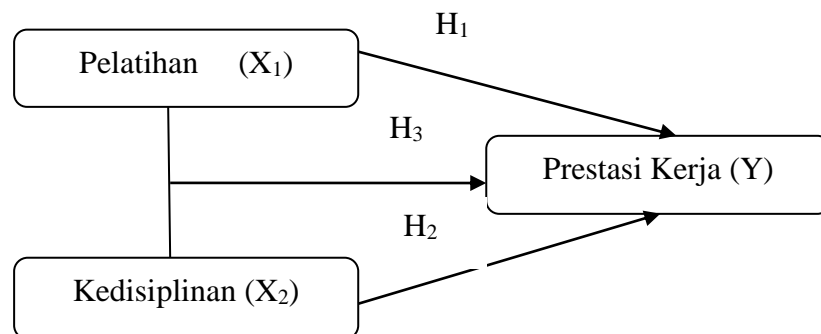
Program pelatihan yang dilakukan diharapkan dapat meningkatkan kesadaran, pemahaman dan kognitif dalam hal ini akan berdampak pada peningkatan pengetahuan, keahlian dan keterampilan, yang mana dapat membantu mempermudah pekerjaan menjadi efektif dan efisien. maka prestasi kerja pegawai pun akan membaik. Dan kedisiplinan yang baik akan memberikan manfaat baik bagi perusahaan maupun bagi pegawai. Bagi perusahaan adanya kedisiplinan akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga tugas-tugas tidak terbengkalai. Bagi pegawai akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan memperlancar dalam melaksanakan pekerjaannya, maka akan dapat berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai.



Dari hasil penelitian dari Denis,*et al* (2014) yang menyatakan pelatihan dan kedisiplinan secara bersama-sama memiliki pengaruh yang positif dan signifikan., sehingga dapat dirumuskan hipotesis yaitu :

H<sub>3</sub> : Pelatihan dan kedisiplinan berpengaruh pada prestasi kerja pegawai

## 2.7 Model Penelitian



**Gambar 2.2 Model Penelitian**

Keterangan :

H<sub>1</sub> : Pelatihan berpengaruh pada prestasi kerja pegawai

H<sub>2</sub> : Kedisiplinan berpengaruh pada prestasi kerja pegawai

H<sub>3</sub> : Pelatihan dan kedisiplinan berpengaruh pada prestasi kerja pegawai