



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pelayanan kepada nasabah yang maksimal merupakan bagian dari harapan masyarakat terhadap instansi perbankan. di mana anggota masyarakat menyimpan uangnya pada instansi-instansi perbankan tertentu, baik instansi perbankan dalam skala kecil maupun skala besar. Pelayanan yang dilakukan dengan penuh profesionalis akan banyak memberikan kontribusi terhadap keberhasilan pencapaian program pemerintah di bidang perbankan. Pelayanan optimal hanya dapat dilakukan oleh tenaga kerja terlatih, menguasai bidang kerjanya, disiplin tinggi dan memiliki dedikasi kerja yang tinggi pula.

Permasalahan di bidang perbankan sering terfokus pada ketidakpuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh rekan-rekan dari bank yang dirasakan sangat kurang memadai seperti yang diharapkannya, sedangkan pada pihak perbankan merasa telah maksimal dalam memberikan pelayanan pada masyarakat. Masalah-masalah yang dihadapi adalah rendahnya pelayanan, keterbatasan fasilitas dan kemampuan sumber daya manusia. Kontradiksi semacam ini juga dialami oleh kinerja PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Darmo Surabaya, di mana pelayanan yang diberikan pada masyarakat relatif rendah dan belum dapat memberikan pelayanan yang maksimal pada masyarakat yang membutuhkan pelayanan perbankan dengan cepat dan berkualitas sesuai dengan apa yang diharapkan.

Kinerja suatu bank harus dapat memberikan pelayanan yang memuaskan nasabah dalam bentuk kepuasan atas pelayanan yang diberikan oleh karyawan bank, yaitu mulai dari tukang parkir, petugas keamanan, karyawan bank sampai kepala bagian, dan pimpinannya. Kinerja perbankan, adalah hasil interaksi antara kemampuan dan motivasi karyawan. (Davis, 1999:135) Kemampuan karyawan sudah diseleksi sebelum menjadi karyawan bank, sehingga kemampuan mereka sudah sesuai dengan kriteria yang ditentukan. Nilai kepuasan akan memberikan kontribusi yang tinggi terhadap mutu pelayanan dan kredibilitas bank. Agar pekerjaan tersebut disenangi oleh karyawannya, pekerjaan tersebut harus sesuai dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman karyawan. Disamping itu, disiplin yang tinggi dalam bekerja juga merupakan faktor pendukung di dalam mencapai kinerja yang tinggi.

Disiplin kerja diidentikan dengan pemanfaatan waktu secara optimal. Toleransi terhadap karyawan yang lambat sangat besar, hampir tidak ada sanksi administratif sama sekali. Ketidaksiplinan karyawan akan mengakibatkan tidak ditaatinya peraturan perusahaan oleh karyawan sehingga target yang ditentukan oleh perusahaan tidak tercapai, selain itu karyawan menjadi tidak produktif. (Manullang, 1995:51) Rendahnya kepuasan hasil pelayanan yang dirasakan untuk pengguna jasa bank selama ini disebabkan oleh relatif rendahnya sumber daya manusia yang dimiliki oleh instansi tersebut di bidang pelayanan, sedang kualitas sumber daya manusia diatasi dengan pelatihan-pelatihan terprogram.

Penelitian yang berkaitan dengan pelatihan dan kinerja pernah dilakukan oleh Harvey tahun 2001 dengan mengambil tema hubungan antara pendidikan dan



latihan para manajer dengan kinerja dan perencanaan perusahaan. Hubungan antara kinerja perusahaan dengan pendidikan dan latihan menunjukkan bahwa pendidikan dan latihan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Berdasarkan uraian di atas, maka bank sebagai suatu unit usaha dalam mewujudkan kepuasan nasabah melalui kualitas pelayanan terbaik, saat ini dirasakan masih kurang di mana keterbatasan-keterbatasan yang sifatnya strategis yang bernuansa *service excellence* yaitu dengan peningkatan kemampuan sumber daya manusia melalui pelatihan yang terprogram, dan pelayanan yang optimal. Se jauh mana pentingnya pelatihan di dalam meningkatkan kemampuan kerja karyawan serta peranan pentingnya disiplin di dalam melaksanakan suatu pekerjaan, merupakan alasan untuk melakukan penelitian di PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Darmo Surabaya.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dikemukakan perumusan masalah yaitu :

1. Apakah pelatihan dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bagian Pendukung Operasional pada PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Darmo Surabaya ?
2. Apakah pelatihan dan disiplin kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bagian Pendukung Operasional pada PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Darmo Surabaya ?
3. Diantara variabel pelatihan dan disiplin kerja manakah yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan Bagian Pendukung Operasional pada PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Darmo Surabaya ?



