

TESIS

**PENGARUH PELATIHAN DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP  
KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA PADA KOMISI  
PEMILIHAN UMUM KABUPATEN BOVEN DIGOEL**

*Influence Of Training And Work Discipline On The  
Performance Of Civil State Apparatus On The Election  
Commission Of Boven Digoel Regency*



VITALIS DAMBI  
A012182061

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2021**

### LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH PELATIHAN DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA  
APARATUR SIPIL NEGARA PADA KOMISI PEMILIHAN UMUM  
KABUPATEN BOVEN DIGOEL**

disusun dan diajukan oleh :

**VITALIS DAMBI  
A012182061**

telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka  
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal  
**12 DESEMBER 2020** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping

**Prof. Dr. H. Muh. Asdar, SE., M.Si**  
Nip. 19611031 198910 1 001

**Dr. Mursalim Nohong, SE., M.Si**  
Nip. 19710619 200003 1 001

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen

**Prof. Dr. H. Svamsu Aqam, SE., M. Si., CIPM**  
Nip. 19600703 199203 1 001



Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin

**Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM**  
Nip. 19640205 198810 1 001

## ABSTRAK

VITALIS DAMBI, Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Boven Digoel (Studi Kasus Kecamatan Mambura, Kecamatan Nonggrang dan Kecamatan Nonggrang)

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Vitalis Dambi

Nim : A012182061

Program studi : Magister Manajemen

Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan Judul **Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Boven Digoel**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 04 Februari 2021

Yang Menyatakan,



Vitalis Dambi

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Kuasa karena kasih dan penyertaanNya melimpahkan berkat dan rahmatNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul “Pengaruh Bauran Pemasaran Dan Kualitas Layanan Terhadap Kepuasan Dan Loyalitas Pelanggan Telkomsel Di Kabupaten Boven Digoel”. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan Magister Manajemen program strata (S2) di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin .

Dalam penyusunan tesis ini, penulis telah mendapatkan banyak bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikna ucapan banyak terimakasih kepada :

1. Ibu Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu,MA sebagai Rektor Universitas hasanuddin
2. Bapak Prof.Dr. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM sebagai Dekan Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Hasanuddin
3. Bapak Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M.Si., CIMP sebagai ketua program studi magister manajemen Universitas Hasanuddin
4. Bapak Prof. Dr. H. Muh. Asdar, SE., M.Si sebagai pembimbing I yang telah meluangkan waktu membimbing guna menyelesaikan tesis ini
5. Bapak Dr. Mursalim Nohong, SE., M.Si sebagai pembimbing II yang telah meluangkan waktu membimbing guna menyelesaikan tesis ini
6. Seluruh Dosen dan Staf Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas hasanuddin yang membantu kelancaran mahasiswa dan akademik.
7. Papa yang selalu mendukung serta memberikan motivasi agar tidak pantang menyerah.

8. Mama yang selalu memberikan doa dan restunya serta cintanya agar dapat menyelesaikan Tesis ini.
9. Anakku tercinta yang sangat-sangat memahami dan pengertian.
11. Seluruh rekan-rekan seangkatan program magister manajemen Universitas Hasanuddin yang telah sama-sama berjuang menyelesaikan tesis ini.

Penulis menyadari sungguh dalam penyusunan tesis ini masih jauh dari kata sempurna . Oleh karena itu , kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan sebagai masukan dan motivasi yang berharga.

Makassar, Januari 2021

Penulis

VITALIS DAMBI

## ABSTRAK

**VITALIE DAMBI.** *Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Boven Digoel* (dibimbing oleh Muhammad Asdar dan Mursalim Nohong).

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja aparatur sipil negara pada Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Boven Digoel secara langsung dan pengaruh mediasi.

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif. Digunakan kuesioner untuk mencari pola hubungan dan atau pengaruh antarvariabel dependen dan independen (variable bebas).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparatur sipil negara pada Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Boven Digoel. Hal tersebut berarti ketika pelatihan, disiplin secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir aparatur sipil negara pada Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Boven Digoel. Pelatihan dan disiplin secara bersama-sama (simultan) berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kualitas kinerja aparatur sipil negara pada Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Boven Digoel,

Kata kunci: pelatihan, disiplin, kinerja



**ABSTRACT**

**VITALIS DAMBI.** *The Effect of Training and Discipline of The Performance of State Civil Servants on Boven Digoel District Election Commission* (Supervised by **Muhammad Asdar and Mursalim Nohong**)

This research aims to analyze the influence of training and discipline on performance of state civil servants on the Boven Digoel County Election Commission directly and the influence of mediation.

