

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Beberapa perusahaan kecil maupun besar memang sangat berhati-hati serta teliti dalam menilai dan meningkatkan sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaannya. Terutama dalam hal kinerja karyawan, karena kinerja para karyawan merupakan indikator penting dalam menjamin kelangsungan hidup suatu perusahaan.

Seorang pemimpin harus mampu memperhatikan dan berusaha untuk mempengaruhi serta mendorong karyawannya agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Seorang pemimpin atau manajer harus menerapkan pola kepemimpinan yang tepat, sesuai dengan kondisi yang sedang dihadapi.

Pada umumnya, kepemimpinan berhubungan dengan tujuan atau sasaran suatu organisasi. Keputusan yang diambil oleh seorang pemimpin tidak hanya berpengaruh terhadap keberhasilan saja, tetapi juga berpengaruh terhadap perilaku dan kinerja karyawan. Karyawan yang dapat menerima dengan baik keputusan pimpinan pada akhirnya akan menciptakan efisiensi dan efektivitas ke seluruh organisasi. Sebab akan menciptakan suasana kerja yang nyaman, sehingga pegawai memiliki kinerja yang akan mendukung perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Penilaian kinerja karyawan dapat dilaksanakan melalui pengumpulan data kinerja para karyawan selama evaluasi kerja. Oleh karena itu

pengumpulan data dapat dilaksanakan melalui observasi terhadap pekerjaan yang dilakukan para karyawan. Dalam perusahaan penilaian kinerja karyawan adalah salah satu tugas manajer perusahaan. Pada kegiatan penilaian kinerja tentunya banyak kesulitan yang di alami karena pada proses penilaian kinerja tidak mudah untuk menilai kinerja seorang karyawan secara akurat (Arianty, 2016:144).

Menurut (Mangkunegara, 2018:67) mengemukakan bahwa istilah kinerja dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Sehingga dalam hal ini karyawan selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia sebagai perencana, pelaku serta penentu terwujudnya tujuan organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor kemampuan (*ability*) yang dimiliki oleh karyawan dan faktor motivasi yang diterima dari atasan atau pimpinan.

Masalah yang di temukan perusahaan berkaitan dengan kinerja karyawan adalah kinerja karyawan belum sesuai dengan yang di harapkan perusahaan. Dimana karyawan belum dapat melaksanakan tugas yang di bebaskan dengan baik dan sesuai target, hal tersebut dapat dilihat dari masih banyaknya pekerjaan yang tertunda yang tidak dapat diselesaikan sehingga hasil laporan kerja tidak bisa di berikan kepada pimpinan.

Oleh karena itu, perusahaan harus memberikan timbal balik yang sesuai untuk meningkatkan kinerja karyawan. Di dalam melaksanakan tugasnya,

kinerja karyawan sangat menentukan tingkat produktivitasnya dalam bekerja. Apakah seorang karyawan tersebut dapat lebih produktif dengan imbalan yang sesuai atau imbalan yang ditingkatkan. Kinerja yang dimiliki karyawan akan menjadi evaluasi perusahaan dalam memberikan imbalan, kinerja karyawan juga dapat menjadi evaluasi dalam menentukan produktivitas seorang karyawan di dalam suatu perusahaan.

Bagi suatu perusahaan, penilaian kinerja sangat berguna untuk memiliki kuantitas, kualitas, efisiensi perubahan, motivasi karyawan serta melakukan pengawasan dan perbaikan. Kinerja karyawan yang optimal sangat dibutuhkan untuk meningkatkan produktivas dan menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, salah satu hal yang perlu menjadi perhatian perusahaan adalah kebijakan promosi yang tepat dan rotasi pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan karyawan untuk mempertahankan kinerja karyawan, proses ini menjadi penting dalam upaya meningkatkan kualitas karyawan. Kualitas karyawan harus ditingkatkan dari waktu ke waktu agar mampu menghadapi perkembangan kebutuhan kemajuan teknologi dan globalisasi.

Menurut (Edison, 2016:90) gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin bertindak atau bagaimana ia mempengaruhi anggota nya untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Oleh karena itu seorang pemimpin harus mengkoordinir bawahan untuk bekerja sama memberikan hasil yang terbaik bagi organisasi. Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan membutuhkan gaya kepemimpinan yang baik dalam memaksimalkan hasil yang dicapai dengan

kemampuan dasar manusia melalui pembagian tugas dan tanggung jawab yang akan membentuk kerja sama dalam organisasi.

Masalah yang di temukan khususnya untuk gaya kepemimpinan adalah kurangnya ketegasan pimpinan terhadap karyawan yang melanggar aturan perusahaan dan pilih kasih dalam memberi sanksi kepada karyawan, sehingga banyak pekerjaan yang terbengkalai dan tujuan perusahaan tidak tercapai sesuai waktu yang di tetapkan.

Adapun faktor yang dapat meningkatkan kemampuan kinerja selain faktor gaya kepemimpinan adalah faktor pelatihan kerja. Ada banyak cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas karyawan, salah satu cara adalah melakukan pengembangan terhadap karyawan itu sendiri. Pengembangan karyawan yang terdiri dari pendidikan dan pelatihan, promosi dan mutasi akan membantu para karyawan untuk menambah pengetahuan serta ketrampilan dalam melaksanakan tugas agar lebih baik dan bermutu.

Dalam hal ini pelatihan kerja masih kurang maksimal karena tempat pelatihan kerja yang sering berubah ubah tanpa pemberitahuan sebelumnya dan juga fasilitas pelatihan yang masih kurang memadai. Sehingga karyawan yang di jadwalkan mengikuti pelatihan kerja sering tidak mendapat pelatihan karena *miss* komunikasi antara pihak manajemen dan karyawan, serta fasilitas pelatihan seperti alat pengecekan barang dan komputer masih kurang jumlahnya sehingga pelatihan berjalan tidak efektif.

Pelatihan kerja adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir di mana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis guna mencapai

tujuan perusahaan yang umum. Pelatihan yang dilaksanakan dengan baik akan bermanfaat bagi organisasi. Dimana dengan adanya pemberian pelatihan dapat memperbaiki dari sisi produktivitas tenaga kerja karena kurangnya keterampilan, pengetahuan, dan sikap kerja. (Mangkunegara, Manajemen 2018:44).

