

**PENGARUH PELATIHAN, DISIPLIN DAN MOTIVASI  
KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA  
PT BPR SUPRA ARTAPERSADA SUKABUMI**

**TESIS**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat  
Untuk Menyelesaikan Program Pasca Sarjana  
Magister Manajemen**



Oleh :

**EUIS LESTARI**  
**NIM : 201062058**

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWIJA  
PROGRAM PASCA SARJANA MAGISTER MANAJEMEN  
JAKARTA  
2012**



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumpulkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

## ABSTRAK

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, Seperti telah diketahui, ada beberapa faktor penting yang dapat menentukan tujuan dan meningkatkan kinerja pegawai yaitu pelatihan, disiplin serta motivasi kerja. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh secara simultan antara pelatihan, disiplin dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada PT BPR Supra Artapersada Sukabumi, untuk mengetahui pengaruh secara parsial antara pelatihan, disiplin dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada PT BPR Supra Artapersada Sukabumi.

Metode penelitian ini yaitu dengan penelitian kuantitatif yaitu penelitian yang didasarkan pada data berupa angka – angka yang diolah dengan analisis statistik untuk mempengaruhi antar variable dan sampel yang digunakan adalah sebanyak 52 sampel. Pengujian instrument dengan uji validitas dan reliabilitas. Metode analisis data dengan statistik dibantu pengelolaannya dengan program SPSS (*Statistic Package for Social Science*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :  $Y = 0,071 + 0,213 X_1 + 0,501 X_2 + 0,304 X_3$ . Pengaruh pelatihan kerja ( $X_1$ ), disiplin kerja ( $X_2$ ), dan motivasi kerja ( $X_3$ ) secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) ditunjukkan oleh nilai regresi  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$  terhadap  $Y$  sebesar  $r = 0,996$ , artinya pengaruh antara pelatihan kerja ( $X_1$ ), disiplin kerja ( $X_2$ ), dan motivasi kerja ( $X_3$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) sangat kuat, dan pengaruhnya + (positif) artinya semakin tinggi pelatihan kerja ( $X_1$ ), disiplin kerja ( $X_2$ ), dan motivasi kerja ( $X_3$ ) maka semakin meningkat pula kinerja pegawai ( $Y$ ) pada PT BPR Supra Artapersada Sukabumi.



## ABSTRACT

*Performance is the result of the quality and quantity of work accomplished by an employee in carrying out their duties in accordance with the responsibilities given to him, as you well know, there are some important factors that can determine the goals and improve employee performance that is training, discipline and motivation to work. The purpose of this study was to determine the effect of simultaneous delivery of training, discipline and motivation to work on the performance of employees at PT BPR Supra Artapersada Sukabumi, to determine the effect of partially between the training, discipline and motivation to work on the performance of employees at PT BPR Supra Artapersada Sukabumi.*

*This research method is a quantitative research study that is based on data in the form of numbers - the numbers are processed by statistical analysis for influence between variables and samples used are as many as 52 samples. Testing instrument to test the validity and reliability. Statistical methods of data analysis to help management with the program SPSS (Statistic Package for Social Science).*

*The results showed that the regression equation is obtained as follows:  $Y = 0.071 + 0.213 X1 + 0.501 X2 + 0.304 X3$ . The effect of job training (X1), the discipline of work (X2), and work motivation (X3) jointly to employee performance (Y) is shown by the regression of X1, X2, and X3 to Y at  $r = 0.996$ , meaning that the effect of training employment (X1), the discipline of work (X2), and work motivation (X3) on the performance of an employee (Y) very strong, and its influence + (positive) meaning that the higher the job training (X1), the discipline of work (X2), and work motivation (X3) is also increasing employee performance (Y) on the PT BPR Supra Artapersada Sukabumi.*

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta  
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji kehadiran Allah SWT yang telah mencurahkan limpahan Rahmat, Hidayah dan Kasih Sayang-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul “**Pengaruh Pelatihan, Disiplin dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada PT BPR Supra Artapersada Sukabumi**”.

Maksud dari menyusun tesis ini adalah untuk melengkapi salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan pada Program Magister Manajemen (MM) pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi – Institut Pengembangan Wiraswasta Indonesia Jakarta (STIE – IPWIJA) di Jakarta.

Dalam menyusun tesis ini, penulis memperoleh bimbingan, pengarahan dan bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu dengan kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. **Dr. Suyanto, SE.,MM.,M.Ak** selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWIJA di Jakarta, atas kebijaksanaan yang telah diberikan kepada penulis selama ini serta yang telah bersedia meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan dukungan dalam penulisan tesis ini.
2. **Dr. Anna Wulandari, SE.,MM** selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen STIE – IPWIJA di Jakarta, yang telah memberikan dukungan dan bantuan informasi dalam penulisan tesis ini.
3. **Dra. Yuli Triastuti, MM** selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan dukungan serta bimbingan kepada penulis dalam penulisan tesis ini

4. Seluruh dosen dan staf pengajar STIE – IPWIJA di Jakarta yang telah banyak memberikan ilmu pada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
5. Seluruh staf karyawan dan karyawan STIE – IPWIJA di Jakarta yang telah banyak membantu penulis dalam memberikan informasi.
6. Pimpinan dan seluruh staf PT BPR Supra Artapersada Sukabumi yang telah membantu dalam penyelesaian penulisan tesis ini.
7. Suamiku tercinta dan anak – anakku tersayang yang telah banyak membantu menemani dan memberikan dorongan – motivasi dan mewarnai hidup ini, sehingga membuat semangat penulis menyelesaikan kuliah dan tesis dapat terlaksana dengan baik.
8. Semua keluarga besarku, khususnya kedua orang tua dan kedua orang tua mertuaku atas doa dan dorongan semangatnya sehingga penulis dapat menyelesaikan kuliah dan tesis ini dengan mudah.
9. Seluruh rekan – rekan mahasiswa serta semua pihak yang penulis tidak dapat sebutkan satu persatu yang telah banyak membantu baik bantuan moril maupun materiil sehingga dapat menyelesaikan penulisan tesis ini pada waktunya.

Pada akhirnya penulis berharap semoga penulisan tesis ini dapat bermanfaat dengan baik bagi penulis sendiri maupun bagi para peneliti lanjutan yang memerlukan sebagai literatur atau bahan referensi.

Jakarta, 9 Agustus 2012

penulis



## DAFTAR ISI

|  | Halaman |
|--|---------|
| HALAMAN ORISINALITAS .....                 | ii      |
| HALAMAN PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING ..... | iii     |
| HALAMAN PENGESAHAN DOSEN PENGUJI .....     | iv      |
| RIWAYAT HIDUP .....                        | v       |
| ABSTRAK .....                              | vi      |
| ABSTRACT .....                             | vii     |
| KATA PENGANTAR .....                       | viii    |
| DAFTAR ISI .....                           | x       |
| DAFTAR TABEL .....                         | xiii    |
| DAFTAR GAMBAR .....                        | xiv     |
| <b>BAB I PENDAHULUAN</b>                   |         |
| 1.1. Latar Belakang Penelitian .....       | 1       |
| 1.2. Perumusan Masalah .....               | 6       |
| 1.3. Tujuan Penelitian .....               | 6       |
| 1.4. Kegunaan Penelitian .....             | 7       |
| 1.5. Sistematika Penulisan .....           | 7       |
| <b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>               |         |
| 2.1 Kajian Teori .....                     | 9       |
| 2.1.1 Kinerja .....                        | 9       |
| 2.1.2 Pelatihan .....                      | 14      |
| 2.1.3 Disiplin .....                       | 23      |
| 2.1.4 Motivasi .....                       | 36      |
| 2.2 Penelitian Terdahulu .....             | 2       |
| 2.3 Kerangka Pemikiran .....               | 42      |
| 2.4 Hipotesis .....                        | 43      |



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta  
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

### BAB III METODOLOGI PENELITIAN

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 3.1   | Definisi Konseptual dan Operasional Variabel ..... | 45 |
| 3.1.1 | Definisi Konseptual .....                          | 45 |
| 3.1.2 | Definisi Operasional Variabel.....                 | 46 |
| 3.2   | Populasi dan Sampel .....                          | 47 |
| 3.2.1 | Populasi .....                                     | 47 |
| 3.2.2 | Pengambilan Sampel .....                           | 48 |
| 3.3   | Metode Pengumpulan Data .....                      | 48 |
| 3.4   | Metode Analisis Data .....                         | 49 |
| 3.4.1 | Frekuensi Data .....                               | 49 |
| 3.4.2 | Pengujian Kualitas Data.....                       | 49 |
| 3.4.3 | Uji Normalitas .....                               | 51 |
| 3.4.4 | Analisis Kuantitatif .....                         | 51 |

### BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 4.1   | Objek Penelitian .....   | 56 |
| 4.1.1 | Sejarah Singkat PT BPR Supra Artapersada .....                     | 56 |
| 4.1.2 | Visi dan Misi.....   | 57 |
| 4.1.3 | Profil Nasabah.....  | 58 |
| 4.2   | Karakteristik Responden.....                                       | 58 |
| 4.3   | Uji Validitas, Reliabilitas dan Normalitas .....                   | 59 |
| 4.3.1 | Uji Validitas, Reliabilitas.....                                   | 59 |
| 4.3.2 | Uji Normalitas .....   | 65 |
| 4.4   | Deskripsi Variabel Penelitian.....                                 | 66 |
| 4.4.1 | Analisis Deskriptif Variabel Pelatihan (X <sub>1</sub> ) .....     | 67 |
| 4.4.2 | Penilaian Variabel Pelatihan (X <sub>1</sub> ).....                | 68 |
| 4.4.3 | Analisis Deskriptif Variabel Disiplin (X <sub>2</sub> ) .....      | 69 |
| 4.4.4 | Penilaian Variabel Disiplin(X <sub>2</sub> ) .....                 | 70 |
| 4.4.5 | Analisis Deskriptif Variabel Motivasi Kerja (X <sub>3</sub> )..... | 71 |
| 4.4.6 | Penilaian Variabel Motivasi Kerja (X <sub>3</sub> ) .....          | 72 |
| 4.4.7 | Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai (Y).....              | 73 |



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta  
 Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang memunculkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 4.4.8 | Penilaian Variabel Kinerja Pegawai (Y) ..... | 74 |
| 4.5   | Analisis Penelitian.....                     | 75 |
| 4.5.1 | Analisis Regresi .....                       | 75 |
| 4.5.2 | Implikasi Manajerial .....                   | 77 |

**BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

|     |                  |    |
|-----|------------------|----|
| 5.1 | Kesimpulan ..... | 79 |
| 5.2 | Saran .....      | 80 |

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**







© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta  
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

## DAFTAR TABEL

| Tabel   | Halaman |
|---|---------|
| 1.1 Hasil Penelitian Terdahulu .....                                    | 5       |
| 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu .....                                    | 42      |
| 3.1 Operasional Variabel .....  | 47      |
| 3.2 Pembobotan Skala Likert .....                                       | 49      |
| 4.1 PT BPR Supra Artapersada .....                                      | 57      |
| 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....             | 58      |
| 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....                      | 59      |
| 4.4 Uji Validitas Variabel X <sub>1</sub> .....                         | 60      |
| 4.5 Uji Validitas Variabel X <sub>2</sub> .....                         | 61      |
| 4.6 Uji Validitas Variabel X <sub>3</sub> .....                         | 62      |
| 4.7 Uji Validitas Variabel Y .....                                      | 64      |
| 4.8 Uji Normalitas .....  | 66      |
| 4.9 Skala dan Bobot Penilaian .....                                     | 66      |
| 4.10 Analisis Deskriptif Statistik Pelatihan X <sub>1</sub> .....       | 67      |
| 4.11 Rekapitulasi Jawaban Responden Pelatihan X <sub>1</sub> .....      | 68      |
| 4.12 Analisis Deskriptif Statistik Disiplin X <sub>2</sub> .....        | 69      |
| 4.13 Rekapitulasi Jawaban Responden Disiplin X <sub>2</sub> .....       | 70      |
| 4.14 Analisis Deskriptif Statistik Motivasi Kerja X <sub>3</sub> .....  | 71      |
| 4.15 Rekapitulasi Jawaban Responden Motivasi Kerja X <sub>3</sub> ..... | 72      |
| 4.16 Analisis Deskriptif Statistik Kinerja Pegawai Y .....              | 73      |
| 4.17 Rekapitulasi Jawaban Responden Kinerja Pegawai Y .....             | 75      |
| 4.18 Analisis Regresi .....   | 76      |



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang memunculkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

## DAFTAR GAMBAR

| Gambar                              | Halaman |
|-------------------------------------|---------|
| 2.1 Kerangka Pemikiran .....        | 43      |
| 4.1 Histogram Pelatihan .....       | 68      |
| 4.2 Histogram Disiplin.....         | 70      |
| 4.3 Histogram Motivasi Kerja .....  | 72      |
| 4.4 Histogram Kinerja Pegawai ..... | 74      |





## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Pelatihan merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang pegawai untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu. Berdasarkan pengertian tersebut maka pelatihan pegawai tujuannya untuk meningkatkan kemampuan pegawai yang berarti memiliki hubungan langsung dengan kinerja pegawai.