1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian skripsi ini, adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan disiplin kerja secara simultan signifikan terhadap kinerja karyawan Bagian Pendukung Operasional pada PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Darmo Surabaya.
2. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan disiplin kerja secara parsial signifikan terhadap kinerja karyawan Bagian Pendukung Operasional pada PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Darmo Surabaya.
3. Untuk mengetahui manakah di antara variabel pelatihan dan disiplin kerja yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan Bagian Pendukung Operasional pada PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Darmo Surabaya.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian skripsi ini, yaitu sebagai berikut :

1.4.1. Manfaat akademis.

1. Bagi Universitas, untuk menambah khasanah pustaka dan sebagai bahan kajian bagi rekan-rekan mahasiswa yang mengadakan penelitian terhadap permasalahan yang sama.
2. Bagi penulis, untuk menambah dan memperluas wawasan penulis terhadap penerapan teori yang diperoleh di bangku kuliah di dalam praktek dan kehidupan masyarakat, selain itu juga sebagai salah satu prasyarat kelulusan program strata satu (S-1) untuk meraih gelar sarjana.



1.4.2. Manfaat praktis

Bagi perusahaan, penelitian ini dapat memberikan sumbangan informasi bagi PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Darmo Surabaya dalam usaha meningkatkan kualitas pelayanan Bagian Pendukung Operasional guna memperlancar tugas dan memberikan suatu masukan yang diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran yang konstruktif.

1.5. Sistematika Penulisan

Dalam sistematika penulisan skripsi dibagi 5 bab dan masing-masing bab mempunyai kaitan satu dengan yang lainnya, sebagai berikut :

Bab I : Pendahuluan

Bab ini berisikan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II : Tinjauan Pustaka

Bab II berisikan landasan teori, hipotesis, dan kerangka konseptual.

Bab III : Metode Penelitian

Bab ini berisikan desain penelitian; identifikasi variabel; definisi operasional; populasi, sampel, dan teknik pengambilan sampel; jenis dan sumber data; teknik pengumpulan data; teknik pengukuran data; pengujian validitas dan reliabilitas, teknik analisis data dan pengujian hipotesis.

Bab IV : Analisis dan Pembahasan

Bab IV berisikan gambaran umum perusahaan, deskriptif hasil penelitian, serta analisis dan pembahasan.



Bab V : Simpulan dan Saran

Bab V berisikan simpulan dari analisis dan pembahasan pada bab terdahulu, kemudian dikemukakan beberapa saran sebagai masukan penyelesaian masalah perusahaan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

Dalam landasan teori memuat teori-teori yang relevan, yang akan digunakan dalam menganalisa maupun menyelesaikan masalah yang diteliti. Ada 4 hal utama yang perlu dilakukan yaitu :

2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Manulang (1996:10) “manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan badan usaha, individu dan masyarakat”.

Berikut dari Gomes (1997:4) mendefinisikan “sumber daya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan personil (pegawai) bagi pencapaian yang efektif mengenai sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan individu, organisasi, masyarakat, nasional dan internasional”. Pendapat Handoko (1996:4) “sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi”.

Berdasarkan ketiga pengertian sumber daya manusia di atas, bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian dan pengadaan karyawan. Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan merupakan fungsi-fungsi pokok, sedangkan fungsi-fungsi operasional dari personnel manajemen menurut Simamora (1999:6), meliputi *procurement* (usaha untuk mendapatkan tenaga



kerja), *development* (pengembangan), *compensation* (kompensasi), *integration* (integrasi), *maintenance* (pemeliharaan), dan *separation*.

Untuk jelasnya, fungsi-fungsi operasional dari personel manajemen dijelaskan berikut :

1. *Procurement* (Usaha untuk mendapatkan tenaga kerja)

Procurement merupakan fungsi pertama dari fungsi operasional Manajemen

- Sumber Daya Manusia, yaitu usaha untuk mendapatkan jenis dan jumlah tenaga kerja yang tepat sesuai dengan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Hal ini dilakukan melalui penetapan sumber tenaga kerja yang dibutuhkan, penarikan, seleksi dan penempatan tenaga kerja tersebut.