Pelatihan biasanya dimulai dengan orientasi yakni suatu proses di mana karyawan diberi informasi dan pengetahuan tentang organisasi, kegiatan karyawan dan harapan-harapan untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan di mana karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap dan keahlian, dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan karyawan. Disamping itu, pelatihan diberikan instruksi untuk mengembangkan keahlian-keahlian yang dapat langsung digunakan oleh karyawan dalam rangka untuk meningkatkan kinerja karyawan pada jabatan yang sedang didudukinya. Pelatihan yang dilakukan secara berkesinambungan akan meningkatkan kualitas dan kemampuan karyawan.

PT. Putra Dewata Sejati Denpasar adalah perusahaan distributor air mineral yang bermarkas di Kota Denpasar, Bali, Indonesia. Perusahaan yang bernama lengkap PT. Putra Dewata Sejati ini merupakan perusahaan penjualan dan distribusi resmi produk minuman Danone (Aqua, Mizone, Vit, dan Levite). Perusahaan ini juga memiliki beberapa cabang yang tersebar di Bali, khususnya Daerah Kabupaten Badung, Kabupaten Klungkung, dan Kabupaten Karangasem, dengan pegawai yang mencapai ratusan orang.

Masalah-masalah yang ditemui selama riset di PT. Putra Dewata Sejati Denpasar adalah pimpinan yang kurang tegas dalam memberikan sanksi

terhadap karyawan yang melanggar peraturan yang ada, lalu kurangnya koordinasi antara pimpinan dan bawahan sehingga pekerjaan tidak mampu diselesaikan sesuai dengan target yang telah ditentukan perusahaan. Serta seringkali karyawan yang mengeluh karena tidak mengetahui cara mengerjakan suatu perintah yang diberikan oleh atasan. Jadi peran motivasi pemimpin disini dapat menentukan hasil kerja bawahan nya dimana apabila pemimpin tegas dan berani dalam mengambil keputusan maka pekerjaan akan diselesaikan lebih maksimal dari sebelumnya.

Lalu masalah selanjutnya adalah kurangnya kompetensi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh atasan. Perusahaan memang sudah menyadari hal ini dan membuat program bulanan untuk pelatihan kerja para karyawannya. Namun selalu ada kendala yang menjadi penghambat hal ini yaitu waktu pelatihan yang ditetapkan penyelenggara selalu berubah, permasalahan tempat pelatihan dan fasilitas pelatihan yang tidak sesuai dengan apa yang ditentukan, dan kurangnya komunikasi antara bawahan terhadap pimpinan.

Pentingnya peranan karyawan dalam menentukan tercapai atau tidaknya tujuan perusahaan, dapat diperhatikan melalui kinerja karyawannya. Secara teoritis salah satu indikator untuk mempengaruhi kinerja karyawan adalah dengan melihat tingkat absensinya (Handoko, 2000:252). Adapun tingkat absensi karyawan pada PT. Putra Dewata Sejati Denpasar tahun 2020 per bulan yang dapat dilihat pada Tabel 1.1

Tabel 1.1
Tingkat Absensi Karyawan pada
PT. Putra Dewata Sejati Denpasar
Tahun 2020

No	Bulan	Jumlah Karyawan (Orang)	Jumlah Hari Kerja (Hari)	Jumlah Hari Kerja Seharusnya (Hari)	Jumlah Hari yang Hilang (Hari)	Jumlah Hari Kerja Senyatanya (Hari)	Persentase Absensi (%)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)=(3)x(4)	(6)	(7)=(5)-(6)	(8)=(6):(5) x 100%
1	Januari	35	24	840	27	813	3,21
2	Februari	35	21	735	28	707	3,81
3	Maret	35	24	840	25	815	3,07
4	April	35	25	875	27	848	3,08
5	Mei	35	22	770	30	740	3,90
6	Juni	35	25	875	27	848	3,08
7	Juli	35	24	840	28	812	3,33
8	Agustus	35	24	840	26	814	3,09
9	September	35	22	770	29	741	3,77
10	Oktober	35	25	875	26	849	3,07
11	November	35	25	875	30	845	3,43
12	Desember	35	24	840	29	811	3,45
Jumlah			285	9975	332	9643	40,29
Rata-Rata			23,75	831,25	27,67	803,58	3,36

Sumber : PT. Putra Dewata Sejati Denpasar, (2020)

Berdasarkan tabel 1.1 di atas, dapat dilihat bahwa data absensi karyawan pada PT. Putra Dewata Sejati Denpasar tahun 2020 adalah tergolong tinggi setiap bulannya dengan rata-rata tingkat absensi sebesar 3,36% (Sanjaya, 2015). Utama, *et al.*, (Sanjaya, 2015) menyatakan tingkat absensi yang dianggap baik atau wajar adalah dalam rentang rata-rata 2-3% dalam sebulan, sedangkan tingkat absensi yang mencapai 15-20% sudah menunjukkan gejala yang tidak wajar dan sangat buruk dalam disiplin kerja karyawan (Ardana, *et al.*, 2014:52). Dapat dikatakan tingkat absensi karyawan pada PT. Putra Dewata Sejati Denpasar tahun 2020 sebesar 3,36% adalah tinggi atau dianggap kurang baik, hal ini menunjukkan indikasi turunnya loyalitas kerja karyawan yang mengakibatkan rendahnya kinerja karyawan pada PT. Putra Dewata Sejati Denpasar.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap beberapa karyawan, dapat dinyatakan menunjukkan menurunnya kinerja karyawan yang disebabkan oleh gaya kepemimpinan. Pimpinan perusahaan dianggap kurang tegas dan pilih kasih dalam memberikan sanksi terhadap karyawan yang melanggar peraturan yang ada, lalu kurangnya koordinasi antara pimpinan dan bawahan sehingga membuat pekerjaan sering terhambat, terkadang sampai tidak mampu diselesaikan sesuai dengan target yang telah ditentukan perusahaan. Serta seringnya karyawan yang mengeluh karena tidak mengetahui cara mengerjakan suatu perintah yang diberikan oleh atasan karena kurangnya pelatihan kerja bagi karyawan yang tidak tahu cara mengerjakan suatu sistem baru atau tugas pekerjaan yang baru yang diberikan oleh atasan. Jadi peran motivasi pemimpin disini dapat menentukan hasil kerja bawahan nya dimana apabila pemimpin tegas dan berani dalam mengambil keputusan maka pekerjaan akan diselesaikan lebih maksimal dari sebelumnya dan tentu saja sesuai dengan target perusahaan.