Pengertian tersebut diatas menunjukkan pentingnya pelatihan dalam meningkatkan kinerja pegawai, sehingga pihak instansi harus dapat melaksanakan pelatihan yang tepat kepada pegawainya yang langsung memberikan perubahan kepada pegawai dalam peningkatan kinerja pegawai, oleh karena itu maka sangat penting untuk dianalisis mengenai pelatihan kerja yang dilakukan oleh instansi, hal ini kemudian dikemukakan oleh Anwar Prabu (2004:59) yaitu ada empat kriteria yang dapat digunakan sebagai pedoman dari ukuran kesuksesan pelatihan kerja yaitu 1) Kriteria pendapat peserta, 2) Kriteria belajar peserta, 3). Kriteria pelaku peserta pelatihan, dan 4). Kriteria hasil pelatihan.

Menurut Gomes (2007 : 197), “Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki prestasi kerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya. 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 pegawai akan menjadi lebih trampil dan karenanya akan lebih produktif sekalipun manfaat – manfaat tersebut harus diperhitungkan dengan waktu yang tersita ketika pegawai sedang dilatih”.

Menurut Malayu S. P. Hasibuan (2005 : 23), Kedisiplinan merupakan fungsi 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 yang berlaku.

Pengertian disiplin kerja menurut Alex S. Nitisemito (2001: 201) mengatakan bahwa, “Disiplin kerja adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan baik yang tertulis maupun yang tidak “. Misalnya, suatu perusahaan menetapkan aturan bahwa setiap karyawan tidak boleh merokok di sembarang tempat, maka bilamana sebagian besar karyawan tersebut taat berarti salah satu kedisiplinan dalam perusahaan dapat ditegakkan.

Ketika Davis dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2005:192) mengemukakan bahwa “*Dicipline is Management Action to Enforce Organization Standards*“. Menurut Keith Davis tersebut bahwa disiplin kerja diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman – pedoman organisasi.

Motivasi adalah kekuatan baik dari dalam maupun dari luar yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Atau dengan perkataan lain motivasi dapat diartikan sebagai



dorongan mental terhadap seseorang atau sekelompok orang untuk melaksanakan sesuatu pekerjaan. Juga dapat diartikan sebagai proses untuk mencoba mempengaruhi orang atau orang-orang yang dipimpinya agar melakukan pekerjaan yang diinginkan sesuai dengan tujuan tertentu yang telah ditetapkan.

Motivasi dalam sebuah konteks organisatoris merupakan proses dengan apa seorang manajer merangsang seorang pegawai untuk bekerja dalam rangka upaya mencapai sasaran-sasaran organisatoris. Proses dengan apa di sini dapat berupa perintah, peraturan, atau dipenuhinya kebutuhan-kebutuhan hidup pegawai yang bersangkutan. Motivasi sesungguhnya merupakan proses psikologis dimana terjadi interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, proses belajar sehingga seseorang melakukan suatu tindakan.

Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Edwin B Flippo (Hasibuan 2003:184) motivasi adalah “ *Direction or motivation is essence, it is a skill in aligning employee and organization interest so that behavior result in achievement of employee want simultaneously with attainment of organizational objectives*”. Motivasi adalah suatu keahlian dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga tercapai keinginan para pegawai sekaligus tercapai tujuan organisasi”. Pengertian ini secara jelas menunjukkan bahwa motivasi mendorong tercapainya dari tujuan organisasi dan meningkatkan kemampuan kerja pegawai.

Permasalahan selanjutnya adalah bagaimana motivasi dapat mempengaruhi langsung terhadap kinerja pegawai, maka harus dipahami dulu unsur-unsur

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

motivasi yang penting yang ada dalam diri manusia, yaitu menurut David Mc Lelland (Hasibuan, 2003:185) motivasi dapat dilihat dari 3 unsur yaitu :

1. *Achievement motivation* yaitu suatu keinginan untuk mengatasi atau mengalahkan suatu tantangan, untuk kemajuan dan pertumbuhan.
2. *Affiliation motivation* adalah dorongan untuk melakukan hubungan dengan orang lain
3. *Competence motivation* adalah dorongan untuk melakukan pekerjaan yang bermutu

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, dengan demikian maka setiap perusahaan pasti memiliki tujuan untuk dapat meningkatkan kinerja pegawainya. Terutama perusahaan dibidang perdagangan, Kinerja merupakan output kerja yang langsung dirasakan oleh konsumen, sehingga kinerja pegawai menjadi tujuan utama untuk selalu ditingkatkan oleh manajemen perusahaan.

Dalam menjalankan roda instansi, maka pegawai sebagai motor penggeraknya harus aktif dan berani merubah kebiasaan yang tidak produktif, menjadi lebih produktif, hal ini umumnya disebut dengan kinerja seperti yang dikemukakan oleh Anwar (2004:67) “ Kinerja berasal dari *kata Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Dari penilaian diatas menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai suatu organisasi dapat dilakukan melalui pelatihan, disiplin serta melalui motivasi pegawai secara komprehensif. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh beberapa peneliti, yaitu :

**Tabel 1.1**  
**Hasil Penelitian Terdahulu**

| Nama                     | Judul  | Hasil   |
|--------------------------|--|---|
| Rahmat Permana (2008)    | Pengaruh pelatihan kerja terhadap Kinerja Personil pada Satuan Sabhara Polwil Kota Karawang              | Berdasarkan hasil pengujian diperoleh kesimpulan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan antara pelatihan kerja terhadap peningkatan kinerja personil pada Satuan Sabhara Polwil Kota Karawang   |
| Arif Rahman Hakim (2010) | Pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Rumah Sakit Ibu dan Anak Hermina Bandung   | Terdapat pengaruh antara pelatihan dan motivasi terhadap kinerja pegawai secara parsial dan simultan  |
| Putri Natasya (2011)     | Pengaruh Disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan catatan Sipil Kota Sukabumi | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja pegawai memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai sebagai variabel dependen (Y). hal ini ditandai dengan perolehan angka korelasi (r) sebesar 0.88 dan termasuk ke dalam kategori yang sangat kuat yaitu berada pada kategori antara 0.80-1.000 (Sugiyono, 2002:261) angka tersebut menunjukkan adanya hubungan yang sangat positif dari variabel X terhadap variabel Y. |

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian secara mendalam, empirik serta obyektif. Untuk merealisasikan maksud tersebut diatas maka penulis mencoba mengadakan penelitian dengan judul

## “Pengaruh Pelatihan, Disiplin dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada PT BPR Supra Artapersada Sukabumi”.

### 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, maka penulis dapat merumuskan permasalahannya sebagai berikut:

1. Apakah secara simultan terdapat pengaruh antara pelatihan (X1), disiplin (X2) dan motivasi kerja (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) pada PT BPR Supra Artapersada Sukabumi.
2. Apakah secara parsial terdapat pengaruh antara pelatihan (X1), disiplin (X2) dan motivasi kerja (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) pada PT BPR Supra Artapersada Sukabumi.

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada perumusan masalah tersebut diatas maka penelitian ini mempunyai tujuan yang ingin dicapai, adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui apakah secara simultan ada pengaruh pelatihan (X1), disiplin (X2) dan motivasi kerja (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) pada PT BPR Supra Artapersada Sukabumi.
2. Untuk mengetahui apakah secara parsial ada pengaruh pelatihan (X1), disiplin (X2) dan motivasi kerja (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) pada PT BPR Supra Artapersada Sukabumi.





#### 1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Bagi instansi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan dan masukan untuk memecahkan masalah dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai melalui pelatihan, disiplin dan motivasi kerja.

2. Bagi penyusun

Penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk menambah pengetahuan, pengalaman, dan sebagai tempat mempraktekan ilmu pengetahuan serta menerapkan dan membandingkan teori-teori yang diperoleh di bangku kuliah.

3. Bagi praktisi/pihak lain

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan untuk mengkaji lebih lanjut tentang faktor-faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja pegawai.

#### 1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ini merupakan gambaran dari uraian pokok-pokok permasalahan beserta pembahasannya. Secara garis besar sistem penulisan tesis ini adalah sebagai berikut:

##### BAB I PENDAHULUAN

Bab ini membahas latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan peneltian dan sistematika penulisan.



## BAB II KAJIAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan tentang landasan teori-teori/kajian pustaka yang dijadikan landasan teori dalam penelitian ini. Penelitian terdahulu, kerangka pemikiran serta hipotesis yang merupakan alat untuk menjawab perumusan masalah dalam penelitian ini.

## BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Dalam bab ini membahas mengenai definisi konseptual dan operasional variabel, populasi dan teknik pengambilan sampel, metode pengumpulan data dan metode analisis data.

## BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini membahas seluruh uraian mengenai informasi dan data yang telah dikumpulkan, dikaitkan dengan cara berfikir penulis guna mendapatkan pemecahan masalah. Pembahasan terdiri dari : gambaran umum obyek penelitian, karakteristik responden, uji validitas, reabilitas dan uji normalitas, detesis variabel penelitian, pembahasan serta implikasi manajerial.

## BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini membahas kesimpulan dari hasil analisa dan pembahasan yang telah dilakukan serta saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi instansi/perusahaan dalam memecahkan masalah yang dihadapi setiap saat.





© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. .  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Kajian Teori

##### 2.1.1 Kinerja

Teori-teori kinerja (*job-performance*) sendiri telah banyak dikemukakan oleh para ahli. Oleh Mainer, kinerja diartikan sebagai kesuksesan seorang didalam melaksanakan seorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Dalam definisi yang lebih jelas. Lawler dan Porter dalam Moh As'ad (2008:35) menyatakan bahwa kinerja adalah '*sucessfull role achievment*' yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya)

Dalam menjalankan roda perusahaan, maka pegawai sebagai motor penggeraknya harus aktif dan berani merubah kebiasaan yang tidak produktif, menjadi lebih produktif, hal ini umumnya disebut dengan kinerja seperti yang dikemukakan oleh Anwar Prabu (2005:67) " Kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya". Berdasarkan pengertian tersebut maka menurut Anwar (2005:67) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*). Hal sesuai dengan pendapat Keith Davis (Anwar,2005:67) yang merumuskan:

$$\text{Human Performance} = \text{Ability} + \text{Motivation}$$

$$\text{Motivation} = \text{Attitude} + \text{Situation}$$

$$\text{Ability} = \text{Knowledge} + \text{Skill}$$

Untuk dapat meningkatkan kinerja dari perusahaan, maka penting untuk dipahami tentang manajemen kinerja. Menurut Sarah Cook (2009:122) "Manajemen kinerja adalah suatu pendekatan terhadap manajemen yang memanfaatkan serta memfokuskan diri pada kinerja karyawan terhadap pelanggan". Tanda yang tampak jelas dalam manajemen kinerja adalah bahwa masing-masing anggota tim dapat menjawab pertanyaan:

- Apa yang diharapkan dari saya?
- Bagaimana saya melakukannya?
- Apa lagi yang harus saya lakukan selanjutnya?
- Bantuan macam apa yang saya butuhkan agar dapat berbuat lebih baik lagi?

Manajemen kinerja memberi Anda, sebagai seorang manajer, sarana untuk melaksanakan segala tanggung jawab serta tujuan anda dalam melayani pelanggan. Manajemen kinerja menjamin bahwa komponen kinerja tim anda saling mendukung demi memberi yang terbaik bagi pelanggan.

Manajemen kinerja memberi dasar bagi pengelolaan staf secara efektif dan memberi layanan bermutu bagi pelanggan, sebab semua orang bekerja dalam kapasitas penuh serta maju kearah yang sama. Sarah Cook (2009:123) secara khusus menerapkan manajemen kinerja yang efektif terhadap staff melalui:

- Pertanggungjawaban; setiap orang tahu apa yang harus dilakukan



- Perbaikan kualitas; target kinerja dirumuskan dengan baik dan memungkinkan adanya perbaikan terukur
- Komunikasi yang baik; adanya sarana yang teridentifikasi secara jelas melalui diskusi tentang kinerja.
- Prestasi; yang diakui dan dihargai.

Selanjutnya Sarah Cook (2009:124) memberikan syarat-syarat bagi keberhasilan manajemen kinerja yaitu :

- Suasana saling menghormati dan mendukung, sehingga komunikasi terbuka dan umpan balik dapat diberikan secara teratur.
- Kaitan yang pasti antara kinerja dan penghargaan.
- Manajer dan staffnya sama-sama mempunyai komitmen terhadap sasaran yang telah ditetapkan.