The type of research is a type of quantitative research using questionnaires that looked for relationship pattern and or influences between variables on a single object, with the aim of knowing influence between dependent variables and independent variables (free variables).

The results showed that the training was partially beaked significantly against the performance of ASN at the Boven Digoel District Electoral Commission which means when training; discipline is partially not significantly beaked towards the development of the career of the state of civil apparatus at the Boven Digoel County Election Commission; joint training and discipline (simultan) has a signicant effect on improving the quality of performance of the state of civil apparatus at the Boven Digoel County Election Commission.

Keywords: Training, Discipline, Performance



## DAFTAR ISI

TESIS .....	i
LEMBAR PENGESAHAN .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
PERNYATAAN ORIGINALITAS TESIS .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
KATA PENGANTAR .....	iii
ABSTRAK.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
ABSTRACT .....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
sDAFTAR TABEL .....	x
DAFTAR LAMPIRAN .....	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1    Latar Belakang .....	1
1.2.    Rumusan Masalah.....	4
1.3    Tujuan Penelitian.....	4
1.4    Manfaat Penelitian .....	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	6
2.1    Landasan Teori.....	6
2.2    Penelitian Terdahulu.....	19
2.3    Kerangka Konseptual .....	21
2.4    Hipotesis.....	23

BAB III METODE PENELITIAN.....	24
3.1 Rancangan Penelitian.....	24
3.2 Waktu dan Lokasi Penelitian.....	24
3.3 Populasi dan Sampel.....	24
3.4 Jenis dan Sumber Data .....	24
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	25
3.6 Teknik Analisis Data .....	26
3.7 Definisi Operasional Variabel.....	28
BAB IV HASIL PENELITIAN .....	31
4.1 Uji Validitas dan Reabilitas (Keabsahan Instrumen Penelitian) .....	31
4.2 Deskripsi Hasil Penelitian .....	33
4.3 Hasil Analisis Data.....	38
BAB V PEMBAHASAN .....	43
5.1 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan .....	43
5.2 Pengaruh Disiplin terhadap Kinerja.....	44
5.3 Pengaruh Pelatihan dan Disiplin secara bersama-sama Terhadap Kinerja Karyawan.....	45
BAB VI PENUTUP .....	46
6.1 Kesimpulan .....	46
6.2 Saran .....	46
DAFTAR PUSTAKA.....	48

**DAFTAR TABEL**

Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas.....	31
Tabel 4.2 Uji Reliabilitas.....	33
Tabel 4.4 Tanggapan Responden Tentang Pelatihan .....	34
Tabel 4.5 Tanggapan Responden Tentang Displin.....	36
Tabel 4.6 Tanggapan Responden Tentang Kinerja .....	37
Tabel 4.7 Coeffients .....	38
Tabel 4.8 anova .....	40
Tabel 4.9 Model Sumarry .....	41
Tabel 4.10 Hasil Pengujian Hipotesis .....	42

**DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1. Instrumen Penelitian.....	51
Lampiran 2. Akumulasi Responden Terhadap Variabel Penelitian .....	54
Lampiran 3. Output Uji Validitas .....	58
Lampiran 4. Output Uji Reabilitas .....	62
Lampiran 5. Output Uji Regresi .....	64

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) pada hakikatnya merupakan aset utama dan bagian integral dari suatu organisasi maupun perusahaan. MSDM yang strategis memandang bahwa pegawai pada semua bidang pekerjaan dan tingkat apapun adalah baik secara struktural maupun fungsional. Pegawai merupakan salah satu faktor produksi, oleh karena itu harus dimanfaatkan secara maksimal dan produktif. Tujuan suatu organisasi tidak akan terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggih dan lengkap. Untuk membentuk suatu sumber daya manusia yang efektif dan efisien dan sesuai dengan kebutuhan organisasi diperlukan suatu kerja keras dimana melibatkan seluruh stakeholder. Instansi pemerintahan dituntut untuk memiliki sumber daya manusia dengan kinerja yang baik. Ada banyak hal yang dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai diantaranya, pelatihan dan disiplin kerja.

Pelatihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktik dari pada teori (Ardana, dkk, 2012). Pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan intelektual dan kepribadian manusia. (Handoko, 2012), dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan sarana pembinaan dan pengembangan karir, melalui keikutsertaan dalam program pelatihan, pegawai terpilih secara sadar dan berencana dipersiapkan oleh organisasinya untuk menerima tanggung jawab

pekerjaan yang berbeda (rotasi) dan atau kedudukan/jabatan yang lebih tinggi pada waktu yang akan datang.

Pelatihan secara singkat didefinisikan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja di masa mendatang (Rivai, 2005). Disiplin merupakan suatu hal yang sangat penting bagi suatu organisasi atau perusahaan dan mempertahankan atau melangsungkan kehidupannya. Hal ini disebabkan hanya dengan disiplin yang tinggi suatu organisasi dapat berprestasi tinggi. Oleh sebab itu setiap pegawai harus lebih meningkatkan kedisiplinan dalam menaati peraturan atau kebijakan pada instansi demi terlaksananya kedisiplinan yang tinggi. Selanjutnya yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai yakni disiplin kerja.

Disiplin kerja merupakan suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi- sanksinya. (Ardana, 2014). Disiplin kerja juga dapat diartikan sebagai bentuk sikap, mental, pengetahuan dan perilaku pegawai untuk secara sukarela berusaha secara kooperatif dengan pegawai lain, menaati ketentuan-ketentuan dan standar kerja yang berlaku, serta berusaha meningkatkan kinerjanya (Siagian, 2007).

Setelah kinerja telah dioptimalkan maka dapat berdampak pada pengembangan karir pegawai. Seorang pegawai sebagai makhluk sosial pasti mempunyai keinginan agar karirnya berkembang, maka dari itu kebutuhan untuk merencanakan karir karyawan timbul baik itu dari kekuatan-kekuatan ekonomi maupun soial. Jika organisasi atau perusahaan itu ingin tetap bertahan dan berhasil baik dalam satu lingkungan yang berubah, sumber daya manusianya harus selalu dikembangkan. Pelaksanaan program pengembangan karir adalah termasuk dalam bagian dari pengembangan sumber daya manusia yang apabila direncanakan

secara khusus akan memberikan hasil yang lebih besar dari pada hanya bergantung pada kesempatan atau perekrutan dari luar yang mungkin dilaksanakan terburuburu. Disamping itu akan banyak pegawai yang mengundurkan diri dari pekerjaan jika tidak ada perhatian dari manajemen untuk kemajuan karir yang pantas.

Hasil penelitian dari Turera (2013) menemukan bahwa variabel pendidikan dan pelatihan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Lebih lanjut Kowaas, M. P. (2016) dalam penelitiannya menemukan bahwa pelatihan dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja

Komisi Pemilihan Umum (KPU) merupakan salah satu instansi pemerintahan di Kabupaten Boven Digoel. Dengan adanya perubahan sistem pemilihan umum menuntut adanya perubahan pola kerja dari anggota Komisi Pemilihan Umum. Perkembangan teknologi juga membutuhkan penambahan kapasitas kompetensi dari para pegawai yang salah satunya dapat diperoleh dengan pelatihan. Sementara itu untuk disiplin kerja pada Komisi Pemilihan Umum (KPU) Kabupaten Boven Digoel masih ditemukan pegawai yang telat masuk kerja, menambah waktu istirahat serta menunda-nunda pekerjaan. Dengan kondisi tersebut akan memberi dampak terhadap kinerja para pegawai.

Pelatihan yang dilakukan untuk pegawai KPU Kabupaten Boven Digoel yakni berupa bimtek. Selanjutnya mengenai disiplin kerja dimana jam kerja mulai pukul 08.00 hingga pukul 16.00 yang termasuk jam kerja normal namun saat menjelang pemilu dan saat rekapitulasi suara, para pegawai bisa saja berada di kantor selama 24 jam. Adapun alasan yang sering dijadikan alasan terlambat masuk kerja yakni antar anak ataupun tidak ada kendaraan sehingga pegawai sering masuk jam 10. Disamping itu belum adanya absen ceklok(masih manual) terkadang menjadi celah

bagi para pegawai untuk tidak disiplin saat bekerja seperti ketika balik istirahat kadang para pegawai sudah tidak lagi balik ke kantor meskipun di kantor masih ada pekerjaan.