Terdapat juga beberapa masalah selanjutnya yaitu keluhan karyawan terkait pelatihan kerja yang akhirnya membuat kurangnya kompetensi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh atasan. Perusahaan memang sudah menyadari hal ini dan membuat program bulanan untuk pelatihan kerja para karyawannya. Namun selalu ada kendala yang menjadi penghambat hal ini, yaitu waktu pelatihan yang ditetapkan penyelenggara selalu berubah-ubah tepat sangat dekat dengan waktu pelatihan yang sudah ditetapkan sebelumnya dan disebarkan informasinya, oleh karena itu membuat tidak adanya persiapan pada tempat baru yang ditetapkan setelahnya.

Permasalahan selanjutnya adalah tempat pelatihan dan fasilitas pelatihan yang tidak sesuai dengan apa yang telah ditentukan sebelumnya, kurangnya persiapan mengakibatkan peserta pelatihan terkadang tidak sesuai dengan fasilitas pelatihan yang sudah tersedia, dengan kata lain tidak cukupnya fasilitas untuk menampung seluruh peserta pelatihan yang membuat menghambatnya pelatihan pada seluruh peserta yang ikut serta dalam pelatihan karyawan. Kurangnya komunikasi antara bawahan terhadap pimpinan sangat berdampak pada kinerja karyawan yang bisa sangat menghambat pekerjaan, karena komunikasi sangat penting di dalam perusahaan supaya lancar nya pekerjaan dan bisa tercapainya tujuan perusahaan dengan baik dan sesuai target yang telah ditetapkan perusahaan.

Berdasarkan hasil dari beberapa penelitian terdahulu yang dilaksanakan oleh Pertiwi dan Luturlean (2019) mengungkapkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilaksanakan oleh Pahroji dan Hanny (2020) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilaksanakan oleh Purba (2016) mengungkapkan bahwa pengaruh pelatihan dan gaya kepemimpinan secara serempak (simultan) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, namun secara parsial bahwa variabel pelatihan memiliki pengaruh dominan dibandingkan dengan variabel gaya kepemimpinan. Penelitian yang dilaksanakan oleh Iswanto (2019) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilaksanakan oleh Juanti (2017) mengungkapkan bahwa pengaruh kepemimpinan secara parsial tidak

berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilaksanakan oleh Dewi (2019) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilaksanakan oleh Hidayat, *et al.*, (2018) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilaksanakan oleh Julianry, *et al.*, (2017) mengungkapkan bahwa pelatihan kerja secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan akan tetapi berpengaruh negatif terhadap kinerja organisasi. Penelitian yang dilaksanakan oleh Husna, *et al.*, (2018) mengungkapkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang yaitu membahas bidang manajemen sumber daya manusia dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh secara simultan maupun parsial antara gaya kepemimpinan dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan, menggunakan analisis data yang terdiri dari : instrumen penelitian, uji asumsi klasik, dan uji hipotesis. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang adalah pada tempat penelitian, jumlah responden dan indikator-indikator yang digunakan untuk masing-masing variabel.

1.2 Pokok Permasalahan

Setelah membahas latar belakang yang berisi tentang uraian dari permasalahan yang diangkat, serta agar peneliti lebih fokus dan tidak meluas dari pembahasan, penelitian ini membahas mengenai gaya kepemimpinan dan

pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Putra Dewata Sejati Denpasar. Rumusan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Putra Dewata Sejati Denpasar?
- 2) Apakah pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Putra Dewata Sejati Denpasar?
- 3) Apakah gaya kepemimpinan dan pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Putra Dewata Sejati Denpasar?

1.3 Tujuan Penelitian

Seperti yang telah diketahui bahwa setiap kegiatan yang dilaksanakan maka sudah tentu memiliki tujuan yang hendak dicapai, karena dengan tujuan yang jelas maka akan dapat memudahkan dalam melakukan suatu tindakan. Di samping itu, tujuan merupakan salah satu penentu dalam melaksanakan kegiatan, sehingga tindakan mempunyai arah yang jelas. Demikian halnya dengan penelitian ini yang mempunyai beberapa tujuan sebagai berikut :

- 1) Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Putra Dewata Sejati Denpasar.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Putra Dewata Sejati Denpasar.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Putra Dewata Sejati Denpasar.

1.4 Kegunaan Penelitian

Manusia melakukan sesuatu tentu berharap dapat mendatangkan hasil yang bermanfaat dan berdayaguna baik bagi diri sendiri maupun orang lain. Begitu pula dalam melakukan sebuah penelitian sudah tentu diharapkan menghasilkan kegunaan. Kegunaan dapat dijadikan pedoman atau dapat dijadikan acuan dalam meneliti lanjutan mengenai pokok permasalahan yang sama. Dengan demikian adapun kegunaan yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1.4.1 Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis penelitian ini, diharapkan dapat memberikan sumbangan pengetahuan bagi ilmu ekonomi khususnya ilmu dalam sumber daya manusia mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan pelatihan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Putra Dewata Sejati Denpasar.

1.4.2 Manfaat Praktis

Beberapa manfaat praktis dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Bagi penulis, untuk memperluas pengetahuan penulis dalam masalah manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan.
- 2) Bagi perusahaan PT. Putra Dewata Sejati Denpasar, sebagai referensi dan bahan masukan untuk memperbaiki kualitas sumber daya manusia khususnya masalah pengaruh gaya kepemimpinan dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan.