2. *Development* (Pengembangan)

Adalah usaha untuk meningkatkan keahlian atau ketrampilan para karyawan melalui program latihan, yang diperlukan untuk meningkatkan prestasi mereka. Pengembangan merupakan aktivitas yang penting untuk menyesuaikan tenaga kerja dengan perubahan dalam teknologi dan menyusun tugas pelaksanaan yang lebih kompleks.

3. *Compensation* (Kompensasi)

Yaitu pemberian imbalan kerja, termasuk gaji dan upah yang memadai dan wajar sesuai kontribusi yang telah mereka berikan kepada perusahaan.

4. *Integration* (Integrasi)

Adalah tindakan-tindakan yang berhubungan dengan usaha menjaga kerukunan dan menyesuaikan antara kepentingan-kepentingan individu, masyarakat dan perusahaan



5. *Maintenance* (Pemeliharaan)

Adalah usaha untuk menjaga agar tenaga kerja yang ada tetap berkeinginan dan dapat bekerja untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Hal-hal yang dilakukan antara lain komunikasi, perhatian terhadap kondisi fisik, kesehatan, keselamatan, dan keamanan tenaga kerja.

6. *Separation*

Merupakan suatu tindakan yang berhubungan dengan pemutusan hubungan kerja antara tenaga kerja dengan perusahaan. Jika fungsi operasional yang pertama adalah untuk memperoleh tenaga kerja, maka sudah selanjutnya apabila akhirnya dilakukan pemberhentian dan pengembalian tenaga kerja tersebut ke dalam masyarakat. Hal ini dilakukan karena mereka tidak dapat bekerja selama-lamanya pada suatu perusahaan, misalnya dikarenakan sudah tua dan perlu istirahat atau pensiun.

Bahwa pengertian-pengertian dari Manajemen Sumber Daya Manusia dalam suatu organisasi perusahaan dimana faktor manusia yang menjadi kunci keberhasilan dari tujuan suatu perusahaan.

2.1.2. Pengertian Pelatihan

Menurut Simamora (1999:342) “pelatihan (*training*) adalah proses sistematis pengubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional”.

Mangkuprawira (2001:134) mengemukakan “Pelatihan, adalah untuk memperbaiki penguasaan ketrampilan-ketrampilan dan teknik-teknik pelaksanaan



pekerjaan tertentu, terperinci dan rutin". Pelatihan dilaksanakan untuk memperbaiki efektivitas kerja karyawan dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan.

Berdasarkan kedua pengertian pelatihan tersebut di atas, bahwa proses penambahan pengetahuan dan keahlian bagi karyawan perusahaan guna mengubah perilaku karyawan dan ketrampilan agar semakin terampil dan bertanggungjawab dalam menjalankan pekerjaannya.

2.1.2.1. Tujuan Pelatihan

Adapun menurut Simamora (2001 : 346), menyebutkan beberapa tujuan-tujuan utama dalam pelatihan yang dikelompokkan dalam 5 bidang yaitu :

1. Memperbaiki kinerja.
2. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.
3. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pekerjaan.
4. Membantu memecahkan permasalahan operasional.
5. Mempersiapkan karyawan untuk promosi.
6. Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi.
7. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Untuk lebih jelasnya, jenis-jenis pelatihan dapat diuraikan sebagai berikut :

ad.1. Memperbaiki kinerja.

Karyawan-karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan ketrampilan-ketrampilan merupakan calon-calon utama pelatihan.

ad.2. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.

Melalui pelatihan, pelatih (*trainer*) memastikan bahwa karyawan dapat secara efektif menggunakan teknologi-teknologi baru.



ad.3. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pekerjaan.

Sering karyawan baru tidak memiliki keahlian-keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi *job competent*, yaitu mampu mencapai *output* dan standar kualitas yang diharapkan.

ad.4. Membantu memecahkan permasalahan operasional.

- Para manajer harus mencapai tujuan-tujuan mereka dengan kelangkaan dan kelimpahan sumber daya : kelangkaan dalam sumber daya finansial dan sumber daya teknologis manusia (*human technological resources*), dan kelimpahan permasalahan finansial, manusia, dan teknologis.

ad.5. Mempersiapkan karyawan untuk promosi.

Salah satu cara untuk menarik, menahan, dan memotivasi karyawan adalah melalui program pengembangan karir yang sistematis.

ad.6. Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi.