Berdasarkan penjelasan teori, penelitian terdahulu dan fenomena yang terdapat pada objek penelitian maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Boven Digoel”.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian yang dijelaskan diatas maka rumusan masalah dari penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Apakah terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai?
- 2) Apakah terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai?
- 3) Apakah terdapat pengaruh pelatihan dan disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka tujuan dari penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai.
- 2) Untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.
- 3) Untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan disiplin kerja simultan terhadap kinerja pegawai.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **1.4.1 Manfaat Teori**

Hasil penelitian ini dapat menambah perbendaharaan wawasan atau pengetahuan serta pola pikir peneliti dalam mengaplikasikan ilmu yang telah diperoleh di bangku kuliah dengan implementasi pada keadaan atau praktek yang sesungguhnya terjadi.

### **1.4.2 Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini sebagai bahan pertimbangan bagi organisasi dalam meningkatkan kinerja pengembangan karir pegawai Komisi Pemilihan Umum (KPU) Boven Digoel.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen yang berkaitan dengan pengelolaan kegiatan pemberdayaan sumber daya manusia disebut manajemen sumber daya manusia. Pada umumnya kegiatan-kegiatan di bidang sumber daya manusia dapat dilihat dari sudut pandang, yaitu dari sisi pekerjaan dan dari sisi pekerja. Dari sisi pekerjaan, kegiatan-kegiatan itu terdiri atas analisis pekerjaan dan evaluasi pekerjaan. Sedangkan dari sisi pekerja, kegiatan-kegiatan itu terdiri atas pengadaan tenaga kerja, penilaian prestasi kerja, pelatihan dan pengembangan, promosi, kompensasi, dan pemutusan hubungan kerja. Sumber daya manusia menurut Hasibuan (2010:10) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Edison, dkk (2016:10) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia adalah manajemen memfokuskan diri memaksimalkan kemampuan pegawai atau anggotanya melalui berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai/pegawai menuju pengoptimalan tujuan organisasi.

Subekhi dan Mohammad (2012:21) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Dari beberapa definisi di atas, maka dapat dikembangkan sebuah definisi serta pemahaman baru tentang manajemen sumber daya manusia yaitu sebuah ilmu serta seni dalam kegiatan perencanaan, pengelolaan, dan pengembangan segala potensi sumber daya manusia yang ada, serta hubungan antar manusia dalam suatu organisasi ke dalam sebuah desain tertentu yang sistematis, sehingga mampu mencapai efektivitas serta efisiensi kerja dalam mencapai tujuan, baik individu, masyarakat, maupun organisasi.

Fungsi sumber daya manusia adalah tugas-tugas yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia dalam rangka menunjang tugas manajemen (organisasi) menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Menurut Subekhi dan Mohammad (2012:39) bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari :

1. Perencanaan

Perencanaan sumber daya manusia (*human resources planning*) adalah perencanaan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua pegawai, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi, pegawai masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

#### 4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan pengendalian semua pegawai agar mentaati peraturan-peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

#### 5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

#### 6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

#### 7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada pegawai sebagai

imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

#### 8. Pengintegrasian

Pengintegrasioan (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Organisasi memperoleh laba, pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

#### 9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik mental, dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

#### 10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan organisasi dan norma-norma sosial.

#### 11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah untuk mengoptimalkan kegunaan dari seluruh pekerja didalam sebuah organisasi atau organisasi. Pada konteks ini, produktivitas diartikan sebagai nisbah dari output (keluaran) dari sebuah organisasi terhadap inputnya (masukan) baik tu manusia, modal bahan baku, energi dan yang lainnya. dan sementara itu, tujuan khusus dari sebuah manajemen sumber daya manusia adalah untuk membantu para manajer fungsional atau manajer lini supaya bisa mengelola seluruh pekerja dengan cara yang lebih efektif.