- 3) Bagi Universitas Mahasaraswati Denpasar, dalam hal pengembangan ilmu pengetahuan diharapkan penelitian ini dapat memberikan sumbangan ilmu pengetahuan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan dalam ilmu ekonomi khususnya ilmu mengenai sumber daya manusia.
- 4) Bagi peneliti lain, diharapkan dapat dijadikan sebagai referensi untuk meneliti masalah yang sama maupun informasi yang dibutuhkan di masa mendatang.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Kepemimpinan (*Theories of Leadership*)

Peneliti mengangkat *Grand Theory* yang melandasi kegiatan penelitian ini yang dimana terdapat sebanyak dua teori dari *theories of leadership*. Menurut Robbins dan Judge, teori kepemimpinan berdasarkan sifat (*Trait Theories of Leadership*) adalah teori yang mempertimbangkan kualitas dan karakteristik pribadi yang membedakan pemimpin dan bukan pemimpin. Adapun menurut Gibson, *et al.*, adalah teori yang berusaha mengidentifikasi sifat tertentu yang berkaitan dengan keberhasilan pemimpin. Contoh dari sifat ini adalah berwibawa, berani mengambil resiko, jujur, adil, mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, memperhatikan kepentingan bawahan, mempunyai visi yang realistis, dan sebagainya.

Teori kepemimpinan berdasarkan perilaku (*Behavioral Theories of Leadership*). Dua dimensi perilaku pemimpin berdasarkan hasil penelitian di Ohio State University pada akhir tahun 1940-an, adalah memprakarsai struktur (*initiating structure*), yakni pemimpin menetapkan dan menyusun perannya sendiri dan peran anak buah di dalam usaha mencapai tujuan. Pertimbangan (*consideration*), yakni pemimpin mempunyai perhatian terhadap hubungan dengan orang lain di dalam pekerjaan yang ditandai

dengan saling percaya, menghargai gagasan dari bawahan, dan memperhatikan perasaan mereka. Sebuah tinjauan dari 160 penelitian menemukan bahwa *initiating structure* dan *consideration* diasosiasikan dengan kepemimpinan dan efektif. Pengikut dari pemimpin yang tinggi *consideration* nya lebih puas dengan pekerjaannya, lebih termotivasi, dan lebih hormat kepada pemimpinnya. *Initiating structure* lebih berhubungan kuat dengan produktivitas kelompok dan organisasi yang lebih tinggi dan evaluasi kinerja yang lebih positif. Hal ini sesuai dengan penelitian Heather, *et al.*, (2001) dan Chen (2004) yang menyatakan bahwa kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Adapun hasil penelitian dari Firda dan Reni (2013) yang menjelaskan bahwa pelatihan kerja mempunyai pengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

1) Pengertian manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengelola, menata, mengurus, mengatur, melaksanakan dan mengendalikan.

Definisi manajemen menurut para ahli adalah :

- a) Manajemen menurut James Stoner adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumber daya dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.
- b) Manajemen menurut Harold Koontz dan C.O. Dannel adalah upaya mencapai tujuan organisasi melalui kegiatan orang lain.

- c) Manajemen menurut G.R. Terry merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan daya lainnya.
- d) Manajemen menurut M.P. Fallet yang diikuti oleh T. Hani Handoko sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.

Pengertian manajemen di atas dapat dikatakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Manajemen sebagai ilmu dimaksudkan bahwa manajemen dapat dipelajari dan menjadi salah satu cabang ilmu pengetahuan, dapat diterapkan untuk memecahkan persoalan-persoalan dalam organisasi serta untuk mengambil keputusan oleh pimpinan, sedangkan manajemen sebagai suatu seni ialah bahwa dalam mencapai tujuan yang diinginkan, seorang pimpinan sangat tergantung pada kemampuannya untuk mempengaruhi orang lain yang ada dibawahnya.

2) Manajemen sumber daya manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah sebuah proses dalam mengelola sekumpulan manusia dalam sebuah organisasi dengan menggunakan berbagai teknik dengan tujuan akhir adalah mengembangkan kemampuan dari pekerja untuk mencapai visi organisasi melalui serangkaian misi dan program kerja yang ditetapkan pimpinan. Dengan manajemen SDM yang baik, perusahaan dapat memberdayakan SDM tidak hanya bagi keuntungan jangka pendek,

namun juga pertumbuhan, perkembangan dan kepuasan diri dari sumber daya manusia.

Menurut Huat dan Torrington manajemen sumber daya manusia adalah : Pertama, MSDM merupakan bagian dari manajemen. Kedua, MSDM menangani orang, karyawan, pekerja atau staf yang bekerja dalam suatu organisasi. Ketiga, MSDM menaruh perhatian kesejahteraan orang yang ada di dalam organisasi. Keempat karyawan, pekerja, atau staf yang sejahtera diharapkan bekerja secara efektif sebagai satu kelompok atau tim dan berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi.

Dari pengertian manajemen sumber daya manusia diatas, dapat diketengahkan beberapa paradigma, sebagai berikut :

- a) Manusia memerlukan organisasi dan sebaliknya organisasi memerlukan manusia sebagai motor penggerak agar organisasi dapat berfungsi untuk mencapai tujuan.
- b) Potensi psikologis seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan bersifat abstrak dan tidak jelas batas-batasnya sehingga pimpinan berkewajiban menggali, menyalurkan, membina, dan mengembangkan potensi yang dimiliki karyawan dalam rangka peningkatan produktivitas.
- c) Manajemen sumber daya manusia memperhatikan kesejahteraan manusia dalam organisasi agar dapat bekerja sama secara efektif dan berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi.
- d) Manajemen sumber daya manusia merupakan sistem yang mempunyai beberapa fungsi, kebijakan, aktivitas, atau praktik

diantaranya *recruitment, selection, compensation, retention, evaluation, promotion*, dan lain-lain.

3) Fungsi manajemen sumber daya manusia

Selanjutnya Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia adalah “Proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memerhatikan hubungan kerja, kesehatan, keamanan, dan masalah keadilan”.

Sedangkan fungsi manajemen menurut Henry Fayol bahwa semua manajer menjalankan fungsi manajemen, yaitu merencanakan, mengorganisasi, mengkoordinasi, dan mengendalikan. Dan biasa juga dengan: perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian.