Berdasarkan uraian tersebut maka yang dimaksud dari kinerja perusahaan adalah terpenuhinya Efektivitas, Efisiensi, Produktivitas, dan Kepuasan pelanggan. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Gibson (2009:50) keberhasilan suatu organisasi dapat diukur melalui "Produktivitas, Efisiensi, Fleksibilitas dan Kepuasan. Kemudian Gerloff (2009:156) menjabarkan kembali (kriteria dari keberhasilan suatu organisasi, yaitu meliputi " adanya Efisiensi dan Efektivitas secara internal dan eksternal.

Pembentukan suatu organisasi secara sadar adalah untuk mencapai tujuan tertentu, agar organisasi itu dapat berjalan efektif harus didasari dengan perhitungan yang rasional. Menurut Taliziduhu Ndraha (2002:54) rasional adalah usaha yang didasarkan pertimbangan untung rugi dan buruk baik. Indikator



rasionalitas adalah efektif dan efisien. Dalam penelitian ini kinerja adalah meliputi efektif, efisien, produktif dan kepuasan.

Menurut Mitchell dalam Sedarmayanti (2005:53) mengatakan bahwa untuk pengukuran kinerja ditetapkan :

$$Performance = Ability \times Motivation$$

Dapat disimpulkan bahwa faktor kinerja adalah kemampuan (*ability*) dan motivasi.

Menurut Wexley et.al dalam A. Anwar Prabu Mangkunegara (2005:66) “kinerja (*performance*) juga dapat dipandang sebagai *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu periode waktu tertentu”.

Menurut A. Anwar Prabu Mangkunegara (2005:9) mengatakan, “kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai Sumber Daya Manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

Menurut A. Anwar Prabu Mangkunegara (2005:67) mengatakan, “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya.”

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja atau disebut sebagai prestasi kerja merupakan hasil dari proses atau aktivitas pada fungsi tertentu yang dilaksanakan seseorang, baik individu, maupun sebagai anggota dari suatu kelompok atau organisasi bisnis atau sosial, dan pada periode tertentu, hasilnya dapat dinikmati oleh kelompoknya atau perusahaan tersebut.



### a. Dimensi Penilaian Kinerja

Menurut A. Anwar Prabu Mangkunegara (2005:15) mengemukakan bahwa kinerja individual adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Kinerja individu ini akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*work effort*) dan dukungan organisasi.

Sedangkan menurut A. Dale Timple dalam A. Anwar Prabu Mangkunegara (2005:15) mengemukakan bahwa faktor-faktor kinerja terdiri dari :

- 1) Faktor internal (disposisional ) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya : kinerja seorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang yang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.
- 2) Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan seperti perilaku yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan, pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

Kinerja hanya dapat didorong maju apabila pegawai mengetahui dan memahami sasaran-sasaran yang harus dicapainya (sebagai individu maupun anggota tim). Untuk itu, seorang manajer harus dapat mengidentifikasi kinerja apa yang harus dicapai oleh setiap individu atau si pegawai, memastikan bahwa mereka menyadari apa yang diharapkan dari mereka, dan menjaga agar pegawai tetap berfokus pada pencapaian kinerja yang maksimal, efektif dan efisien.



Berdasarkan uraian tentang dimensi kinerja diatas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa dimensi kinerja pada intinya ada dua, yaitu kualitas kerja dan kuantitas kerja.

#### **b. Langkah-langkah Peningkatan Kinerja**

Menurut A. Anwar Prabu Mangkunegara (2005:22), ada tujuh langkah yang dapat dilakukan, diantaranya:

- 1) Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja.
- 2) Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan.
- 3) Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang bersangkutan dengan sistem maupun dengan pegawai itu sendiri.
- 4) Mengembangkan rencana tindakan tersebut.
- 5) Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.
- 6) Mulai dari awal, apabila perlu.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis dapat menarik kesimpulan adalah langkah-langkah dalam rangka peningkatan kinerja adalah harus menyadari adanya kekurangan, memahami kekurangan, mengenalinya, mengidentifikasi, serta melakukan perbaikan yang bersikenambungan.

#### **2.1.2 Pelatihan Kerja**

Pelatihan adalah merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang pegawai untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu. Berdasarkan pengertian tersebut maka pelatihan pegawai tujuannya untuk





meningkatkan kemampuan pegawai yang berarti memiliki hubungan langsung dengan kinerja pegawai.

Pengertian tersebut diatas menunjukkan pentingnya pelatihan dalam meningkatkan kinerja pegawai, sehingga pihak instansi harus dapat melaksanakan pelatihan yang tepat kepada pegawainya yang langsung memberikan perubahan kepada pegawai dalam peningkatan kinerja pegawai, oleh karena itu maka sangat penting untuk dianalisis mengenai pelatihan kerja yang dilakukan oleh instansi, hal ini kemudian dikemukakan oleh Anwar Prabu (2004:59) yaitu ada empat kriteria yang dapat digunakan sebagai pedoman dari ukuran kesuksesan pelatihan kerja yaitu 1) Kriteria pendapat peserta, 2) Kriteria belajar peserta, 3). Kriteria pelaku peserta pelatihan, dan 4). Kriteria hasil pelatihan.

Menurut Gomes (2007 : 197), “Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki prestasi kerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya. 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 pegawai akan menjadi lebih trampil dan karenanya akan lebih produktif sekalipun manfaat – manfaat tersebut harus diperhitungkan dengan waktu yang tersita ketika pegawai sedang dilatih”.

Pelatihan menurut Gary Dessler (2007 : 263) adalah “Proses mengajarkan pegawai baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka”. Sedangkan menurut John R.



Schermerhorn, Jr (2009 : 323), pelatihan merupakan “ Serangkaian aktivitas yang memberikan kesempatan untuk mendapatkan dan meningkatkan keterampilan yang berkaitan dengan pekerjaan”.

Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia perhotelan. pegawai, baik yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain sebagainya.

#### a. Tujuan Pelatihan

Menurut Moekijat (2001:55) tujuan umum dari pada pelatihan adalah:

1. Untuk mengembangkan keahlian sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif.
2. Untuk mengembangkan pengetahuan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional.
3. Untuk mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kerja sama dengan teman-teman pegawai dan pimpinan.

#### b. Alasan Pentingnya Diadakan Pelatihan

Menurut Hariandja (2002 : 168), ada beberapa alasan penting untuk mengadakan pelatihan, yaitu:

1. Pegawai yang baru direkrut sering kali belum memahami secara benar bagaimana melakukan pekerjaan.
2. 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.

3. Meningkatkan daya saing instansi dan memperbaiki produktivitas. Saat ini daya saing instansi tidak bisa lagi hanya dengan mengandalkan aset berupa SDM yang dimiliki yang menjadi elemen paling penting untuk meningkatkan efektivitas kerja sebab sumber daya manusia merupakan aspek penentu utama pelayanan yang langgeng.
4. Menyesuaikan dengan peraturan – peraturan yang ada, misalnya standar pelaksanaan pekerjaan yang dikeluarkan pemerintah, untuk menjamin kualitas pelayanan atau keselamatan dan kesehatan kerja.

**c. Teknik-Teknik Pelatihan**

Program latihan menurut Handoko (2005:110) dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja. Ada dua kategori pokok program latihan manajemen :

- 1). Metode Praktis.

Teknik-teknik “*on the job training*” merupakan metode latihan yang paling banyak digunakan. Karyawan dilatih tentang pekerjaan yang baru dengan supervisi langsung, seorang “pelatih” yang berpengalaman. Berbagai macam teknik ini yang biasa digunakan dalam praktek adalah sebagai berikut:



1. Rotasi jabatan merupakan latihan dengan memberikan kepada pegawai pengetahuan tentang bagian-bagian instansi yang berbeda dan praktek berbagai macam ketrampilan manajerial.
2. Latihan instruksi pekerjaan merupakan latihan dengan memberikan petunjuk-petunjuk pekerjaan diberikan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan terutama untuk melatih para pegawai tentang cara pelaksanaan pekerjaan sekarang.
3. Magang merupakan latihan dengan memberikan proses belajar dari seorang atau beberapa orang yang telah berpengalaman. Pendekatan itu dapat dikombinasikan dengan latihan "off job training". Hampir semua pegawai dilatih dengan program-program magang formal. Aksestensi dan internship adalah bentuk lain program magang.
4. Pengarahan merupakan latihan dengan penyelia atau atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada pegawai dalam pelaksanaan kerja rutin mereka. Hubungan penyelia dan pegawai sehingga bawahan serupa dengan hubungan kotor-mahasiswa.
5. Penugasan sementara merupakan latihan dengan memberikan penempatan pegawai pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan.

2.) Metode Simulasi.

Dengan metode ini pegawai peserta latihan representasi tiruan (*artificial*). Suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapi seperti dalam keadaan

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



sebenarnya. Diantara metode-metode simulasi yang paling umum digunakan adalah sebagai berikut:

1. Metode Studi Kasus.

Detesis tertulis suatu situasi pengambilan keputusan nyata disediakan. Aspek organisasi terpilih diuraikan pada lembar kasus. pegawai yang terlibat dalam tipe latihan ini diminta untuk mengidentifikasi masalah-masalah, menganalisa situasi dan merumuskan penyelesaian-penyelesaian alternatif. Dengan metode kasus, pegawai dapat mengembangkan keterampilan pengambilan keputusan.

2. Permainan Rotasi Jabatan.

Teknik ini merupakan suatu peralatan yang memungkinkan para pegawai (peserta latihan) untuk memainkan berbagai peranan yang berbeda. Peserta ditugaskan untuk individu tertentu yang digambarkan dalam suatu periode dan diminta untuk menanggapi para peserta lain yang berbeda perannya. Dalam hal ini tidak ada masalah yang mengatur pembicaraan dan perilaku. Efektivitas metode ini sangat bergantung pada kemampuan peserta untuk memainkan peranan (sedapat mungkin sesuai dengan realitas) yang ditugaskan kepadanya. Teknik *role playing* dapat mengubah sikap peserta seperti misal menjadi lebih toleransi terhadap perbedaan individual, dan mengembangkan ketrampilan, ketrampilan antar pribadi (interpersonal skill).

3. Kegiatan Pelatihan.

Managemen *game* adalah suatu simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan kehidupan nyata. kegiatan yang kompleks biasanya



dilakukan dengan bantuan komputer untuk mengerjakan perhitungan-perhitungan yang diperlukan. kegiatan dengan aturan-aturan tentunya yang diperoleh dari teori ekonomi atau dari studi operasi-operasi atau industri secara terperinci. Para peserta memainkan “game” dengan memutuskan kegiatan yang dilakukan, siapa yang akan ditarik dan sebagainya. Tujuannya adalah untuk melatih para pegawai dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasi-operasi kepolisian.

#### 4. Ruang Pelatihan.

Agar program latihan tidak mengganggu operasi-operasi normal, instansi menggunakan *vestibule training*. Bentuk latihan ini bukan dilaksanakan oleh atasan (penyelia), tetapi oleh pelatih-pelatih khusus. Area-area yang terpisah dibangun dengan berbagai jenis peralatan sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya.

#### 5. Latihan Laboratorium.

Teknik ini adalah suatu bentuk latihan kelompok yang terutama digunakan untuk mengembangkan ketrampilan-ketrampilan antar pribadi. Salah satu bentuk latihan laboratorium yang terkenal adalah latihan sensitivitas dimana peserta belajar menjadi lebih sensitif (peka) terhadap perasaan orang lain dan lingkungan. Latihan ini berguna untuk mengembangkan berbagai perilaku bagi tanggung jawab pekerjaan diwaktu yang akan datang.



#### 6. Program-program pengembangan eksekutif.

Program-program ini biasanya diselenggarakan di Departemen Kesehatan. Instansi ini bisa mengirimkan para pegawainya untuk mengikuti pelatihan khusus yang diwajibkan oleh Dinas Kesehatan.

#### d. Manfaat Pelatihan

Manullang (2000:47) memberikan batasan tentang manfaat nyata yang dapat diperoleh dengan adanya program pelatihan yang dilaksanakan oleh instansi terhadap pegawainya, yaitu sebagai berikut:

1. Meningkatkan rasa puas pegawai.
2. Pengurangan pemborosan.
3. Mengurangi ketidakhadiran dan *turn over* pegawai.
4. Memperbaiki metode dan sistem kerja.
5. Mengurangi keluhan-keluhan pegawai.
6. Mengurangi kecelakaan kerja.
7. Memperbaiki komunikasi.
8. Meningkatkan pengetahuan pegawai.
9. Memperbaiki moral pegawai.
10. Menimbulkan kerja sama yang lebih baik.

Manfaat lain yang diperoleh dari latihan kerja yang dilaksanakan oleh setiap instansi menurut Soeprihanto (2007:24) antara lain :

1. Kenaikan produktivitas.

Kenaikan produktivitas baik kualitas maupun kuantitas. pegawai dengan program latihan diharapkan akan mempunyai tingkah laku yang baru



sedemikian rupa sehingga produktivitas baik dari segi jumlah maupun mutu dapat ditingkatkan.