Didalam konteks ini, seorang manajer sumber daya manusia adalah merupakan seorang yang lazimnya bertindak seperti kapasitas sebagai seorang staff, yang saling bekerja sama dengan pada manajer lainnya dalam membantu mereka untuk menangani semua masalah sumber daya manusia. Jadi, Basically, seluruh manajer bertanggung jawab terhadap pengelolaan tenaga kerja pegawai pada unit kerjanya masing masing. Dalam pelaksanaannya, dibutuhkan semacam suatu pembagian peran dan tanggung jawab dalam aktivitas aktivitas operasional pengelolaan Sumber Daya Manusia antar manajer lain yang sehari-harinya mengelola para bawahan atau anggota dalam unit kerja.

Sunyoto (2015 : 8) mengemukakan bahwa ada empat tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu :

- 1 . tujuan sosial,
2. tujuan organisasi,
3. tujuan fungsional dan

#### 4. tujuan pribadi.

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan di atas maka berikut ini akan diuraikan satu persatu sebagai berikut :

##### a. Tujuan sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi bertanggungjawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat seraya meminimalkan dampak negatif tuntutan itu terhadap organisasi. Organisasi bisnis diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah sosial,

##### b. Tujuan organisasi

Tujuan organisasi manajemen sumber daya manusia adalah sasaran formal organisasi yang dibuat untuk membantu mencapai tujuannya. Departemen sumber daya manusia dibentuk untuk membantu para manajer mencapai tujuan organisasi.

##### c. Tujuan fungsional

Tujuan fungsional manajemen sumber daya manusia merupakan tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pemborosan sumber daya manusia terjadi jika departemen sumber daya manusia terlalu canggih maupun kurang canggih dibandingkan dengan kebutuhan organisasi.

##### d. Tujuan pribadi

Tujuan pribadi adalah tujuan individu dari setiap anggota organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitasnya di dalam organisasi. Jika tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak cocok atau tidak harmonis, maka pegawai barangkali memilih untuk menarik diri dari organisasi. Konflik antara tujuan pegawai dan tujuan organisasi dapat menyebabkan keinginan kerja yang lemah, ketidakhadiran, dan

bahkan sabotase. Kegagalan pegawai mengharapakan organisasi agar memuaskan kebutuhan mereka yang terkait dengan pekerjaan.

Menurut Simamora (dalam Hartatik, (2014:20) dapat dibedakan menjadi empat tujuan yaitu :

#### 1. Tujuan social

Manajemen sumber daya manusia bertujuan agar organisasi dapat bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan maupun tantangan masyarakat, serta meminimalkan dampak negatif dari tuntutan itu terhadap organisasi. Manajemen juga ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah sosial.

#### 2. Tujuan organisasional

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memiliki sasaran formal organisasi yang dibuat untuk membentuknya mencapai tujuan.

#### 3. Tujuan fungsional

Merupakan tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dengan adanya tujuan fungsional ini, departemen sumber daya manusia harus menghadapi peningkatan pengelolaan sumber daya manusia yang kompleks dengan cara memberikan konsultasi yang berimbang dengan kompleksitas tersebut.

#### 4. Tujuan pribadi

Manajemen sumber daya manusia berperan serta untuk mencapai tujuan pribadi dari setiap anggota organisasi. Oleh karena itu, aktivitas sumber daya manusia yang dibentuk oleh pihak manajemen haruslah terfokus pada pencapaian keharmonisan antara pengetahuan, kemampuan, kebutuhan, dan minat pegawai dengan organisasi.

### **2.1.2 Pelatihan**

Menurut (Dessler, 1982) pelatihan kerja merupakan proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Sedangkan menurut pendapat (Sikula, 1981), pelatihan (training) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan ketrampilan teknis dalam tujuan terbatas.

Alex S. Nitisemito (2000:53) mendefenisikan pelatihan sebagai suatu kegiatan dari perusahaan yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan para karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan.

Pelatihan kerja merupakan hal yang sangat penting yang dapat dilakukan oleh organisasi tersebut memiliki tenaga kerja yang pengetahuan (knowledge), kemampuan (ability), dan keterampilan (skill) dapat memenuhi kebutuhan organisasi di masa kini dan di masa yang akan datang. Pengembangan karir menurut Mathis dan Jakson (2009:112), merupakan urutan posisi yang terkait dengan pekerjaan yang diduduki seseorang sepanjang hidupnya.