Pelaksana orientasi melakukan upaya bersama supaya secara benar mengorientasikan karyawan-karyawan baru terhadap organisasi dan pekerjaan.

ad.7. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Pelatihan dapat memainkan peran ganda dengan menyediakan aktivitas-aktivitas yang membuahkan efektivitas organisasional yang lebih besar dan meningkatkan pertumbuhan pribadi bagi semua karyawan.

Jelas tampak bahwa pelatihan karyawan penting bagi suatu perusahaan untuk merealisasikan tujuannya bagi pelatihan seorang karyawan serta partisipasi aktif dari segala lapisan anggota organisasi.



2.1.2.2. Macam-macam Pelatihan

Pelatihan mempunyai andif besar dalam menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi. Adapun menurut Simamora (2001 : 349), mengemukakan beberapa manfaat perusahaan mengadakan pelatihan, sebagai berikut :

1. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.
2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan agar mencapai standar-standar kinerja yang dapat diterima.
3. Menciptakan sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan.
4. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
5. Mengurangi jumlah dari biaya kecelakaan kerja.
6. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Manfaat-manfaat ini membantu baik individu maupun organisasi. Program pelatihan yang efektif adalah bantuan yang penting dalam perencanaan karir. Apabila produktivitas anjlok, pada saat ketidakhadiran dan perputaran karyawan tinggi dan juga manakala kalangan karyawan menyatakan ketidakpuasannya, banyak manajer yang berpikir bahwa solusinya adalah program pelatihan di seluruh perusahaan.

2.1.2.3. Jenis-jenis Pelatihan

Pendapat Simamora (2001 : 349), menyebutkan jenis-jenis pelatihan yang dapat digunakan didalam organisasi, meliputi :

1. Pelatihan keahlian-keahlian.
2. Pelatihan ulang.
3. Pelatihan fungsional silang.
4. Pelatihan tim.
5. Pelatihan kreativitasi.

Untuk lebih jelasnya, jenis-jenis pelatihan dapat diuraikan sebagai berikut :



ad.1. Pelatihan keahlian-keahlian.

Pelatihan keahlian-keahlian (*skills training*) merupakan pelatihan yang kerap dijumpai didalam organisasi-organisasi. Program pelatihannya relatif sederhana; kebutuhan atau kekurangan diidentifikasi melalui penilaian yang jeli.

ad.2. Pelatihan ulang.

- Pelatihan ulang (*retraining*), adalah subset pelatihan keahlian-keahlian. Pelatihan ulang berupaya memberikan kepada para karyawan keahlian-keahlian yang mereka butuhkan untuk mengejar tuntutan-tuntutan yang berubah dari pekerjaan-pekerjaan mereka.

ad.3. Pelatihan fungsional ulang.

Pada dasarnya, organisasi-organisasi telah mengembangkan fungsi-fungsi kerja yang terspesialisasi dan deskripsi-deskripsi pekerjaan yang rinci.

ad.4. Pelatihan tim.

Tim, adalah sekelompok individu yang bekerja bersama demi mencapai tujuan untuk menentukan sebuah tim, dan jika anggota tim menjadi unik maka interaksi selalu menggunakan beberapa bentuk simulasi atau praktek situasi nyata, dan hal ini selalu terfokus pada interaksi dari anggota tim, perlengkapan, dan prosedur kerja.

ad.5. Pelatihan kreativitas.

Pelatihan kreativitas (*creativity training*), adalah didasarkan pada asumsi bahwa kreativitas dapat dipelajari.



2.1.2.4. Teknik-Teknik Pelatihan

Program pelatihan dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja, yang menurut Mangkuprawira (2001 : 147), mengemukakan adalah:

1. Metode praktis (*on-the-job training*).
2. Teknik-teknik prestasi informasi dan metode-metode simulasi (*off-the-job training*).

Untuk lebih jelasnya, jenis-jenis pelatihan dapat diuraikan sebagai berikut :

ad.1. Metode praktis (*on-the-job training*).

Teknik *on-the-job training* merupakan metode latihan yang paling banyak digunakan. Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervisi langsung seorang pelatih yang berpengalaman (biasanya karyawan lain).

Beberapa teknik ini digunakan dalam praktek adalah sebagai berikut:

a. Rotasi jabatan.

Memberikan kepada karyawan pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macam ketrampilan.

b. Latihan instruksi pekerjaan.