2. Kenaikan moral kerja.

Apabila penyelenggara latihan sesuai dengan tingkat kebutuhan yang ada dalam instansi, maka akan tercipta suatu kerja yang harmonis dan semangat kerja yang meningkat.

3. Menurunnya pengawasan.

Semakin percaya pada kemampuan dirinya, maka dengan disadarinya kemauan dan kemampuan kerja tersebut, para pengawas tidak terlalu dibebani untuk setiap harus mengadakan pengawasan.

4. Menurunnya angka kecelakaan.

Selain menurunnya angka pengawasan, kemauan dan kemampuan tersebut lebih banyak menghindarkan para pegawai dari kesalahan dan kecelakaan.

5. Kenaikan stabilitas dan fleksibilitas pegawai.

Stabilitas disini diartikan dalam hubungan dengan pergantian sementara pegawai yang tidak hadir.

6. Mengembangkan pertumbuhan pribadi.

Pada dasarnya tujuan instansi mengadakan latihan adalah untuk memenuhi kebutuhan instansi, sekaligus untuk perkembangan atau pertumbuhan pribadi pegawai.

### © Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta





### 2.1.3 Disiplin

Pengertian disiplin kerja menurut Alex S. Nitisemito (2001: 201) mengatakan bahwa, "Disiplin kerja adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan baik yang tertulis maupun yang tidak ". Misalnya, suatu perusahaan menetapkan aturan bahwa setiap karyawan tidak boleh merokok di sembarang tempat, maka bilamana sebagian besar karyawan tersebut taat berarti salah satu kedisiplinan dalam perusahaan dapat ditegakkan.

Ketika Davis dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2005:192) mengemukakan bahwa "*Dicipline is Management Action to Enforce Organization Standards*". Menurut Keith Davis tersebut bahwa disiplin kerja diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman – pedoman organisasi.

Dalam hal yang sama, Anwar Prabu ( 2005 : 92 ) mengemukakan bahwa "disiplin adalah upaya sadar dan tanggung jawab dari seseorang untuk mengatur, mengendalikan dan mengontrol tingkah laku dan sikap hidupnya agar membuahkan hal – hal yang positif baik bagi diri sendiri maupun bagi orang lain".

Sedangkan Malayu S.P.Hasibuan ( 2005 : 193 ) berpendapat tentang kedisiplinan " Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma – norma yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik tertulis maupun tidak".



Muchdarsyah Sinungan (2000: 47) juga berpendapat tentang disiplin, bahwa:

“Disiplin kerja adalah sebagai sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat berupa ketaatan (*obidience*) terhadap peraturan – peraturan atau ketentuan – ketentuan yang ditetapkan pemerintah atau etik norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk tujuan tertentu”.

Dengan demikian, dalam disiplin apapun juga objeknya akan berkaitan dengan faktor yang menumbuhkan dan selanjutnya memelihara disiplin itu, yakni kesadaran, keteladanan dan adanya ketaatan pada peraturan. Itulah sebabnya Moenir dalam Lily japi (1999: 25) mengemukakan bahwa disiplin ditujukan terhadap aturan yang menyangkut waktu dan perbuatan : ( 1 ) disiplin terhadap Waktu dan (2) disiplin terhadap perbuatan atau tingkah laku dan ada kalanya kedua hal tersebut tergabung menjadi satu.

Menurut Hurlock dalam Unaradjan ( 2003 : 11 ) terdapat dua konsep tentang disiplin yang berbeda, yaitu yang mengacu pada konsep “*negative*” dan yang mengacu pada konsep “*positif*”. Menurut konsep negatif, disiplin berarti pemantauan melalui otoritas eksternal. Konsep negatif ini merupakan suatu bentuk pengekangan melalui sesuatu yang tidak disukai atau menyakitkan. Konsep ini sebenarnya hampir mirip dengan hukuman. Hukuman itu tidak selalu melemahkan kecenderungan seseorang untuk bertindak dengan cara yang disukai masyarakat, dan tidak juga menjamin bahwa tindakan salah yang ditinggalkan oleh perilaku dapat diterima. Tetapi diharapkan hukuman dapat meningkatkan kedisiplinan dan mendidik karyawan supaya mentaati semua peraturan perusahaan. Dalam pemberian hukuman harus adil dan tegas terhadap semua

### © Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



karyawan. Dengan keadilan dan ketegasan sasaran pemberian hukuman akan tercapai. Peraturan tanpa dibarengi dengan pemberian hukum yang tegas bagi pelanggarnya bukan menjadi alat pendidik bagi karyawan. Menurut konsep disiplin yang positif, disiplin serupa dengan konseling dan pendidikan yang menekankan perkembangan di dalam, yaitu disiplin diri kontrol diri yang mengarah pada motivasi dari dalam diri. Konsep disiplin yang negatif mengarah pada ketidak matangan individu.

Dengan demikian, disiplin merupakan suatu hal yang sangat penting, karena suatu usaha tidak akan megalami kemajuan tanpa adanya disiplin baik dari pihak atasan maupun bawahan. Sedangkan jenis disiplin menurut pendapat Terry dalam Liliy Japi (1999 : 22 ) ada dua macam, yaitu :

1. *Self Impose Discipline* ( disiplin yang timbul dengan sendirinya ). Merupakan jenis disiplin yang paling efektif, karena para karyawan memiliki disiplin kerja bukan disebabkan oleh rasa takut atas sanksi/hukuman yang diterima, apabila tidak patuh kepada atasan, melainkan timbul karena kesadaran karyawan itu sendiri akan tugas baik dan memuaskan.
2. *Command Discipline* ( disiplin berdasarkan perintah ), merupakan disiplin yang timbul disebabkan karena adanya paksaan dan dorongan oleh rasa takut atas sanksi yang akan dikenakan oleh atasan, apabila perintahnya tidak dipatuhi.

Dengan kata lain, disiplin menggambarkan kondisi yang tertib dimana orang – orang yang ada dalam organisasi perusahaan tunduk pada peraturan – peraturan



yang ada dengan senang hati. Dapat dikatakan pula bahwa disiplin merupakan alat untuk menggerakkan karyawan, sehingga pada saat mereka bekerja dengan semangat dan produktif untuk tercapainya prestasi karyawan itu sendiri maupun perusahaan dimana dia bekerja. Dalam kaitan ini, Gouzlan Saydam (2001:258 ) menyatakan, bahwa penerapan disiplin dalam kehidupan organisasi perusahaan ditujukan agar semua karyawan bersedia dengan sukarela mematuhi dan menaati segala peraturan serta tata tertib yang berlaku dalam organisasi itu tanpa paksaan.

Dengan demikian, di dalam disiplin yang menjadi faktor pokok adalah kesadaran dan keinsafan terhadap aturan – aturan yang berlaku dalam organisasi yang bersangkutan. Tanpa adanya disiplin yang tinggi, maka bisa berakibat merosotnya hasil produksi, inefisiensi, merosotnya semangat kerja dan terjadi kebocoran – kebocoran.

#### **a. Indikator – Indikator yang Mempengaruhi Tingkat Disiplin Kerja**

Setelah memahami konsep kedisiplinan, sasaran yang ingin dicapai dari kedisiplinan dan pihak yang bertanggung jawab dalam hal kedisiplinan, maka perlu pertimbangan beberapa indikator yang mempengaruhi kedisiplinan kerja karyawan.

Terdapat cukup banyak indikator yang mempengaruhi kedisiplinan kerja karyawan. Malayu S.P. Hasibuan ( 2005 : 194 ), mengatakan ada delapan indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan kerja karyawan suatu organisasi, yaitu :



### 1. Tujuan dan Kemampuan

Tujuan yang dicapai harus ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan ( pekerjaan ) yang dibebankan kepada seorang karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan yang bersangkutan, agar dia bekerja dengan sungguh – sungguh dan berdisiplin dalam melaksanakannya.

### 2. Teladan Pimpinan

Pimpinan harus menyadari bahwa perilakunya akan menjadi contoh dan teladan bagi bawahannya. Oleh karena itu dia harus berdisiplin yang baik, jujur, adil serta sesuai antara kata dengan perbuatannya. Dengan teladan pimpinan yang baik kedisiplinan bawahanpun akan ikut baik.

### 3. Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan dan pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan terhadap pekerjaannya semakin baik, maka kedisiplinan mereka akan baik pula. Untuk mewujudkan kedisiplinan karyawan yang baik, maka perusahaan harus memberikan balas jasa yang relatif besar. Kedisiplinan karyawan tidak mungkin baik apabila balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya beserta keluarganya.

### 4. Keadilan

Keadilan yang dimaksud disini adalah keadilan dalam memberikan balas jasa dan pemberian hukuman. Keadilan akan merangsang terciptanya kedisiplinan kerja karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu



merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya, oleh sebab itu setiap pemimpin harus senantiasa berlaku adil kepada bawahannya.

5. Pengawasan Melekat ( Waskat )

Waskat merupakan suatu tindakan nyata yang akhir – akhir ini dianggap paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan kerja karyawan baik dalam lembaga swasta dan terlebih lagi dalam instansi pemerintah. Dalam hal ini atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap gairah kerja dan prestasi kerja bawahan.

6. Sanksi/Hukuman

Dengan sanksi/hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan perusahaan, sehingga sikap dan perilaku yang indisipliner karyawan akan berkurang. Berat ringannya sanksi/hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik buruknya kedisiplinan karyawan. Agar sanksi hukuman tersebut bersifat mendidik, maka harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan yang logis, adil dan sesuai dengan tingkatannya.

7. Ketegasan

Dalam hal ini pimpinan harus berani bertindak tegas dalam menghukum setiap karyawan indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahannya.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



## 8. Hubungan Kemanusiaan

Dalam hal ini pimpinan harus dapat menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang baik, dalam arti serasi, harmonis dan mengikat baik vertikal maupun horizontal diantara semua karyawannya. Jika hal ini tercipta dalam suatu organisasi, maka akan terwujud lingkungan dan suasana kerja yang nyaman, sehingga akan memotivasi kedisiplinan kerja yang baik pada organisasi.

Sebagai seorang panutan, maka pimpinan harus senantiasa menampakan perilaku yang dapat membangkitkan gairah dan disiplin kerja bawahannya. Seperti yang tercantum dalam asas kepemimpinan pancasila seperti dikatakan oleh Malayu S.P. Hasibuan (2005: 170) antara lain sebagai berikut:

1. *Ing Ngarso Sung Tulodo*, artinya seorang pemimpin harus mampu menunjukkan sifat dan perbuatannya menjadi pola panutan bagi orang – orang yang dipimpinnya.
2. *Ing Madyo Mangun Karso*, artinya seorang pemimpin harus mampu membangkitkan semangat berswakarsa dan berkreasi pada orang – orang yang dibimbingnya.
3. *Tut Wuri Handayani*, artinya seorang pemimpin harus mampu mendorong orang – orang yang disekelilingnya berjalan di depan dan bertanggung jawab.

Pimpinan mempunyai tanggung jawab atas hubungan setiap manusia dalam organisasi yang berarti bertanggung jawab atas pencipta iklim organisasi yang



dipimpinnya, integritas yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimum.

#### **b. Macam – macam Tindakan Disiplin**

Dalam rangka penerapan disiplin kerja, umumnya para ahli menyoroti melalui aspek tindakan dan pengaturan disiplin preventif dan korektif. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara ( 2005 : 129 ), ada dua bentuk disiplin kerja, yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif.

##### **1. Disiplin Preventif**

Disiplin preventif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan – aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan karyawan untuk berdisiplin diri. Dengan cara preventif, karyawan dapat memelihara dirinya terhadap peraturan – peraturan perusahaan. Jadi, disiplin preventif sangat mengandalkan disiplin pribadi masing – masing karyawan. Agar disiplin pribadi tersebut makin baik, maka lebih lanjut menurut Sondang P. Siagian (2002: 305 ) mengatakan paling tidak ada tiga hal yang perlu diperhatikan manajemen yaitu :

- Pertama : Para anggota organisasi perlu didorong agar mempunyai rasa memiliki organisasi.
- Kedua : Para karyawan perlu diberi penjelasan tentang berbagai ketentuan yang wajib ditaati dan standar yang wajib dipenuhi.
- Ketiga : Para karyawan didorong menentukan sendiri cara – cara berdisiplin diri dalam rangka ketentuan – ketentuan yang berlaku umum bagi seluruh anggota organisasi.





Penegakan disiplin kerja tidak bisa diserahkan kepada para karyawan semata – mata. Untuk itu, organisasi harus mempunyai semacam pola pembinaan disiplin karyawan. Menurut Gouzlani Saydam (2001: 288 ). Pola pembinaan disiplin ini dapat berupa antara lain :

1. Menciptakan peraturan – peraturan dan tata tertib yang harus dilaksanakan oleh para karyawan.
2. Menciptakan dan memberikan sanksi – sanksi bagi pelanggar disiplin.
3. Melakukan pembinaan disiplin melalui disiplin – disiplin kedisiplinan terus – menerus.