Kaswan (2011:2) mendefenisikan pelatihan adalah proses meningkatkan pengetahuan, dan keterampilan karyawan. Pelatihan meliputi perubahan sikap sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaannya lebih efektif. Mathis (2002:5), Pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Proses ini terikat dengan berbagai tujuan organisasi, pelatihan dapat dipandang secara sempit maupun luas. Secara terbatas, pelatihan menyediakan para pegawai dengan pengetahuan yang spesifik dan dapat diketahui serta keterampilan yang digunakan dalam pekerjaan mereka

saat ini. Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan pelatihan merupakan kegiatan dari perusahaan/instansi yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan dari pegawainya, sesuai dengan keinginan dari perusahaan/instansi yang bersangkutan

Kebutuhan untuk setiap pekerja sangat beragam, untuk itu pelatihan kerja perlu dipersiapkan dan dilaksanakan sesuai dengan bidang pekerjaannya, dengan demikian pekerjaan yang dihadapi akan dapat dikerjakan dengan lancar sesuai dengan prosedur yang benar. Berdasarkan definisi pelatihan yang diungkapkan oleh (Mangkunegara, 2013) maka indikator pelatihan adalah sebagai berikut:

1. Pendidikan
2. Prosedur Sistematis
3. Keterampilan Teknis
4. Mempelajari Pengetahuan
5. Mengutamakan praktek dari pada teori

### **2.1.3 Disiplin Kerja**

Disiplin kerja merupakan suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya (Ardana, 2012). Disiplin kerja dapat diartikan sebagai bentuk sikap, mental, pengetahuan dan perilaku pegawai untuk secara sukarela berusaha secara kooperatif dengan pegawai lain, menaati ketentuan-ketentuan dan standar kerja yang berlaku, serta berusaha meningkatkan kinerjanya (Siagian, 2007),

Dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja pegawai merupakan sikap atau tingkah laku yang menunjukkan kesetiaan dan ketaatan seseorang atau sekelompok orang terhadap peraturan yang telah ditetapkan oleh instansi atau organisasinya

baik yang tertulis maupun tidak tertulis sehingga diharapkan pekerjaan yang dilakukan efektif dan efisien.

Darmawan, (2013:41) mengatakan bahwa disiplin kerja diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai peraturan dari organisasi dalam bentuk tertulis maupun tidak. Menurut Siagian, (2007:305) bahwa Disiplin kerja dapat diartikan sebagai bentuk sikap, mental, pengetahuan dan perilaku pegawai untuk secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan karyawan lain, menaati ketentuanketentuan dan standar kerja yang berlaku, serta berusaha meningkatkan prestasi kerjanya.

Rivai (2004:444) mengemukakan bahwa disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Rivai (2004:444) mengatakan, terdapat empat (4) perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja, yaitu :

1. Disiplin Retributif
2. Disiplin Korektif
3. Perspektif Hak-Hak Individu
4. Perspektif Utilitarian

Kenyataannya, tidak saja ada para karyawan yang tidak disiplin, tetapi juga hal yang sama terjadi pada manajer. Satu hal juga yang perlu diperhatikan adalah bentuk kedisiplinan, khususnya yang bersifat hukuman fisik. Hal ini tidak otomatis berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas. Bisa jadi seseorang memiliki kedisiplinan tinggi, tetapi produktivitasnya relatif tidak tinggi karena tidak memiliki

kecerdasan yang memadai. Jadi, kedisiplinan lebih ditempatkan dalam memenuhi aturan kerja perusahaan saja.

Menurut Harlie (2010) indikator-indikator disiplin kerja di antaranya sebagai berikut:

- 1) Selalu hadir tepat waktu
- 2) Selalu mengutamakan presentase kehadiran
- 3) Selalu mentaati ketentuan jam kerja
- 4) Selalu mengutamakan jam kerja yang efisien dan efektif
- 5) Memiliki keterampilan kerja pada bidang tugasnya
- 6) Memiliki semangat kerja yang tinggi
- 7) Memiliki sikap yang baik
- 8) Selalu kreatif dan inovatif dalam berkerja.