Petunjuk-petunjuk pekerjaan diberikan secara langsung pada pekerjaan dan dipergunakan terutama untuk melatih para karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang.

c. Magang.

Merupakan proses belajar dari seseorang beberapa orang yang lebih berpengalaman. Pendekatan ini dapat dikombinasikan dengan latihan



“*off-the-job training*”. Hampir semua karyawan pengrajin, dilatih dengan program-program magang formal.

d. *Coaching*.

Penyelia atau atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada karyawan dalam melaksanakan kerja rutin mereka.

e. Penugasan sementara.

Penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditentukan. Karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah-masalah organisasi nyata.

a.d.2. Metode-metode simulasi

Metode simulasi ini karyawan peserta latihan menerima prestasi tiruan suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapi metode-metode simulasi yang paling umum digunakan adalah sebagai berikut:

a. Metode studi kasus.

Deskripsi tertulis suatu situasi pengambilan keputusan nyata disediakan. Aspek-aspek organisasi terpilih diuraikan pada lembar khusus. Karyawan yang terlibat tipe latihan ini diminta untuk mengidentifikasi masalah-masalah mengenai situasi dan merumuskan penyelesaian-penyelesaian alternatif. Dengan metode kasus karyawan dapat mengembangkan ketrampilan pengambilan keputusan.

b. *Role playing*.

Teknik ini merupakan suatu peralatan yang memungkinkan para karyawan untuk memainkan berbagai peran yang berbeda. Peserta



ditugaskan untuk memerankan individu tertentu yang digambarkan suatu episode dan diminta untuk menanggapi para peserta lain yang berbeda perannya.

c. *Business games.*

Business games, adalah suatu simulasi pengambilan keputusan yang dibutuhkan sesuai dengan kehidupan bisnis nyata. Permainan bisnis yang kompleks biasanya dilakukan dengan bantuan komputer untuk mengerjakan perhitungan-perhitungan yang diperlukan. Para peserta permainan dengan memutuskan harta produk yang akan dipasarkan berapa besar anggaran periklanan, siapa yang akan ditarik, dan sebagainya. Tujuannya adalah untuk melatih para karyawan dalam mengambil keputusan dan cara mengelola dan operasi-operasi perusahaan.

2.1.2.5. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan Karyawan

Kiranya dapat dipastikan bahwa setiap usaha untuk mencapai tujuan tertentu terpengaruh oleh faktor-faktor tertentu demikian pula dengan pelatihan kerja karyawan yang akan membantu kelancaran produksi.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi pelatihan karyawan, sebagai berikut :

1. Terbatasnya dana dalam menyelenggarakan pelatihan.
2. Pimpinan sangat kurang memberikan kebijaksanaan terhadap pegawai agar mau mengikuti pelatihan.
3. Kurangnya tenaga pendidik yang spesialisasi khusus guna melatih para karyawan yang mengikuti latihan.
4. Kurangnya kesadaran para pegawai dalam mengikuti pelaksanaan pelatihan.



2.1.3. Pengertian Disiplin Kerja

Menurut Siswanto (1998:278) “Disiplin merupakan sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya”.

Sinungan (1997:45) mendefinisikan “Disiplin adalah sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat berupa ketaatan terhadap peraturan-peraturan agar tidak melakukan sesuatu yang bertentangan dengan falsafah dan moral Pancasila”.

Berdasarkan dari kedua pengertian disiplin kerja di atas, bahwa kedisiplinan kerja merupakan suatu sikap dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan bila ada pelanggaran maka akan ada sanksi yang diberikan.

Menurut Ranupandojo dkk. (1997), mengemukakan tindakan pendisiplinan terbagi menjadi 2 yaitu :

1. Cara positif, adalah dengan diberi nasehat untuk kebaikan di masa yang akan datang.
2. Cara negatif, adalah disusun berdasarkan tingkat kekerasan, yaitu :
 - a. Memberi peringatan lisan.
 - a. Memberi peringatan tertulis.
 - b. Dihilangkan sebagian haknya.
 - c. Didenda.
 - d. Dirumahkan sementara.
 - e. Diturunkan pangkatnya.
 - f. Dipecat.

Adapun langkah proses disiplin, antara lain :

ad.a. Peringatan lisan.