- a) Fungsi perencanaan, meliputi tugas-tugas menyusun rencana kegiatan kedepan dari suatu organisasi, yang meliputi rencana jangka panjang, menengah, pendek, rencana kegiatan serta menetapkan target yang hendak dicapai.
- b) Fungsi pengorganisasian, meliputi tugas-tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang melakukan, bagaimana tugas-tugas itu dikelompokkan, siapa melapor kepada siapa, dimana keputusan harus diambil.
- c) Fungsi kepemimpinan, karena suatu organisasi terdiri dari orang-orang adalah tugas seorang manajer untuk mengarahkan dan mengkoordinasikan orang-orang ini. Saat mereka mengarahkan, memotivasi, memilih saluran komunikasi yang efektif atau

memecahkan konflik antar anggota semuanya ini adalah fungsi kepemimpinan seorang manajer.

- d) Fungsi pengendalian, setelah tujuan-tujuan ditentukan, rencana di tuangkan, pengaturan struktural digambarkan, dan orang-orang dipekerjakan, dilatih, di motivasi masih ada kemungkinan bahwa ada sesuatu yang keliru untuk memastikan semua urusan berjalan sebagai mana mestinya seorang manajer harus memantau kinerja organisasi”.

2.1.3 Kinerja Karyawan

- 1) Pengertian kinerja karyawan

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (Prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, (Mangkunegara, Manajemen, 2018:67).

Adapun pengertian lain mengenai kinerja menurut (Arianty, *et al.*, 2016 hal 114) adalah kegiatan yang di lakukan perusahaan untuk mengevaluasi kinerja karyawan pada saat sekarang maupun masa lalu terhadap hasil kerja yang sudah di lakukan karyawan.

Menurut (Edison E., 2016:188) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah di tetapkan sebelumnya.

Berdasarkan pengertian dari beberapa penulis diatas dapat di simpulkan bahwa kinerja karyawan adalah tentang bagaimana mengelola kegiatan dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi, keberhasilan, dan kesuksesan kinerja suatu organisasi ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia sesuai ketentuan perusahaan dan harus terus di evaluasi pada saat sekarang dan masa lalu.

2) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut (Edison A., 2016:69) ada beberapa variabel yang sangat mempengaruhi kinerja. Dan dia menyebutnya variabel bebas (*Independent variables*) seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi, komitmen, pelatihan kerja serta 2 faktor lainnya, yaitu :

- a) Faktor individu yang meliputi kemampuan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, dan tingkat sosial.
- b) Faktor psikologi yang meliputi persepsi, peran atau sikap, kepribadian, motivasi, dan lainnya

Namun menurut Sutrisno ada 3 faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

- a) Kemampuan, perangai, dan minat karyawan.
- b) Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan.
- c) Tingkat motivasi kerja

3) Manfaat penilaian kinerja

Menurut (Arianty, Manajemen Sumber Daya Manusia, 2016:147) manfaat penilaian kinerja karyawan adalah :

- a) Perbaikan kinerja

Dengan dilakukannya penilaian kinerja tentu akan bermanfaat bagi seluruh karyawan baik dari tingkat atas sampai tingkat bawah dalam kegiatan untuk meningkatkan serta memperbaiki kinerja karyawan.

b) Posisi tawar menawar

Dengan posisi ini memungkinkan perusahaan melakukan negosiasi yang objektif dengan serikat buruh atau dengan karyawannya.

c) Penyesuaian kompensasi

Penilaian kinerja dapat membantu perusahaan dalam menentukan kompensasi, baik kompensasi financial maupun kompensasi non financial.

d) Pelatihan dan pengembangan

Kinerja karyawan yang tidak baik mengindikasikan adanya kebutuhan untuk pelatihan. Oleh sebab itu kinerja yang baik akan menunjukkan adanya potensi yang harus dikembangkan.

e) Evaluasi proses staffing

Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen sumber daya manusia. Menurut (Edison E., *Dinamika Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi III, 2016:195) manfaat dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui kemampuan karyawan atau pihak yang dinilai dalam menjalankan tugasnya.

2. Untuk memastikan bahwa karyawan telah bekerja dengan benar sesuai tujuan perusahaan atau organisasi.
 3. Untuk memberi sinyal kepada pegawai atau karyawan bahwa setiap proses dan hasil yang di capai akan dinilai dan di hargai sesuai kontribusi dan prestasi yang di capai.
- 4) Metode penilaian kinerja karyawan

Menurut (Arianty, Manajemen Sumber Daya Manusia, 2016:149)

metode penilaian kinerja terdiri dari berbagai jenis, yaitu :

a) Penilaian menyeluruh (*Global rating evaluation*)

Metode yang dilakukan pimpinan secara menyeluruh terhadap hasil kerja bawahan tanpa memperhatikan proses dan unsur pekerjaan yang ada.

b) Penilaian yang didasarkan pada perbandingan

Metode yang membandingkan hasil pekerjaan seorang karyawan dengan karyawan lain dengan melakukan pekerjaan yang sama.

c) Penilaian langsung ke lapangan

Metode penilaian kinerja yang di laksanakan tidak hanya di atas kertas berdasarkan catatan atau laporan yang ada, tapi penilaian dilakukan secara langsung dengan melihat pekerjaan di lapangan. Menurut (Edison E., Dinamika Manajemen Sumber Daya Manusia, 2016:194) proses penilaian kinerja dapat dilakukan dengan mengukur secara kualitatif dan kuantitatif yaitu dengan melihat kontribusi dan prestasi yang telah di berikan nya.

2.1.4 Gaya Kepemimpinan

1) Pengertian gaya kepemimpinan

Menurut (Edison E., *Dinamika Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2016:91) gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin bertindak untuk mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan bersama. Pakar menilai bahwa gaya kepemimpinan setiap orang berbeda, ada yang punya ciri karismatik, transformasional, dan transaksional.

Menurut (Sutrisno, 2016:222) gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin bertindak dalam melakukan dua orientasi sekaligus, yaitu orientasi pada hubungan kemanusiaan dan orientasi pada struktur tugas.