#### **2.1.4 Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai merupakan suatu hasil kerja yang di capai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2010). Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Wibowo, 2007). Berdasarkan uraian tersebut di atas dengan pencatatan hasil kerja (proses) yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan dapat dievaluasi tingkat kinerja pegawainya, maka kinerja karyawan harus dapat ditentukan dengan pencapaian target selama periode waktu yang dicapai organisasi.

Rivai, (2008:309) menyatakan kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Berdasarkan uraian sebelumnya dapat

disimpulkan kinerja adalah gambaran mengenai pencapaian oleh karyawan dalam suatu organisasi dalam pelaksanaan kegiatan, program, kebijaksanaan guna mewujudkan visi, misi, dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pekerjaan dengan hasil yang tinggi harus dicapai oleh pegawai. Mangkunegara (2000:67) menyatakan bahwa ukuran yang perlu diperhatikan dalam penilaian kinerja antara lain:

- 1) Kualitas kerja, yaitu kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Dengan adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan serta produktivitas kerja yang dihasilkan dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.
- 2) Kuantitas Kerja, yaitu volume kerja yang dihasilkan dibawah kondisi normal. Kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.
- 3) Tangung jawab, yaitu menunjukkan seberapa besar pegawai dapat mempertanggungjawabkan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakan serta perilaku kerjanya.
- 4) Inisiatif, yaitu menunjukkan seberapa besar kemampuan pegawai untuk menganalisis, menilai, menciptakan dan membuat keputusan terhadap penyelesaian masalah yang dihadapinya.
- 5) Kerja sama, yaitu merupakan kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dan bekerja sama dengan pegawai lain secara vertical atau horizontal didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik.

6) Ketaatan, yaitu merupakan kesediaan pegawai dalam mematuhi peraturan-peraturan yang melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepada pegawai.

Ukuran secara kualitatif dan kuantitatif yang menunjukkan tingkatan pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan adalah merupakan sesuatu yang dapat dihitung serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat bahwa kinerja setiap hari dalam perusahaan dan perseorangan terus mengalami peningkatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Menurut Mathis dan Jackson (2002) kinerja pegawai adalah mempengaruhi seberapa banyak kontribusi kepada organisasi antara lain termasuk :

- a) Kuantitas Kerja Standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya volume kerja yang seharusnya (standar kerja norma) dengan kemampuan sebenarnya.
- b) Kualitas Kerja Standar ini menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan dibandingkan volume kerja.
- c) Pemanfaatan Waktu Yaitu penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan.
- d) Tingkat Kehadiran Asumsi yang digunakan dalam standar ini adalah jika kehadiran pegawai di bawah standar kerja yang ditetapkan maka pegawai tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan
- e) Kerjasama Keterlibatan seluruh pegawai dalam mencapai target yang ditetapkan akan mempengaruhi keberhasilan bagian yang diawasi. Kerjasama antara pegawai dapat ditingkatkan apabila pimpinan mampu memotivasi pegawai dengan baik

Adapun indikator kinerja pegawai menurut Guritno dan Waridin (2005) adalah sebagai berikut :

1. Mampu meningkatkan target pekerjaan.
2. Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
3. Mampu menciptakan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan.
4. Mampu menciptakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan.
5. Mampu meminimalkan kesalahan pekerjaan.

Berdasarkan keseluruhan definisi diatas dapat dilihat bahwa kinerja pegawai merupakan output dari penggabungan faktor-faktor yang penting yakni kemampuan dan minat, penerimaan seorang pekerja atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi faktor-faktor diatas, maka semakin besarlah kinerja pegawai yang bersangkutan.

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Mamahit (2013), penelitian berjudul Analisis pengaruh tingkat pendidikan, pelatihan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh tingkat pendidikan, pelatihan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja. dengan menggunakan metode analisis regresi linier berganda. Sampel yang digunakan sebanyak 44 pegawai dengan metode sampling random. Hasil penelitian Tingkat pendidikan, pelatihan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja pegawai.