Bila seseorang tidak mampu mempertahankan standard atau melanggar peraturan, baginya tepat bila diberikan peringatan lisan. Bila peristiwa yang



pernah terjadi masih terulang lagi akhirnya akan dikenakan tindakan disiplin. Jadi peringatan lisan merupakan bentuk tindakan koreksi dari salah satu bagian peringatan. Peringatan tersebut biasanya tidak dimaksudkan dalam catatan resmi tentang disiplin karyawan dalam perusahaan.

ad.b. Peringatan tertulis.

Hal ini dilakukan apabila karyawan yang melakukan pelanggaran tertentu tidak menghiraukan peringatan lisan. Jadi peringatan tertulis ini diberikan sebagai bukti apabila perusahaan dikemudian hari memberikan hukuman yang lebih berat.

ad.c. Skors disipliner.

Merupakan pemberhentian sementara yang bukan karena kurangnya pekerja tetapi disebabkan karena peringatan lisan dan tertulis tidak dipatuhi. Skors disipliner biasanya dilakukan untuk beberapa hari atau beberapa minggu saja, tetapi tidak melebihi satu bulan. Hal ini, tujuannya jelas yaitu supaya karyawan menyadari bahwa jika ia terus-menerus melanggar disiplin, akan mengakibatkan pemecatan.

ad.d. Pembebanan tugas.

Hal ini, sangat jarang dilakukan karena biaya pendidikan dan latihan seorang karyawan baru sangat mahal, sehingga hilangnya seorang pekerja ahli akan merupakan kerugian yang besar bagi perusahaan.

ad.e. Penurunan pangkat.

Hal tersebut juga jarang sekali dilakukan, tindakan ini biasanya hanya dilakukan dalam situasi seorang karyawan tidak mampu lagi melakukan



tugasnya. Kebanyakan perusahaan menyadari bahwa sikap yang paling baik adalah memperlakukan baik karyawan bulanan atau karyawan harian dengan cara yang tidak begitu kasar agar mereka tidak kehilangan semangat kerja.

ad.f. Pemecatan.

Pemecatan ini, hanya digunakan untuk pelanggaran-pelanggaran yang teramat berat atau pelanggaran yang disengaja dan terus-menerus terhadap kebiasaan dari peraturan perusahaan. Banyak pimpinan cenderung mengurangi hukuman pemecatan menjadi hukuman yang lebih ringan jika mereka dapat memberikan alasan untuk itu.

2.1.4. Pengertian Kinerja Karyawan

Performance atau kinerja pada umumnya diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Menurut Dharma (1991:1) “kinerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk/jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang”.

Mangkunegara (2001:67) mendefinisikan “kinerja, adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Dari uraian tersebut maka dapat diketahui bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang baik berupa barang/produk



maupun berupa jasa yang biasanya digunakan sebagai dasar penilaian atas diri karyawan atau organisasi kerja yang bersangkutan. Semakin tinggi kualitas dan kuantitas hasil kerja karyawan maka semakin tinggi pula kinerjanya. Jadi dengan demikian maka kinerja itu merupakan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang diselesaikan oleh karyawan.

2.1.4.1. Standar-standar Kinerja Karyawan

Secara tradisional, orang bekerja berdasarkan uraian tugas yang memuat tugas dan tanggung jawab kerja. Namun standar-standar kinerja harus menekankan hasil kerja dan bukan tugas. Jadi seperangkat standar kinerja itu menggambarkan hasil-hasil yang sebaiknya ada dan terjadi dalam penyelesaian pekerjaan yang memuaskan.

Penyusunan standar kinerja yang bersumber pada uraian jabatan akan memberikan peluang kepada pengawas dan karyawan untuk bekerja. Karena itu, uraian tugas dapat berfungsi sebagai sebuah pernyataan tentang tujuan-tujuan umum yang harus dicapai bawahan dalam mendukung sasaran-sasaran organisasi. Sedang fungsi standar kinerja sebagaimana dikemukakan oleh Cikmat (1992 : 247) yaitu standar kinerja berfungsi sebagai tujuan-tujuan tertentu yang harus dicapai oleh karyawan, harus realistis, dapat diukur dan dapat dicapai jabatan tersebut.

Standar kinerja yang dibuat dari uraian jabatan dapat dipakai untuk mengaitkan definisi jabatan statis ke kinerja dinamis dan juga dapat dibuat untuk setiap individu dengan berpedoman pada uraian jabatan.