Dengan demikian, perusahaan yang baik harus berupaya menciptakan peraturan dan tata tertib yang akan menjadi rambu – rambu yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Peraturan – peraturan itu antara lain :

1. Peraturan jam masuk, pulang kerja dan jam istirahat.
2. Peraturan dasar tentang berpakaian dan bertingkah laku dalam pekerjaan.
3. Peraturan cara – cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit kerja lain dalam perusahaan.
4. Peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh oleh para karyawan selama dalam perusahaan dan sebagainya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa disiplin preventif merupakan suatu sistem yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian sistem yang ada dalam organisasi. Jika sistem organisasi baik, maka diharapkan akan lebih mudah menegakkan disiplin kerja.

### © Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



## 2. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai pedoman yang berlaku pada perusahaan. Pada disiplin korektif, karyawan yang melanggar disiplin kerja perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberi pelajaran pada pelanggar.

Dalam hal ini, ada beberapa saran yang dikemukakan oleh Hani T Handoko (2003: 209) tentang pendisiplinan, yaitu sebagai berikut :

1. Untuk memperbaiki pelanggar.
2. Untuk menghalangi para karyawan yang lain untuk melakukan kesalahan – kesalahan yang serupa.
3. Untuk menjaga beberapa standar kelompok supaya tetap konsisten dan efektif.

Disiplin korektif memerlukan perhatian khusus dan proses prosedur yang seharusnya. Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dalam Anwar Prabu Mangkunegara ( 2005 : 130 ) yang mengemukakan bahwa :

*“Corrective discipline requires attention to due proces, which means that procedures show concern for the rights of the employee involved Maja requirements for due process include the following : 1) A presumltion ofinnocence until reasonable profane employees role in an offense is presented. 2) The right to be heard and in some cse to be represented by another person: 3) Dicipline that is reasonable in relation to the offense involved. ”*

Keith Davis berpendapat bahwa disiplin korektif memerlukan perhatian proses yang seharusnya yang berarti prosedur harus menunjukkan karyawan yang



bersangkutan benar – benar terlibat. Keperluan proses yang seharusnya itu dimaksudkan adalah pertama, suatu prasangka yang tak bersalah sampai pembuktian pegawai berperan dalam pelanggaran. Kedua, hak untuk didengar dalam beberapa kasus terwakilkan oleh karyawan lain. Ketiga, disiplin itu dipertimbangkan dalam hubungannya keterlibatan pelanggaran. Untuk mencapai keberhasilan dalam tujuan perusahaan dapat dilihat dari disiplin karyawan.

Sejalan dengan hal tersebut, Terry dalam Lily japi ( 1999 : 27 ) mengemukakan cara – cara untuk mencapai disiplin secara efektif, yaitu sebagai berikut :

1. Usahakanlah agar setiap pelanggar mengoreksi kesalahannya.
2. Tekankan kepada setiap anggota kelompok betapa penting baginya serta sumbangsihnya terhadap usaha – usaha yang kelompok.
3. Ikutilah uniformitas disiplin.
4. Usahakanlah adanya catatan – catatan tindakan disiplin yang cukup.
5. Bilamana terhadap adanya serikat buruh, usahakanlah agar dicapai bantuannya untuk menegakkan disiplin.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa disiplin korektif berkaitan dengan upaya memastikan bahwa semua peraturan yang berlaku dalam perusahaan dapat ditaati oleh semua karyawan.

### c. Pelaksanaan Tindakan –Tindakan Pendisiplin

Dalam memberikan sanksi, mereka yang bertanggung jawab terhadap kedisiplin dalam organisasi perusahaan perlu menerapkan tindakan disiplin yang



sifatnya mendidik, yaitu menurut Anwar Prabu Makunegara ( 2005 : 131 ) sebagai berikut :

- Tindakan dilaksanakan segera setelah pelanggaran.
- Berikan faktor pelanggaran serta sumbernya.
- Jelaskan peraturan yang dilanggar dan alasan penetapannya.
- Tanyakan apakah faktor bisa diterima ( relevansi sasaran tindakan dengan sasaran kerja ).
- Rumuskan tindakan korektif dalam bentuk yang positif.

Bagi karyawan yang tidak mengindahkan dengan tindakan – tindakan yang mendidik dan melanggar kedisiplinan, maka perlu diterapkan sanksi atas pelanggaran tata tertib yang telah ditentukan. Sanksi yang dimaksud dimulai dari teguran lisan, surat peringatan, skorsing sampai dengan tindakan hukuman yang memberatkan. Dalam hal ini perlu diperhatikan prinsip – prinsip pendisiplinan, sehingga tindakan yang diambil tidak menyalahi aturan yang telah ditetapkan.

Menurut Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan (2000: 214 ), berdasarkan pengalaman dan hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam memberikan tindakan pendisiplinan perlu dijalankan dan memperhatikan beberapa pedoman seperti berikut :

- Pendisiplin hendaknya dilakukan secara pribadi. Artinya dalam memberikan pendisiplin pada karyawan yang indiscipliner jangan mempermalukan orang yang melanggar.
- Pendisiplin harus bersifat membangun. Artinya pimpinan dalam memberikan pendisiplinan tidak hanya menyalahkan, akan tetapi dibarengi



Dengan saran – saran untuk tidak melakukan tindakan yang serupa.

- Pendisiplinan haruslah dilakukan oleh atasan langsung dengan dengan segera, artinya dalam memberikan pendisiplinan dilakukan tepat pada waktunya dan jangan sampai mengulur – ngulur waktu, agar berhasil efektif.
- Dalam melakukan pendisiplinan harus bersifat adil. Artinya pada kesalahan yang sama harus diberikan hukuman yang sama pula, siapapun yang melakukannya tanpa pilih kasih.
- Pimpinan tidak seharusnya memberikan pendisiplinan pada waktu bawahan sedang absen.
- Setelah pendisiplinan sikap dari pimpinan haruslah wajar kembali.

Anwar Prabu Mangkunegara ( 2005 : 131 ), mengemukakan bahwa dalam melakukan tindakan pendisiplinan atau pelaksanaan sanksi terhadap karyawan yang indiscipliner dengan memberikan peringatan harus segera konsisten dan impersonal, seperti dijelaskan sebagai berikut :

1. Pemberian peringatan

Dalam pemberian tindakan pendisiplinan yang pertama diberikan surat peringatan dari surat peringatan pertama, kedua dan ketiga. Tujuan pemberian peringatan adalah agar karyawan yang bersangkutan menyadari pelanggaran yang telah dilakukannya.

2. Pemberian sanksi harus segera

Karyawan yang melakukan tindakan indiscipliner harus segera diberi sanksi yang sesuai dengan peraturan perusahaan yang telah ditetapkan. Tujuannya,

### © Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



agar karyawan yang bersangkutan memahami sanksi pelanggaran yang berlaku di perusahaan.

3. Pemberian sanksi harus konsisten

Dalam memberikan sanksi kepada karyawan yang tidak disiplin harus konsisten, hal ini bertujuan agar karyawan sadar dan menghargai peraturan yang telah ditetapkan perusahaan. Ketidak konsistenan pemberian sanksi dapat mengakibatkan karyawan merasakan adanya diskriminasi, ringannya sanksi dan mengabaikan disiplin.

4. Pemberian sanksi harus impersonal

Dalam memberikan sanksi kepada karyawan yang indiscipliner tidak membeda-bedakan karyawan, tujuannya agar karyawan menyadari bahwa disiplin kerja berlaku untuk semua karyawan dengan sanksi pelanggaran yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di perusahaan.

#### 2.1.4 Motivasi

Motivasi adalah suatu kekuatan yang mendorong seseorang atau sekelompok orang melakukan suatu kegiatan. Seperti yang dikemukakan oleh Wahjosumidjo (2001:174) menjelaskan pengertian motivasi sebagai berikut :

“ Motivasi merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan pada diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Dan motivasi sebagai proses psikologis timbul diakibatkan oleh faktor di dalam diri seseorang itu sendiri yang disebut intrinsik atau faktor di luar diri atau ekstrinsik. Faktor di dalam diri seseorang dapat berupa kebutuhan, sikap, pengalaman, pendidikan, cita-cita yang menunjang ke masa depan. Sedangkan faktor ekstrinsik dapat ditimbulkan oleh berbagai sumber seperti; pemimpin, peraturan, teman kerja.”



Berdasarkan pendapat yang dikutip di atas maka dapat kita ketahui bahwa motivasi merupakan proses psikologis karena adanya faktor dari dalam diri seseorang atau faktor dari luar diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak.

Widjaja (2000:11) dalam uraiannya yang menyangkut motivasi seseorang bekerja dalam suatu organisasi antara lain menjelaskan sebagai berikut:

“Motivasi adalah kekuatan baik dari dalam maupun dari luar yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Atau dengan perkataan lain motivasi dapat diartikan sebagai dorongan mental terhadap seseorang atau sekelompok orang untuk melaksanakan sesuatu pekerjaan. Juga dapat diartikan sebagai proses untuk mencoba mempengaruhi orang atau orang-orang yang dipimpinnya agar melakukan pekerjaan yang diinginkan, sesuai dengan tujuan tertentu yang telah ditetapkan.”

Winardi (2000:441) menjelaskan motivasi dalam hubungannya dalam kehidupan suatu organisasi sebagaimana dikemukakan sebagai berikut :

“Motivasi dalam sebuah konteks organisatoris merupakan proses dengan apa seorang manajer merangsang seorang pegawai untuk bekerja dalam rangka upaya mencapai sasaran-sasaran organisatoris. Proses dengan apa di sini dapat berupa perintah, peraturan, atau dipenuhinya kebutuhan-kebutuhan hidup pegawai yang bersangkutan.”

Sedangkan Indramidjaya (2003:67) memberikan pengertian motivasi sebagai berikut : “ Motivasi sesungguhnya merupakan proses psikologis dalam mana terjadi interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, proses belajar sehingga seseorang melakukan suatu tindakan “.

Pengertian motivasi yang dikutip di atas hampir sama dengan pengertian motivasi yang dikemukakan oleh Wahjosumidjo di atas, dimana motivasi



diartikan sebagai proses psikologis yang merupakan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi sehingga seseorang melakukan suatu tindakan.

Dalam uraian selanjutnya Indrawidjaya (2003:68) menjelaskan motivasi dengan mengutip pendapat Jones dan Duncan sebagai berikut ;

*“Motivation is concerned with how behaviour is activated, maintained, directed and stopped. From managerial perspective, motivations refers to any conscious attempt to influence behaviour toward the accomplishment of organizational goals.”*

Berdasarkan kutipan di atas maka motivasi adalah memusatkan perhatian bagaimana tingkah laku tergerak, terpelihara, terarahkan dan berhenti. Dari perspektif manajerial, motivasi adalah suatu usaha secara sadar untuk mempengaruhi tingkah laku manusia menuju tercapainya tujuan-tujuan organisasi.

Memperhatikan seluruh uraian tentang pengertian motivasi yang dikemukakan oleh para penulis, maka motivasi dapat diartikan sebagai :

1. Dalam perspektif manusia secara umum motivasi adalah kekuatan baik dari dalam diri maupun dari luar yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu secara terarah dan teratur yang telah ditetapkan sebelumnya.
2. Dalam perspektif tingkah laku manusia motivasi merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan pada diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak.
3. Dalam perspektif manajerial motivasi adalah suatu usaha secara sadar dari seseorang manajer untuk mempengaruhi , mengarahkan atau mendorong tingkah laku manusia (pegawai) untuk mencapai tujuan organisasi.





Apabila pada uraian tentang pengertian motivasi antara lain dapat kita ketahui “apa” yang menjadi motivasi pada seseorang untuk bertindak atau bertingkah laku yakni adanya proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan pada diri seseorang. Apabila pengertian motivasi tersebut dikaitkan dengan kerja pegawai, maka hal ini berkaitan dengan “mengapa” seseorang itu bekerja.

Menurut Indrawidjaya (2003:74-86) motivasi kerja pegawai dapat dikelompokkan menjadi dua kelompok motivasi kerja yakni motivasi instrumental (*instrumental theories of motivation*) dan motivasi kebutuhan (*content theories of motivations*).

Menurut motivasi instrumental (*instrumental theories of motivation*) yang menjadi motivasi kerja pegawai adalah harapan akan imbalan atas hasil kerjanya, yang baik mendapat ganjaran yang tidak baik mendapat hukuman.

Motivasi instrumental terbagi lagi menjadi teori tukar menukar (*exchange theory*) orang bekerja dengan honor ada tukar menukar antara organisasi dan pegawai. Dalam hal ini orang mengembangkan pikiran, tenaga, keahlian kepada organisasi dan organisasi memberi imbalan berupa gaji, upah atau bentuk imbalan lainnya.

Menurut teori harapan (*expectancy theory*) orang bekerja karena ia berkeyakinan dan berharap akan mendapat imbalan atas hasil kerjanya, sehingga jika imbalan tinggi maka motivasi kerjanya tinggi, jika imbalan rendah maka motivasi kerjanya juga akan rendah.