Menurut (Siagian, 2016:184) gaya kepemimpinan adalah pemimpin yang bertindak untuk mengarahkan pencapaian tujuan organisasi berdasarkan pengarahan yang tepat kepada karyawan. Sehingga bila karyawan terarah dengan baik maka tujuan perusahaan akan lebih mudah tercapai.

Dari beberapa pengertian diatas, penulis menyimpulkan gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin bertindak untuk mempengaruhi anggotanya dengan melakukan dua orientasi kemanusiaan dan tugas serta mengarahkan karyawan agar mampu bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan.

2) Jenis gaya kepemimpinan

Menurut (Mangkunegara, *Manajemen*, 2018:92) gaya kepemimpinan terdiri dari 3 jenis, yaitu :

a) Kepemimpinan karismatik

Gaya kepemimpinan ini sering kita jumpai pada berbagai tingkat pimpinan di perusahaan. Karena gaya ini sangat dominan, dimana sosok pemimpin akan memiliki keinginan yang kuat untuk mempengaruhi bawahan, menjadi percaya diri, dan memiliki rasa yang kuat dari nilai moral moral sendiri. Bahkan pemimpin karismatik ini memiliki hubungan interpersonal yang kuat antara pemimpin dan pengikutnya. Pemimpin karismatik lahir atas pesona, imajinasi, dan inspirasi serta kemunculan dalam waktu yang tepat. Contoh pemimpin negara yang menggunakan gaya kepemimpinan karismatik ini adalah Presiden Indonesia pertama Ir. Soekarno, Nelson Mandela (Afrika Selatan), dan Barrack Obama (Amerika Serikat).

b) Kepemimpinan transformasional

Gaya Kepemimpinan ini membuat para pengikutnya untuk melakukan perubahan secara nyata. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang merangsang dan menginspirasi (Mentransformasi) pengikutnya untuk hasil yang luar biasa. Selain itu dengan kepemimpinan transformasional para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, serta mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang di harapkan mereka. Dari sini tergambar bahwa gaya kepemimpinan ini sangat berbeda dengan gaya otokratis, di mana dalam pendekatan otokratis pengikut merasa tertekan.

c) Kepemimpinan transaksional

Pemimpin transaksional memperjelas peran dan persyaratan tugas bawahan, memelopori struktur memberikan imbalan yang sesuai serta mencoba memahami dan memenuhi kebutuhan sosial bawahan. Pemimpin transaksional unggul dalam fungsi-fungsi manajemen. Mereka bekerja keras, bersikap adil, mereka membanggakan diri karena menjalankan segala sesuatu dengan mulus dan efisien. Pemimpin transaksional banyak menekankan aspek-aspek non pribadi dari kinerja, seperti rencana, jadwal, dan anggaran. Mereka memiliki rasa komitmen terhadap organisasi dan memenuhi norma dan nilai-nilai organisasi. Kepemimpinan transaksional penting bagi semua organisasi, namun memimpin perubahan memerlukan pendekatan yang berbeda.

Sedangkan menurut (Husdarta, 2011:59) gaya kepemimpinan terbagi menjadi 5 jenis, yaitu :

a) Otokratik

Pemimpin yang tegas dan memaksakan kehendaknya dalam mencapai tujuan perusahaan.

b) Paternalistik

Pemimpin yang punya karismatik untuk mempengaruhi karyawan nya untuk mengikuti perintah yang di berikan.

c) Partisipatif

Pemimpin yang memiliki kepedulian tinggi terhadap apa yang dikerjakan oleh bawahan nya.

d) Demokratik

Pemimpin yang selalu mengajak para karyawan untuk bermusyawarah dalam memutuskan sesuatu.

e) Terima beres

Pemimpin yang mempercayakan sepenuhnya pekerjaan terhadap kemampuan yang di miliki oleh karyawan.

3) Tugas - tugas kepemimpinan

Menurut (Sutrisno E., 2016:228) mengatakan bahwa tugas kepemimpinan adalah sebagai berikut :

a) Sebagai konselor

Yaitu membantu atau menolong SDM untuk mengatasi masalah yang dihadapinya dalam melakukan tugas yang di bebaskan kepadanya.

b) Sebagai instruktur

Yaitu menjadi Pengajar yang baik terhadap SDM yang ada di bawahnya. Instruktur yang baik akan mempunyai peran sebagai guru yang bijak disana.

c) Sebagai pemimpin rapat

Suatu rencana yang akan disusun biasanya di dahului oleh rapat. Agar pelaksanaan rencana itu lebih mudah di jelaskan dan di laksanakan dalam rapat biasanya pemimpin mengikutsertakan seluruh potensi yang terkait, termasuk juga potensi yang akan melaksanakan rencana itu di belakang hari.

d) Sebagai pengambil keputusan

Pengambilan keputusan merupakan satu satunya hal yang membedakan seorang pemimpin. Oleh sebab itu, keberhasilan seorang pemimpin sangat di tentukan oleh keterampilan mengambil keputusan di saat-saat amat kritis.

e) Mendelegasikan wewenang

Seorang pemimpin tidak mungkin melakukan sendiri pekerjaannya. Oleh sebab itu, seorang pemimpin haruslah bijaksana dalam mendelegasikan atau melimpahkan suatu tugas kepada bawahannya. Pendelegasian itu di perlukan agar jalannya organisasi tidak menuai kemacetan dan terhindar dari bau birokratis.

Sedangkan tugas kepemimpinan menurut (Husdarta, 2011:50) ada 3, yaitu :

- a) Memimpin orang dalam perencanaan nya.
- b) Memimpin pelaksanaan pekerjaan pada perusahaan.
- c) Menggerakkan sumber-sumber material yang ada pada perusahaan.

2.1.5 Pelatihan Kerja

1) Pengertian pelatihan

Menurut (Sutrisno, 2016:67) pelatihan adalah suatu program yang berupaya untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan lain yang akan di jabatnya segera, baik di latih kemampuan dan keterampilan yang di perlukan untuk pekerjaan sekarang yang akan dilakukan.

Menurut (Sofyandi, 2011:165) pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan. Pelatihan memiliki orientasi jangka pendek dan memiliki kemampuan untuk mempermudah dalam bekerja bagi pegawainya tujuan pelatihan.