Menurut Cikmat (1992 : 247), standar kinerja dianggap memuaskan bila :



1. Pernyataan menunjukkan beberapa bidang pokok tanggung jawab karyawan.
2. Memuat bagaimana suatu kegiatan-kerja akan dilakukan.
3. Dan mengarahkan perhatiannya kepada mekanisme kuantitatif bagaimana hasil-hasil kerjanya akan diukur.

Standar kinerja ini sangat diperlukan bagi bidang pekerjaan yang menunjuk kepada aktivitas-aktivitas yang menjadi bagian utama dari tanggung jawab karyawan dan mempunyai tujuan untuk memperbaiki kualitas produk atau jasa, dapat beroperasi dengan lebih efisien, dan dapat memperbesar jumlah hasil.

Selain itu standar kinerja dapat juga diperlukan untuk bidang pemecahan masalah yang merujuk kepada definisi-definisi masalah utama yang ditemui atau diperkirakan. Biasanya sasarannya ditujukan untuk menghilangkan masalah yang telah didefinisikan. Serta diperlukan pula dalam bidang-bidang inovasi, dimana dalam bidang ini merujuk kepada cara-cara baru untuk melaksanakan pekerjaan dan mungkin berkaitan dengan penilaian gagasan-gagasan baru dari para karyawan dan juga kepada pertumbuhan karyawan yang berkesinambungan dalam bidang-bidang teknis dan dalam hubungan dengan bidang-bidang lain secara efektif.

2.1.4.2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2001:67) faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, sebagai berikut :

1. Faktor disiplin
Faktor disiplin sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi, di mana disiplin merupakan suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankan



dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

2. Faktor pelatihan

Faktor pelatihan ditujukan kepada karyawan pelaksana dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan teknis, dalam rangka meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan, memperluas perilaku manusia, dan meningkatkan kinerja karyawan.

2.1.4.3. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*), adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaan masing-masing secara keseluruhan, pengamatan dilakukan terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja dalam segi secara sistematis.

Menurut Gibson et. al. (1996 : 71) mengemukakan penilaian kinerja merupakan penilaian sistematis terhadap kinerja atau kecakapan seseorang dalam melakukan pekerjaannya.

Penilaian kinerja harus dilakukan secara rinci mengenai berbagai aspek dalam bekerja untuk mengetahui relevansinya dengan tujuan bisnis organisasi. Oleh karena itu, metode yang digunakan dalam penilaian kinerja harus memenuhi persyaratan agar dapat mengungkapkan informasi tentang pekerja dan pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tugas pokoknya.

2.1.4.4. Penentu Kinerja

Para manajer sering menganggap bahwa masalah kinerja berasal dari beberapa sifat karyawan. Padahal sebenarnya sering disebabkan oleh keadaan-keadaan yang berada di luar kendali karyawan. Menurut Scott A. et. al. (1992 : 328) "Kinerja, adalah eksternal".



Ketrampilan adalah bahan mentah yang dibawah oleh seseorang karyawan ke tempat kerja misalnya : pengètahuan, kemampuan, kecakapan-kecakapan interpersonal serta teknis. Upaya dapat digambarkan sebagai motivasi yang diperlihatkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan, sedangkan kondisi-kondisi eksternal adalah kondisi yang berada di luar kendali karyawan, misalnya buruknya ekonomi, sulitnya teritorial penjualan, mesin yang tidak diperbaiki serta kekurangan pasokan. Jika salah satu dari ketiga faktor tersebut tidak cukup atau tidak mendukung kinerja akan terganggu.

2.1.4.5. Obyek Penilaian Kinerja

Belum ada kesepakatan mengenai jenis dan jumlah obyek yang dinilai. Hal ini dikarenakan adanya berbagai jenis jabatan dan tujuan penilaian yang berbeda. Obyek penilaian harus selaras dengan tujuan penilaian agar tidak terjadi kekeliruan penilaian tentang kinerja karyawan yang diinginkan. Penilai dituntut untuk mampu merencanakan dan melaksanakan penilaian seobyektif mungkin.