Menurut motivasi kebutuhan (*content theories of motivation*) yang menjadi motivasi kerja pegawai adalah adanya dorongan dari dalam atau kebutuhan yang harus dipenuhi. Apa saja yang menjadi kebutuhan manusia hal ini tergantung kepada sudut pandang atau teori kebutuhan menurut ahlinya.

Secara umum kebutuhan dapat dibagi dua yakni kebutuhan jasmani seperti makan, minum, rumah untuk berlindung dan kebutuhan rohani seperti belajar, hubungan sosial, melakukan ibadah, menolong orang.

Sedangkan menurut beberapa ahli atau penulis antara lain Maslow menyebutkan kebutuhan manusia ada lima yakni ; kebutuhan mempertahankan hidup (*physiological needs*), kebutuhan rasa aman (*safety needs*), kebutuhan sosial (*social needs*), kebutuhan akan penghargaan (*esteem needs*) dan kebutuhan mempertinggi kemampuan diri (*self actualization*).

David Mc Clelland menyebutkan kebutuhan manusia ada tiga yakni ; kebutuhan hidup bersama atau afiliasi (*need for affiliations*), kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*) dan kebutuhan akan berkuasa (*need for power*).

Sedangkan A.H. Murray menyebutkan kebutuhan manusia ada 20 (dua puluh) yakni; kebutuhan merendah untuk menerima kekuatan dari luar, kebutuhan prestasi, kebutuhan afiliasi, kebutuhan agresi, kebutuhan otonomi, kebutuhan kounteraksi atau menguasai, kebutuhan membela diri, kebutuhan menghormati, kebutuhan dominasi, kebutuhan ekshibisi, kebutuhan menghindari bahasa, kebutuhan menghindari rasa hina, kebutuhan memelihara, kebutuhan ketertiban, kebutuhan bermain, kebutuhan penolakan, kebutuhan sedih, kebutuhan seks,



kebutuhan mendapat pertolongan dan kebutuhan untuk memahami. (Calvin S Hall dan Gardner Lindzey, 2001:34-39).

Menurut Widjaya (2000:17-22) motivasi kerja pegawai dapat dilihat dari tiga pendekatan yakni; pendekatan tradisional (*the traditional approach*), pendekatan internalisasi (*the internalized approach*) dan pendekatan hubungan antar manusia (*the human relations approach*).

Motivasi kerja menurut pendekatan tradisional (*the traditional approach*) adalah bertitik tolak dari anggapan bahwa orang itu malas atau tidak senang bekerja, sehingga supaya mau bekerja orang harus diberi perangsang atau ganjaran berupa uang atau materi lain atau diberi hukuman atau tekanan berupa perintah, pengontrolan, digerakkan, dipimpin.

Motivasi kerja menurut pendekatan internalisasi (*the internalized approach*) menyatakan bahwa motivasi kerja pegawai yang terbaik terletak pada pemberian kesempatan memperoleh kepuasan kebutuhan melalui melakukan pekerjaan itu sendiri. Jika setelah melakukan pekerjaan pegawai merasa puas maka motivasi kerja akan lebih meningkat, jika tidak puas maka motivasi kerja akan menurun.

Motivasi kerja menurut pendekatan hubungan antar manusia (*the human relations approach*) yang menyatakan bahwa orang itu akan bekerja bila orang-orang yang berada dalam lingkungan kerja menyenangkan, saling tolong menolong, aman dan berhubungan secara harmonis, saling menghormati.



## 2.2 penelitian Terdahulu

Sebagai bahan pertimbangan dalam penelitian ini akan dicantumkan beberapa hasil penelitian terdahulu oleh beberapa peneliti yang pernah penulis baca diantaranya :

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

| Nama                        | Judul  | Hasil   |
|-----------------------------|--|---|
| Rahmat Permana<br>(2008)    | Pengaruh pelatihan kerja terhadap Kinerja Personil pada Satuan Sabhara Polwil Kota Karawang            | Berdasarkan hasil pengujian diperoleh kesimpulan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan antara pelatihan kerja terhadap peningkatan kinerja Personil pada Satuan Sabhara Polwil Kota Karawang   |
| Arif Rahman Hakim<br>(2010) | Pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Rumah Sakit Ibu dan Anak Hermina Bandung | Terdapat pengaruh antara pelatihan dan motivasi terhadap kinerja pegawai secara parsial dan simultan  |
| Putri Natasya<br>(2011)     | Pengaruh Disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada PD BPR Supra Artapersada Sukabumi                | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja pegawai memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai sebagai variabel dependen (Y), hal ini ditandai dengan perolehan angka korelasi (r) sebesar 0.88 dan termasuk ke dalam kategori yang sangat kuat yaitu berada pada kategori antara 0.80-1.000 (Sugiyono, 2002:261) angka tersebut menunjukkan adanya hubungan yang sangat positif dari variabel X terhadap variabel Y. |

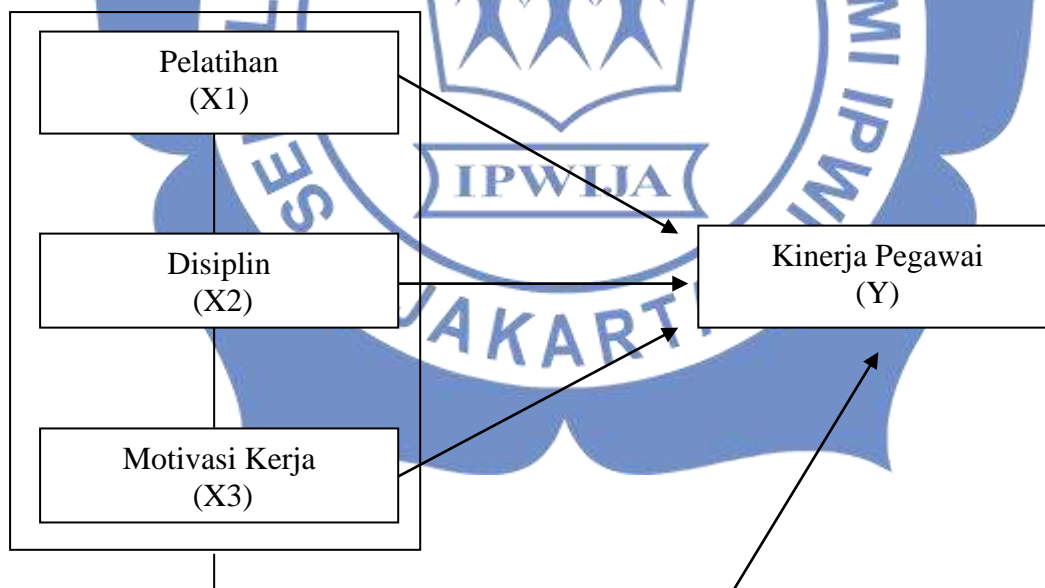
## 2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan suatu perencanaan dalam setiap penelitian, maka dapat dibangun suatu kerangka pemikiran yang jelas sebagai berikut :  
pengaruh secara simultan antara pelatihan, disiplin dan motivasi kerja terhadap

kinerja pegawai. Hal ini memberikan gambaran bahwa ketiga variabel tersebut mempunyai kaitan yang bersifat saling mendukung. pelatihan di PT. BPR Supra Artapersada Sukabumi belum tentu dapat mengoptimalkan kinerja pegawai jika belum disokong oleh disiplin dan motivasi kerja yang baik. dengan demikian pelatihan, disiplin dan motivasi kerja berpengaruh besar terhadap kinerja pegawai pada PT. BPR Supra Artapersada Sukabumi.

Berdasarkan permasalahan tersebut diatas yang telah penulis sajikan sebelumnya, maka secara ringkas penulis akan membuat kerangka pemikiran dalam bentuk gambar sebagai berikut :

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**

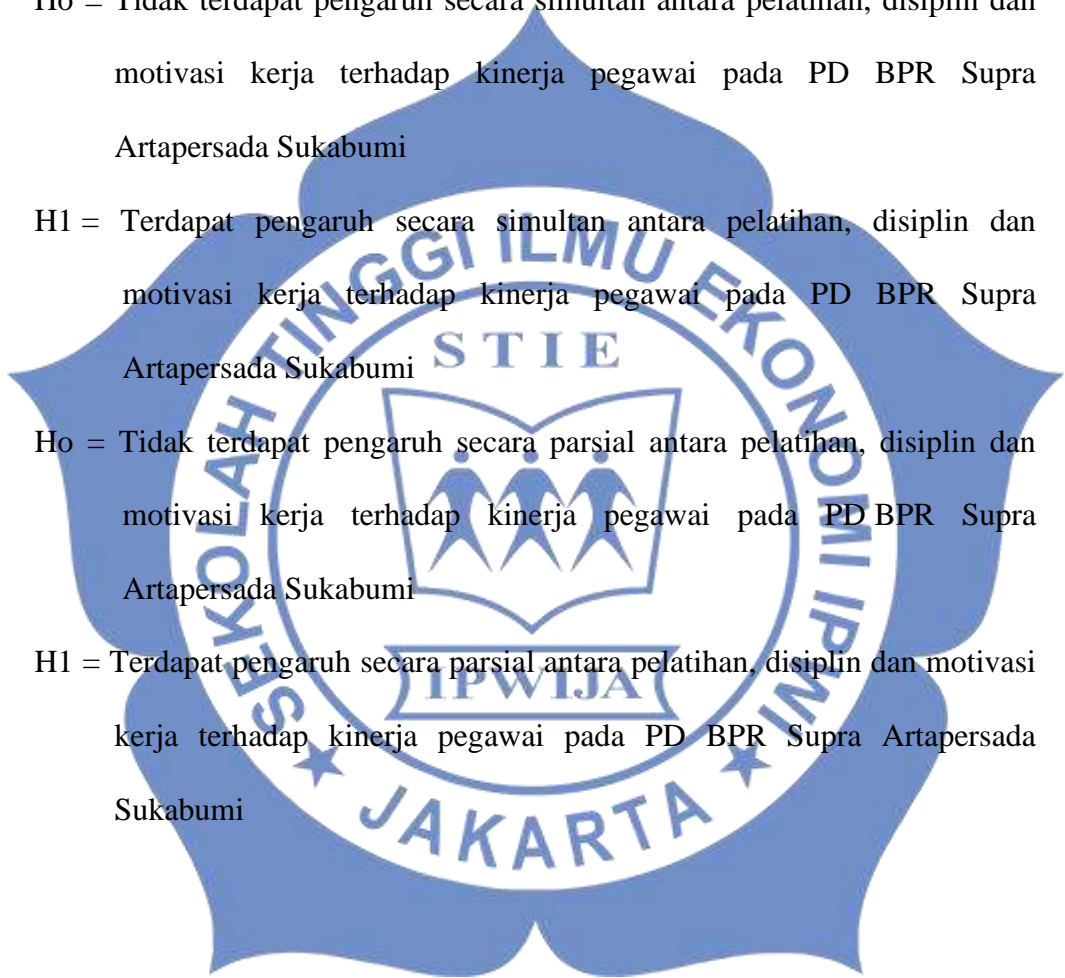


## 2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan pernyataan yang perlu diuji kebenarannya atau jawaban sementara yang perlu dibuktikan kebenarannya. Menurut Sugiyono

(2008:51) menyatakan bahwa : Hipotesis merupakan jawaban sementara atas penelitian yang sedang diteliti dan perlu diuji kebenaran atas penelitian tersebut. Dilihat dari kerangka pemikiran tersebut diatas maka dapat dirumuskan suatu hipotesis dari penelitian ini adalah :

1.  $H_0$  = Tidak terdapat pengaruh secara simultan antara pelatihan, disiplin dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada PD BPR Supra Artapersada Sukabumi  
 $H_1$  = Terdapat pengaruh secara simultan antara pelatihan, disiplin dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada PD BPR Supra Artapersada Sukabumi
2.  $H_0$  = Tidak terdapat pengaruh secara parsial antara pelatihan, disiplin dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada PD BPR Supra Artapersada Sukabumi  
 $H_1$  = Terdapat pengaruh secara parsial antara pelatihan, disiplin dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada PD BPR Supra Artapersada Sukabumi





© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta  
 Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak mengizinkan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta  
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Definisi Konseptual dan Operasional Variabel

##### 3.1.1 Definisi Konseptual

Definisi konseptual merupakan identifikasi istilah dan definisi yang akan digunakan untuk menggambarkan secara abstrak kejadian, keadaan, kelompok individu yang menjadi pusat perhatian ilmu sosial. Menurut Arikunto (2006:99) variabel penelitian adalah objek penelitian, atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian. Hal ini senada dengan pendapat Bhisma Murti (2006:156) yang mengartikan variabel adalah fenomena yang mempunyai variasi nilai. Variasi nilai itu bisa diukur secara kualitatif atau kuantitatif. Sedangkan menurut Sutrisno (2003:437) variabel adalah semua keadaan, faktor, kondisi, perlakuan, atau tindakan yang dapat mempengaruhi hasil eksperimen.