Menurut (Mangkunegara, 2016:43) pelatihan adalah sebuah proses terstruktur yang di selenggarakan untuk mencapai penguasaan skill, pengetahuan, dan sikap-sikap pegawai atau anggota organisasi.

Dari beberapa pengertian diatas dapat di simpulkan bahwa pelatihan adalah sebuah proses untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan dapat melatih kemampuan, keterampilan, keahlian, dan pengetahuan karyawan guna melaksanakan pekerjaan secara efektivitas dan efisien untuk mencapai tujuan di suatu perusahaan.

2) Tujuan pelatihan

Menurut (Mangkunegara, 2016:45) tujuan pelatihan adalah meningkatkan produktivitas kerja, meningkatkan kualitas kerja, meningkatkan sikap moral dan semangat kerja, meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja, menghindari keusangan, dan meningkatkan perkembangan pegawai agar nantinya karyawan mampu mencapai hasil kerja yang optimal sehingga karyawan bersemangat untuk bekerja pada perusahaan untuk mencapai tujuan tersebut, maka ditunjang oleh pelatihan agar tetap memiliki kemampuan dan keterampilan sesuai dengan bidang tugasnya. Pelatihan bagi pegawai adalah salah satu

investasi yang teramat penting yang dibuat suatu organisasi dalam memperlancar jalannya roda kegiatan pembangunan.

Menurut (Arianty, 2016:130) tujuan pelatihan adalah memperbaiki kinerja karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan pelatihan, membantu memecahkan masalah operasional, dan memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi.

3) Manfaat pelatihan

Menurut (Simamora, 2008:7) mengatakan bahwa manfaat pelatihan adalah sebagai berikut :

- a) Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.
- b) Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan agar mencapai standar-standar kinerja yang dapat diterima.
- c) Menciptakan kebutuhan-kebutuhan dan kerja sama yang lebih menguntungkan.
- d) Menciptakan sikap, loyalitas, dan kerja sama yang lebih menguntungkan.
- e) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
- f) Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Menurut Siagian (Siagian, 2016:165) bagi organisasi paling sedikit 7 manfaat yang dapat dipetik melalui penyelenggaraan program pelatihan adalah sebagai berikut :

- a) Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan, antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerja sama antar berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda dan bahkan spesialisik, meningkatkan tekad mencapai sasaran yang telah ditetapkan serta lancarnya koordinasi sehingga organisasi bergerak sebagai suatu kesatuan yang bulat dan utuh.
- b) Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan, antara lain karena adanya pendelegasian wewenang, interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa baik secara tehnik maupun intelektual, saling menghargai, dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berpikir dan bertindak secara inovatif.
- c) Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan para karyawan yang bertanggung jawab menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekedar diperintahkan oleh para manajer.
- d) Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi.
- e) Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial partisipatif.
- f) Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijaksanaan organisasi dan operasionalnya.

g) Penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya adalah tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan di kalangan anggota organisasi.

4) Faktor-faktor yang perlu di perhatikan dalam pelatihan

Menurut (Mangkunegara, 2018:214) faktor-faktor yang perlu di perhatikan dalam pelatihan antara lain :

- a) Jadwal pelatihan
- b) Motivasi
- c) Fasilitas pelatihan
- d) Metode pelatihan
- e) Dana pelatihan

Menurut (Rivai, 2009:240) dalam melaksanakan pelatihan ada beberapa faktor yang berperan, yaitu identifikasi kebutuhan, instruktur (pelatih), peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan, dan lingkungan yang menunjang.

- a) Identifikasi kebutuhan pelatihan, setiap upaya yang dilakukan untuk melakukan penelitian kebutuhan pelatihan adalah dengan mengumpulkan dan menganalisis gejala-gejala dan informasi-informasi yang diharapkan dapat menunjukkan adanya kekurangan dan kesenjangan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja karyawan yang menempati posisi jabatan tertentu dalam suatu perusahaan. Upaya untuk melakukan identifikasi pelatihan antara lain dengan cara :

1. Membandingkan uraian pekerjaan atau jabatan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan atau calon karyawan.
2. Menganalisis penilaian prestasi, beberapa prestasi yang dibawah standar di analisis dan ditentukan apakah penyimpangan yang terjadi disebabkan oleh karena kurangnya pengetahuan dan keterampilan karyawan.
3. Menganalisis catatan karyawan, dari catatan karyawan yang berisi tentang latar belakang pendidikan, hasil tes seleksi penerimaan, pelatihan yang pernah diikuti, promosi, demosi, rotasi, penilaian prestasi secara periode, temuan hasil pemeriksaan satuan pemeriksaan, kegagalan kerja, hasil komplain dari pelanggan, efektivitas kerja yang menurun, produktivitas kerja yang menurun, dan efisiensi dalam berbagai hal dan lain-lain. Dari catatan ini bisa ditentukan kekurangan-kekurangan yang dapat di isi melalui pelatihan, dan jika masih memiliki potensi untuk dikembangkan.
4. Menganalisis laporan perusahaan lain, yaitu tentang keluhan pelanggan, keluhan karyawan, tingkat absensi, kecekatan kerja, kerusakan mesin, dan lain-lain yang dapat di pelajari dan disimpulkan adanya kekurangan-kekurangan yang bisa ditanggulangi dengan pelatihan.
5. Menganalisis masalah-masalah yang dihadapi perusahaan secara umum dipisahkan kedua masalah pokok, yaitu masalah

yang menyangkut sistem dan Sumber Daya Manusia-Nya, masalah yang menyangkut Sumber Daya Manusia sering ada implikasinya dengan pelatihan. jika perusahaan menghadapi masalah utang-piutang bisa digunakan sistem penagihan dan melatih karyawan yang menangani piutang tersebut. Merancang jangka panjang perusahaan, rancangan jangka panjang ini mau tidak mau memasukan bidang sumber daya. Menurut (Siagian, 2008:183), bagi organisasi paling sedikit tujuh manfaat yang dapat dipetik melalui penyelenggaraan program pelatihan adalah :

- a. Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerja sama antar berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda dan bahkan spesialisik, meningkatkan tekad mencapai sasaran yang telah ditetapkan serta lancarnya koordinasi sehingga organisasi bergerak sebagai suatu kesatuan yang bulat dan utuh.
- b. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan antara lain karena adanya pendelegasian wewenang, interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa baik secara tehnik maupun intelektual, saling menghargai

dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berpikir dan bertindak secara inovatif.