Menurut Robbins (1996 : 650) mengemukakan ada 3 kriteria untuk mengetahui kinerja seseorang sebagai berikut :

1. *Individual task outcomes, if ends count, rather than means, then management should evaluate an employees task outcomes. Using task outcomes, a plant manager could be judged on criteria suchs quantity produced, scrap generated and cost per unit of production.*
2. *Behavior, it is difficult to identify specific outcomes than can be directly attributable to an employee's action. This particularly true of personnel in staff position and individuals whose work assigment are intrinsicaly part of a group effort.*
3. *Traits, the weakest set of criteria, yet one still widely used by organizations, is individual traits. They are weaker than either task outcomes or behavior because they are farthest removed from the actual performance of the job it self.*



Berdasarkan pendapat tersebut, maka kinerja seorang karyawan dapat diartikan dalam beberapa hal sebagai berikut :

1. Hasil tugas individu

Menilai hasil tugas karyawan dapat dilakukan pada suatu perusahaan yang sudah menetapkan standar kinerja sesuai dengan jenis pekerjaan, yang dinilai berdasarkan periode waktu tertentu, seperti laporan harian, memenuhi tuntutan waktu, hasil kerja. Apabila karyawan dapat mencapai standar yang ditentukan berarti hasil tugasnya baik.

2. Perilaku.

Perusahaan tentunya terdiri dari banyak karyawan baik bawahan maupun atasan, yang mempunyai perilaku sendiri-sendiri seperti cekatan atau tanggap, hadir tepat waktu dan rajin. Di mana setiap individu saling terlibat dan berkomunikasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Jika komunikasi terhambat, maka tujuan karyawan tidak dapat tercapai. Jadi seorang karyawan dituntut untuk memiliki perilaku yang baik dan benar sesuai dengan yang diharapkan.

3. Ciri atau sifat yang dimiliki karyawan.

Umumnya berlangsung lama dan tetap sepanjang waktu seperti : sopan santun, ramah, penampilan yang rapi dan lain-lain. Tetapi dengan adanya perubahan-perubahan dan campur tangan dari pihak luar seperti adalah pelatfhan, maka akan mempengaruhi perubahan kinerja pula.



Dalam penelitian ini untuk menentukan tingkat kinerja seseorang digunakan variabel-variabel di atas yaitu 3 kriteria untuk memenuhi kinerja karyawan sebagaimana yang telah dikemukakan oleh Robbins (1996 : 650).

2.1.5. Hubungan Antara Pelatihan Dan Disiplin Kerja Dengan Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2000:45) tujuan pelatihan dan disiplin kerja adalah untuk meningkatkan penghayatan jiwa dan ideology, produktivitas kerja, kualitas kerja, ketetapan perencanaan sumber daya manusia, sikap moral dan semangat kerja, rangsangan agar karyawan mampu berprestasi secara maksimal, kesehatan dan keselamatan kerja, perkembangan karyawan dan menghindarkan keusangan.

Pelatihan dan disiplin kerja sangat erat kaitannya dengan kinerja karena dengan pelatihan yang tinggi serta disiplin kerja yang tinggi maka sumber daya manusia akan berproduksi lebih baik lagi. Manfaat pelatihan adalah untuk meningkatkan kinerja perusahaan, terwujudnya hubungan kerja yang serasi antar sumber daya manusia, mempercepat pengambilan keputusan yang tepat, meningkatkan semangat dan kegairahan kerja, komunikasi akan berjalan lebih efektif, meningkatkan rasa kekompakan dan suasana kekeluargaan dalam perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Ririn Ariyani (2004:66) terhadap manajer di Bank Mandiri (Persero) Cabang Surabaya Niaga, meneliti hubungan antara pendidikan dan pelatihan terhadap strategi perencanaan dan kinerja perusahaan.



Variabel kinerja meliputi strategi perencanaan perusahaan dan kinerja secara keseluruhan dengan kualifikasi manaj^{er}, pengalaman manajerial, pendidikan dan pelatihan khusus untuk para manaj^{er}. Hasilnya menunjukkan ada hubungan yang signifikan antara variabel tersebut.

2.2. Hipotesis

‘ Berdasarkan perumusan masalah, maka hipotesisnya sebagai berikut :

1. Diduga pelatihan dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bagian Pendukung Operasional pada PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Darmo Surabaya.
2. Diduga pelatihan dan disiplin kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bagian Pendukung Operasional PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Darmo Surabaya.
3. Diduga variabel pelatihan yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan Bagian Pendukung Operasional pada PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Darmo Surabaya.

2.3. Kerangka Konseptual

Berdasarkan judul skripsi di atas, maka kerangka konseptual dalam rancangan penulisan skripsi dikemukakan sebagai berikut :