Arikunto (2006:101) membedakan variabel menjadi dua yaitu variabel yang mempengaruhi disebut variabel penyebab, variabel bebas, atau variabel independen (X), dan variabel akibat yang disebut variabel tak bebas, variabel tergantung, variabel terikat atau variabel dependen (Y).

##### 1. Pelatihan (X1)

Pelatihan merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang pegawai untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu. Berdasarkan pengertian tersebut maka pelatihan pegawai tujuannya untuk meningkatkan kemampuan pegawai

## 2. Disiplin (X2)

Kedisiplinan merupakan fungsi sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

## 3. Motivasi kerja (X3)

Motivasi adalah kekuatan baik dari dalam maupun dari luar yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya.

## 4. Kinerja (Y)

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

### 3.1.2 Definisi Operasional Variabel

Agar konsep variabel yang diajukan dalam penelitian dapat diukur maka perlu dilakukan variabel tersebut didefinisikan terlebih dahulu agar terdapat kesamaan persepsi dalam mengkaji konsep yang sedang diteliti. Definisi ini merupakan definisi konkrit atau karakteristik konsep atau konstruk yang akan diukur (Bambang S. Soedibjo, 2004:46).

Dari konsep yang diajukan dalam tesis ini terdiri dari dua variabel, yaitu terdiri atas variabel bebas (*independent*) adalah pelatihan, disiplin, motivasi kerja, dan variabel terikat/tidak bebas (*dependent*) adalah kinerja pegawai. Untuk lebih jelasnya, dibawah ini disajikan tabel operasional variabel sebagai berikut :



**Tabel 3.1**  
**Operasional Variabel**

| Variabel                             | Dimensi                       | Indikator                                 | Skala              | No Butir |
|--------------------------------------|-------------------------------|---|--------------------|----------|
| <b>Pelatihan</b><br><b>(X1)</b>      | 1. Pendapat                   | Materi Pelatihan                          | Ordinal            | 1        |
|                                      |                               | Metoda pelatihan                          | Ordinal            | 2        |
|                                      |                               | Situasi pelatihan                         | Ordinal            | 3        |
|                                      | 2. Belajar                    | Pengetahuan peserta<br>Keterampilan kerja | Ordinal<br>Ordinal | 4<br>5   |
| 3. Perilaku                          | Perubahan perilaku            | Ordinal                                   | 6                  |          |
| 4. Hasil                             | Hasil pelatihan               | Ordinal                                   | 7                  |          |
| <b>Disiplin</b><br><b>(X2)</b>       | Kemampuan                     | 1. Kemampuan yang dimiliki                | Ordinal            | 1        |
|                                      |                               | 2. Kesesuaian pendidikan                  | Ordinal            | 2        |
|                                      | Kesejahteraan<br>(balas jasa) | 1. Materi                                 | Ordinal            | 3        |
|                                      |                               | 2. Non- materi                            | Ordinal            | 4        |
|                                      | Hukuman                       | 1. Pemahaman peraturan                    | Ordinal            | 5        |
| 2. Pemberlakuan hukuman/sanksi       |                               | Ordinal                                   | 6                  |          |
| Ketegasan                            | 1. Sifat pemberian hukuman    | Ordinal                                   | 7                  |          |
|                                      | 2. Ketegasan menghukum        | Ordinal                                   | 8                  |          |
| Teladan pimpinan                     | 1. Kebijakan pimpinan         | Ordinal                                   | 9                  |          |
|                                      | 2. Sikap terhadap bawahan     | Ordinal                                   | 10                 |          |
| <b>Motivasi Kerja</b><br><b>(X3)</b> | 1. <i>Achievement</i>         | 1. Ingin tantangan                        | Ordinal            | 1        |
|                                      |                               | 2. Ingin kemajuan                         | Ordinal            | 2        |
|                                      | 2. <i>Affiliation</i>         | 1. Kerjasama                              | Ordinal            | 3        |
|                                      |                               | 2. Dihargai                               | Ordinal            | 4        |
|                                      | 3. <i>Power</i>               | 1. Mengambil resiko                       | Ordinal            | 5        |
|                                      |                               | 2. Karir                                  | Ordinal            | 6        |
| 3. Kualitas Tim                      |                               | Ordinal                                   | 7                  |          |
| <b>Kinerja</b><br><b>Pegawai (Y)</b> | 1. Kualitas Kerja             | 1. Mutu sesuai harapan                    | Ordinal            | 1        |
|                                      |                               | 2. Peningkatan mutu                       | Ordinal            | 2        |
|                                      | 2. Ketepatan waktu            | 1. Penyelesaian tepat waktu               | Ordinal            | 3        |
|                                      |                               | 2. Pemanfaatan waktu                      | Ordinal            | 4        |
|                                      | 3. Inisiatif                  | 1. Pemecahan masalah                      | Ordinal            | 5        |
|                                      |                               | 2. Kreativitas                            | Ordinal            | 6        |
|                                      | 4. Kemampuan                  | 1. Kesesuaian tugas                       | Ordinal            | 7        |
|                                      |                               | 2. Keinginan berprestasi                  | Ordinal            | 8        |
|                                      | 5. Komunikasi                 | 1. Hubungan dengan rekan kerja            | Ordinal            | 9        |
|                                      |                               | 2. Hubungan dengan atasan                 | Ordinal            | 10       |

### 3.2 Populasi dan Sampel

#### 3.2.1 Populasi

Pengertian populasi menurut pendapat Sugiyono (2002:72) adalah “Wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subjek yang mempunyai kualitas dan

karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai PT. BPR Supra Artapersada Sukabumi. Jumlah populasi semuanya sebanyak 52 pegawai.

### 3.2.2 Pengambilan Sampel

Sedangkan pengertian sampel adalah bagian dari populasi. Sampel berisikan subjek atau anggota yang dipilih dari populasi (Bambang S. Soedibjo, 2005: 102). Dikarenakan jumlah populasi kurang dari 100 maka seluruh populasi dijadikan sampel dalam penelitian ini yaitu sebanyak 52 orang pegawai PT. BPR Supra Artapersada Sukabumi.

### 3.3 Metode Pengumpulan Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data primer. Menurut Bambang S. Soedibjo (2005:88) data primer adalah informasi yang diperoleh pertama kali oleh peneliti menyangkut variabel yang menjadi tujuan utama penelitian. Untuk memperoleh jawaban dari responden, maka digunakan kusioner dengan sistem tertutup, artinya setiap pertanyaan telah disediakan jawabannya.

Untuk mengukur konsep yang akan diteliti, maka dibuat suatu instrumen dalam bentuk kusioner. Skala pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala Likert. Skala ini digunakan untuk melihat seberapa besar tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan yang diajukan. Responden diminta menyatakan



kesetujuannya atau ketidaksetujuannya terhadap isi pernyataan kedalam lima kategori jawaban, yaitu :

**Tabel 3.2**  
**Pembobotan Skala Likert**

| Pilihan Jawaban         | Skor pernyataan positif (+) |
|-------------------------|-----------------------------|
| Sangat setuju (a)       | 5                           |
| Setuju (b)              | 4                           |
| Ragu – ragu (c)         | 3                           |
| Tidak Setuju (d)        | 2                           |
| Sangat tidak setuju (e) | 1                           |

Sumber : Sugiyono (2001 : 75)

### 3.4 Metode Analisis Data

Analisis data menggunakan software SPSS dengan lima tahap. Pertama frekuensi data. Tahap kedua, pengujian kualitas data, tahap ketiga, melakukan uji normalitas, tahap keempat melakukan analisis regresi berganda, dan tahap kelima, melakukan pengujian hipotesis.

#### 3.4.1 Frekuensi Data

Frekuensi data merupakan tabel ringkasan data yang menunjukkan frekuensi/banyaknya objek pada setiap kelas yang ada. Tujuannya adalah untuk mendapatkan informasi informasi lebih tentang data yang ada yang tidak dapat secara cepat diperoleh dengan melihat data aslinya.

### 3.4.2 Pengujian Kualitas Data

#### 1. Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat – tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen (Arikunto, 2002:144). Sebuah instrumen dikatakan valid apabila instrumen itu mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengukur data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud.

Kemudian pengujian validitas tiap butir pernyataan dilakukan dengan membandingkan  $r_{hitung}$  dan  $r_{tabel}$ . Kalau korelasi antara butir dengan skor total lebih kecil dari  $r_{tabel}$  ( $\alpha=0,1$  dan  $df = n-2$ ), maka butir dalam instrumen tersebut dinyatakan tidak valid. Begitu juga sebaliknya, jika responden yang diperoleh lebih dari 30 orang, menurut Bambang S.Soedibjo (2005:76), maka kriteria valid adalah apabila nilai koefisien korelasi bernilai lebih dari 0,3 atau dengan kata lain, nilai kritis yang ditentukan adalah 0,3.

#### 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah ketepatan atau tingkat presisi suatu ukuran atau alat pengukur (Nazir Moh, 2009:162). Reliabilitas menunjukkan pada suatu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik (Arikunto, 2002:154). Instrumen yang dapat dipercaya, yang reliable akan menghasilkan data yang dapat dipercaya juga.

- a. Apabila nilai  $r_{Alpha}$  positif dan  $r_{Alpha} > r_{tabel}$  maka butir atau variabel tersebut reliabel
- b. Apabila nilai  $r_{Alpha}$  negatif dan  $r_{Alpha} < r_{tabel}$  ataupun  $r_{Alpha}$  negatif  $> r_{tabel}$  maka butir atau variabel tersebut tidak reliabel

Suatu kuesioner dinyatakan reliabel apabila nilai  $r_{hitung}$  lebih besar daripada nilai  $r_{tabel}$  dengan taraf signifikan 10%.

### 3.4.3 Uji Normalitas

Uji normalitas yang dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah sebaran data dari variabel independen yakni : “Pengaruh pelatihan, disiplin, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. BPR Supra Artapersada Sukabumi” berdistribusi normal. Alasan dilakukan uji ini adalah karena pemakaian teknik analisa korelasi yang akan dipergunakan mensyaratkan dipenuhinya ketentuan data dari variabel yang akan diteliti berdistribusi normal atau mendekati normal. Hal ini sesuai dengan pendapat Sugiyono (2003:226) yaitu “ Dalam analisis yang menggunakan statistik, distribusi sampel harus mengarah berdistribusi normal “.

Selanjutnya hasil nilai “ Chi Kuadrat “ hitung ini dikonsultasikan dengan nilai “Chi Kuadrat” tabel dengan derajat kebebasan  $(df) = k-1$  dan taraf signifikan  $\alpha = 10\%$ . Distribusi data akan dikatakan normal apabila  $X^2_{hitung}$  lebih kecil dari  $X^2_{tabel}$ . Hal ini juga berarti nilai – nilai yang diobservasi tidak menyimpang secara signifikan dari frekuensi harapan.



### 3.4.4 Analisis Kuantitatif

#### 1. Analisis Korelasi Parsial

Korelasi parsial digunakan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel dimana variabel lainnya yang dianggap berpengaruh dikendalikan atau dibuat tetap (sebagai variabel kontrol). Hal ini dimaksudkan agar hubungan kedua variabel tidak dipengaruhi oleh faktor lain.

Pada dasarnya nilai ( $r$ ) dapat bervariasi dari  $-1$  sampai  $+1$ . Dengan demikian ada tiga kemungkinan hasil yang diperoleh antara lain :

- a. Jika nilai  $r = -1$  atau mendekati  $-1$  berarti kedua variabel mempunyai hubungan kuat negatif.
- b. Jika nilai  $r = 0$  atau mendekati  $0$  berarti kedua variabel tidak mempunyai hubungan
- c. Jika nilai  $r = 1$  atau mendekati  $1$  berarti kedua variabel mempunyai hubungan kuat atau positif

#### 2. Analisis Korelasi berganda

Guna mengetahui lebih lanjut besarnya “pengaruh antara pelatihan, disiplin, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. BPR Supra Artapersada Sukabumi “ maka perlu diketahui nilai koefisien berganda nilai ( $R$ ).