Kowaas, M. P. (2016). Judul penelitian “Pengaruh Pendidikan, Pelatihan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Utara”. Hasil penelitian menunjukkan pendidikan, pelatihan dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja,

secara parsial hanya pelatihan yang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Oleh karena itu kepala Badan Penanggulangan Bencana Daerah dan unsur pimpinan lainnya dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai sebaiknya memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai seperti pendidikan, disiplin kerja, khususnya faktor pelatihan sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja dari para pegawai dimasa yang akan datang

Koyongian, Dotulong (2015), penelitian berjudul Analisis disiplin kerja, tingkat pendidikan, pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Utara. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja, tingkat pendidikan dan pengembangan karir terhadap kinerja. dengan menggunakan metode analisis regresi linear berganda, sample yang digunakan sebanyak 60 pegawai dengan metode sampling random. Hasil penelitian Disiplin kerja dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan tingkat pendidikan berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai.

Turera (2013), penelitian berjudul pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap peningkatan kinerja karyawan, dengan menggunakan metode analisis regresi linear berganda. Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja. Sample yang digunakan sebanyak 50 pegawai dengan metode sampling random. Hasil penelitian bahwa variabel pendidikan dan pelatihan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Muhlis, M. (2018). Judul penelitian "Pelatihan dan Pemasukan Terhadap Pengembangan Karir Karyawan". Hasil penelitian menunjukkan hubungan antara Pelatihan dan Pemasukan secara simultan dengan Pengembangan Karir.

Massie, R. (2015). Judul penelitian "Pengaruh perencanaan karir, pelatihan dan Pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada museum negeri provinsi

sulawesi utara” menemukan bahwa perencanaan karir, pelatihan dan pengembangan karir memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai secara simultan dan secara parsial variabel pengembangan karir tidak memiliki pengaruh sedangkan variabel perencanaan karir dan pelatihan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan. Sebaiknya pimpinan Museum Negeri Provinsi Sulawesi Utara memperbaiki perencanaan-perencanaan karir pegawai sehingga kinerja pada pegawai bisa ditingkatkan.

### **2.3 Kerangka Konseptual**

Menurut (Dessler, 1982) pelatihan kerja merupakan proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Sedangkan menurut pendapat (Sikula, 1981), pelatihan (training) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan ketrampilan teknis dalam tujuan terbatas.

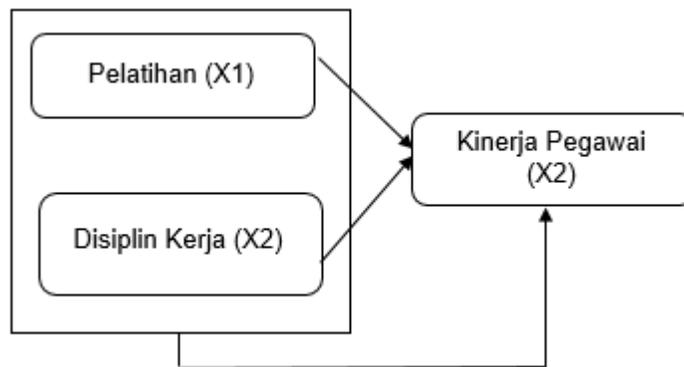
Disiplin kerja merupakan suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya (Ardana, 2012).

Kinerja karyawan merupakan suatu hasil kerja yang di capai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2010).

Kinerja karyawan merupakan suatu hasil kerja yang di capai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2010). Kinerja

merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Wibowo, 2007).

Massie, R. (2015) mengemukakan bahwa program perencanaan karir, pelatihan dan pengembangan karir dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan pengalaman pegawai terhadap pekerjaannya. Pegawai yang memiliki kompetensi terhadap pekerjaannya akan mendapatkan kesempatan untuk mengikuti tahapan jenjang karir dan akan mencapai jenjang karir yang baik. Perencanaan karir adalah dimana proses menentukan tujuan karir dan jalur untuk mencapai tujuan tersebut sehingga Membantu mewujudkan peluang kerja yang sama tanpa memandang perbedaan. Berdasarkan penjelasan beberapa definisi variabel diatas maka kerangka pikir dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 3.1 Kerangka Pikir

## **2.4 Hipotesis**

Berdasarkan kerangka pikir diatas maka hipotesis dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- 2) Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- 3) Pelatihan dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.