#### 3. Analisis Regresi Berganda

Analisis statistik yang digunakan adalah analisis regresi berganda (Sugiyono, 2007:211) dengan menggunakan rumus persamaan regresinya adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 \dots\dots\dots + b_n X_n +$$

Dimana :

Y = Kinerja Pegawai

X<sub>1</sub> = Pelatihan

X<sub>2</sub> = Disiplin

X<sub>3</sub> = Motivasi kerja

b<sub>1</sub> b<sub>2</sub> b<sub>3</sub> = Koefisien Regresi

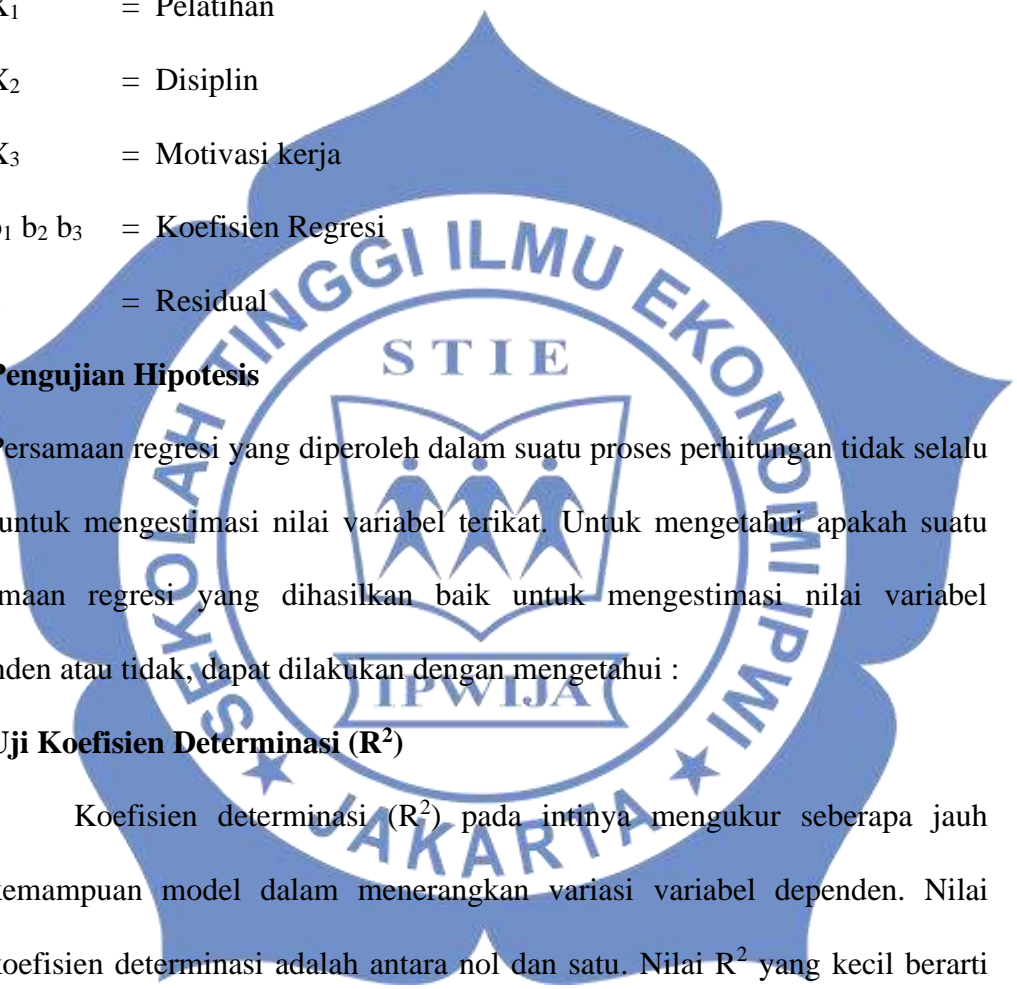
e = Residual

#### 4. Pengujian Hipotesis

Persamaan regresi yang diperoleh dalam suatu proses perhitungan tidak selalu baik untuk mengestimasi nilai variabel terikat. Untuk mengetahui apakah suatu persamaan regresi yang dihasilkan baik untuk mengestimasi nilai variabel dependen atau tidak, dapat dilakukan dengan mengetahui :

##### a. Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R<sup>2</sup> yang kecil berarti kemampuan variabel – variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel – variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.



Untuk mengetahui seberapa besarkah variabel bebas berhubungan dengan variabel terikat, perlu diketahui nilai koefisien determinasi  $R^2$  karena nilai variabel bebas yang diukur terdiri dari nilai *rasio absolute* dan nilai perbandingan, kegunaan dari  $R^2$  adalah : untuk mengukur besarnya persentase dari variabel bebas terhadap variabel terikat dengan menggunakan rumus :

$$KD = r^2 \times 100 \%$$

#### b. Hasil Uji Kelayakan Model ( Uji Statistik F )

Hasil uji kelayakan model (Uji Statistik F) menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama – sama terhadap variabel dependen. ANOVA (*Analysis of Variance*) dapat digunakan untuk melakukan uji signifikan simultan (Ghozali, 2005).

Uji F digunakan untuk melihat apakah semua variabel bebas yang digunakan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini digunakan tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) 0.01 atau 10% untuk menguji apakah hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima atau ditolak dilakukan dengan cara menguji nilai F.

Setelah dilakukan uji  $F_{hitung}$  penulis akan menggunakan keputusan uji berikut ini :

- $H_0$  = diterima jika  $F_{hitung} >$  dari  $F_{tabel}$  ada pengaruh signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen.





- $H_0$  = ditolak jika  $F_{hitung} <$  dari  $F_{tabel}$  tidak ada pengaruh signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen.

**c. Uji Signifikasi Parameter Individual (Uji Statistik t)**

Hasil uji signifikasi parameter individual (uji statistik t) digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen yang terdapat dalam persamaan regresi secara individual berpengaruh terhadap nilai variabel dependen, dengan  $\alpha = 10\%$  (Ghozali, 2005:211). Kriteria pengujian berdasarkan propabilitas sebagai berikut :

- jika  $F_{hitung} >$  dari  $F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak ada pengaruh signifikan.
- jika  $F_{hitung} <$  dari  $F_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima tidak ada pengaruh.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis hasil dan pembahasan penelitian maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pelatihan ( $X_1$ ), disiplin ( $X_2$ ) dan motivasi kerja ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan ( $\text{sig } F = 0,000 < 0,05$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) pada PT. BPR Supra Artpersada Sukabumi. 9.92% variasi pada kinerja pegawai ditentukan oleh pelatihan, disiplin dan motivasi kerja. Sedangkan sisanya sebesar 0.8% ditentukan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini atau pelatihan, disiplin dan motivasi kerja mampu menjelaskan 99.2% variasi pada kinerja pegawai.
2. Pelatihan berpengaruh positif ( $B_1 = 0,981$ ) dan signifikan ( $\text{sig } F = 0,000 < 0,05$ ) terhadap kinerja pegawai, artinya semakin tinggi pelatihan maka semakin meningkat pula kinerja pegawai pada PT. BPR Supra Artpersada Sukabumi
3. Disiplin berpengaruh positif ( $B_2 = 0,993$ ) dan signifikan ( $\text{sig } F = 0,000 < 0,05$ ) terhadap kinerja pegawai, artinya semakin tinggi disiplin maka semakin meningkat pula kinerja pegawai pada PT. BPR Supra Artpersada Sukabumi.
4. Motivasi kerja berpengaruh positif ( $B_3 = 0,986$ ) dan signifikan ( $\text{sig } F = 0,000 < 0,05$ ) terhadap kinerja pegawai, artinya semakin tinggi motivasi

kerja maka semakin meningkat pula kinerja pegawai pada PT. BPR Supra Artpersada Sukabumi.

## 5.2 Saran

Berdasarkan analisa hasil penelitian, pembahasan dan kesimpulan, maka peneliti dapat memberikan saran sebagai berikut:

1. Melihat dari hasil analisis nilai rata-rata dan analisis frekuensi maka ada 2 indikator dari pelatihan ( $X_1$ ) yang menyatakan ragu-ragu, yang berarti bahwa tidak semua pegawai pada PT BPR Supra Artpersada Sukabumi menerima dengan adanya pelatihan yang sedang berjalan sekarang ini. Atau dengan kata lain pelatihan pada PT BPR Supra Artpersada Sukabumi dinilai kurang baik. Sesuai dengan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan maka ada dua indikator yang dinilai kurang baik yaitu situasi pelatihan dan keterampilan kerja.
2. Melihat dari hasil analisis nilai rata-rata dan analisis frekuensi maka ada 1 indikator dari disiplin ( $X_2$ ) yang dinilai kurang baik atau ragu-ragu terhadap disiplin yang diterapkan pada PT BPR Supra Artpersada Sukabumi, terutama indikator yang menyangkut pemberlakuan hukuman/ sanksi, sesuai dengan indikator tersebut terlihat jelas bahwa pemberlakuan hukuman yang dilaksanakan tidak sesuai dengan apa yang dilaksanakan pada PT BPR Supra Artpersada.
3. Melihat dari hasil analisis nilai rata-rata dan analisis frekuensi maka ada 2 indikator dari motivasi kerja ( $X_3$ ) yang dinilai kurang baik atau ragu-ragu



oleh responden terhadap motivasi kerja yang diterapkan pada PT BPR Supra Artapersada Sukabumi, terutama indikator yang menyangkut dihargai dan karir, oleh karena itu pimpinan harus memberikan perhatian yang lebih kepada pegawai agar semua pegawai mempunyai merasa dihargai oleh perusahaan dan menngkatkan karirnya.

4. Melihat dari nilai korelasi dan analisis regresi secara komprehensif yaitu  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$  terhadap  $Y$ , maka apabila ketiga variabel independen (yaitu pelatihan, disiplin, dan motivasi kerja) ditingkatkan akan dapat meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan, sehingga bagi pimpinan PT BPR Supra Artapersada Sukabumi apabila ingin lebih signifikan meningkatkan kinerja pegawai, maka secara keseluruhan ketiga variabel yang mempengaruhi tersebut yaitu pelatihan, disiplin, dan motivasi kerja pegawai harus ditingkatkan secara bersama-sama, dan pimpinan harus menjaga indikator tersebut agar dalam pekerjaan setiap hari dapat berjalan dengan baik atau kinerja pegawai tidak menurun.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta  
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

## DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Prabu Mangkunegara. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya: Bandung
- Alex S Nitisemoro 2001. *Disiplin Kerja Edisi Revisi*. Cetakan Keenam. Ghalia Indonesia:Jakarta
- Bambang S. Soedibjo. 2005. *Pengantar Metode Penelitian*. STIE PASIM: Bandung
- Buchari Zainun. 1994. *Manajemen dan Motivasi*. Edisi Revisi. Cetakan Keenam. Ghalia Indonesia:Jakarta
- Davis, Keith dan Jhon W. Newstrom. 2003. *Perilaku Organisasi*. Edisi Ketujuh. Jilid I dan II. Alih bahasa: Agus Dharma. Erlangga: Jakarta
- Eugene McKenna & Nic Beech. 2000. *Budaya Organisasi*. Erlangga: Jakarta
- Fiedler. 2000 *Kepemimpinan*. Edisi Ketujuh. Jilid I Erlangga: Jakarta
- Flippo, Edwin B. 1992. *Manajemen Personalia*. Jilid 2. Terjemahan: Moh. Mas'ud. Erlangga: Jakarta
- Gibson, 2009 *Manajemen dan Kinerja* Edisi Revisi. Cetakan Keenam. Ghalia Indonesia: Jakarta
- Jauch, Lawrence R & William R. Glueck. 1998. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Alih bahasa: Murad dan AR. Hendry Sitanggang, PT. Erlangga: Jakarta
- Malayu S.P. Hasibuan. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Dasar dan Kunci Keberhasilan*. PT. Gunung Agung: Jakarta
- Mamduh Hanafi. 2003. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*. Erlangga: Jakarta
- Marwansyah dan Mukarram. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pusat Penerbit Administrasi Niaga POLBAN : Bandung
- M. Manullang. 1994. *Manajemen Personalia*. Ghalia Indonesia : Jakarta
- Muchdarsyah Sinungan. 2000. *Edisi Revisi*. Cetakan Keenam. Ghalia Indonesia: Jakarta

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber . .

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jilid 1 dan Jilid 2. Edisi Kedelapan. Alihbahasa: Hadyana Pujaatmaka PT.Prenhallindo:Jakarta

Sarah Cook. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara:Jakarta

Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bumi Aksara:Jakarta

Sikula, Andrew F. 1996. *Personel Administration and Human Resources Management*. Terjemahan:Bambang Wahyudi. Jhon Wileys & Sons Inc: Santa Barbara, New York

Wheelen, Thomas L. & David J. Hunger. 2001. *Manajemen Strategis*. Edisi I. Alihbahasa:Julianto Agung. PT. Andi : Yogyakarta

Winarno Surahmad. 1994 . *Pengantar Penelitian Ilmiah*. Penerbit Tarsito: Bandung

Masri Singarimbun dan Sofyan Effendi, 1995. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.

Moh. As'ad, 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia seri Psikologi Industri*. Jakarta.

Muchdarsyah Sinungan, 1995. *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Aksara.

Taliziduhu Ndraha. 2002 *Manajemen dan Motivasi*. Edisi Revisi. Cetakan Keenam. Ghalia Indonesia:Jakarta

T. Hani Handoko, 1996. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta : BPFE.

Triguno,2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta : BPFE.

Terry, George R, 1993. *Prinsip-prinsip Manajemen*. Jakarta : Bumi Aksara.

Winardi. 1993. *Manajer dan Manajemen*. Bandung : PT. Citra Aditya Bakti.