- c. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan para karyawan yang bertanggung jawab menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekedar diperintahkan oleh para manajer.
- d. Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi.
- e. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial partisipatif.
- f. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijaksanaan organisasi dan operasionalnya.
- g. Penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya adalah tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan di kalangan anggota organisasi.

5) Indikator pelatihan

Ada beberapa indikator dalam pelatihan seperti yang akan dijelaskan oleh (Moses, 2011:69), diantaranya :

- a) Jenis pelatihan

Jenis pelatihan yang diberikan kepada pegawai disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan dana yang dianggarkan dalam waktu yang tersedia.

b) Materi pelatihan

Materi pelatihan selalu terkait dengan jenis pelatihan yang diikuti.

c) Waktu pelatihan

Waktu pelaksanaan pelatihan disesuaikan dengan muatan pelatihan yang mau diajarkan.

Sedangkan menurut (Mangkunegara, 2011:57) indikator-indikator pelatihan tersebut, yaitu :

a) Instruktur

1. Pendidikan

Pendidikan lebih diarahkan pada peningkatan kemampuan (*Ability*) seseorang melalui jalur formal dengan jangka waktu yang panjang guna memaksimalkan penyampaian materi kepada peserta pelatihan.

2. Penguasaan materi

Penguasaan materi bagi seseorang instruktur merupakan hal yang penting untuk dapat melakukan proses pelatihan dengan baik sehingga para peserta pelatihan dapat memahami materi yang disampaikan.

b) Peserta

1. Semangat mengikuti pelatihan

Hal ini merupakan salah satu faktor yang menentukan proses pelatihan jika instruktur bersemangat dalam memberi materi pelatihan maka peserta pelatihan dapat memahami materi yang disampaikan.

2. Seleksi

Sebelum melaksanakan program pelatihan terlebih dahulu perusahaan melakukan proses seleksi, yaitu pemilihan sekelompok orang yang paling memenuhi kriteria untuk posisi yang bersedia di perusahaan.

c) Materi

1. Sesuai tujuan

Materi yang diberikan dalam program pelatihan kepada peserta pelatihan harus sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan.

2. Sesuai komponen peserta

Materi yang diberikan dalam program pelatihan akan lebih efektif apabila sesuai dengan komponen peserta sehingga program pelatihan tersebut dapat menambah kemampuan peserta.

3. Penetapan sasaran

Materi yang diberikan kepada peserta harus tepat sasaran sehingga mampu mendorong peserta pelatihan untuk mengaplikasikan materi yang telah disampaikan dalam melaksanakan pekerjaannya.

4. Pensosialisasian tujuan

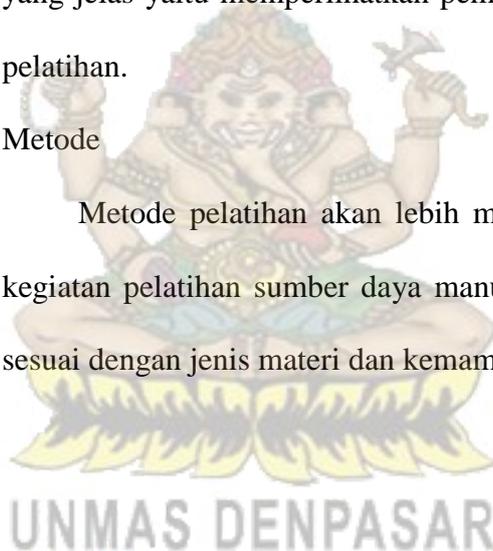
Metode penyampaian harus sesuai dengan materi yang hendak disampaikan sehingga diharapkan peserta pelatihan dapat menangkap maksud dan tujuan dari apa yang disampaikan oleh instruktur.

5. Memiliki sasaran yang jelas

Agar lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila memiliki sasaran yang jelas yaitu memperlihatkan pemahaman terhadap peserta pelatihan.

6. Metode

Metode pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan kemampuan peserta pelatihan.



2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan sudah pernah dilaksanakan. Publikasi penelitian sebelumnya dari penelitian sejenis disajikan secara terstruktur, yang selanjutnya menjadi acuan dalam pembuatan hipotesis.

- 1) Penelitian oleh Pertiwi dan Luturlean (2019) dengan judul : Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memahami serta

menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan divisi pelayanan sumber daya manusia PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif dan kuantitatif kausalitas. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear sederhana. Penelitian ini menggunakan sumber dari data primer serta pengumpulan data penelitian menggunakan kuesioner dan wawancara. Sampel dari penelitian ini adalah 35 karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung divisi pelayanan sumber daya manusia dengan menggunakan teknik sampling jenuh. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan divisi pelayanan sumber daya manusia PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung. Koefisien determinasi (R Square) menunjukkan nilai sebesar 0,3249 atau 32,49%. Hal ini berarti bahwa variabel pelatihan mempunyai pengaruh terhadap variabel kinerja sebesar 32,49% dan sisanya 67,51% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

- 2) Penelitian oleh Purba (2016) dengan judul : Pengaruh Pelatihan Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan gaya kepemimpinan yang berpengaruh secara serempak terhadap kinerja pegawai PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa dan variabel mana yang dominan mempengaruhi kinerja pegawai serta membandingkan teori dengan keadaan sebenarnya di lapangan. Metode pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan data primer dan data sekunder, yaitu dengan

pengamatan (observation), angket (kuisisioner) dan studi kepustakaan. Peneliti menggunakan angket berstruktur sebagai alat / instrumen untuk memperoleh data primer (kualitatif) dengan sistem skala likert yang disebarakan kepada 65 orang responden. Dari hasil penelitian diketahui bahwa Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan secara serempak (simultan) berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa pada tingkat kepercayaan 95% atau tingkat signifikan 5% sesuai dengan hasil F hitung $6,398 > F$ tabel $3,23$ dengan sig. F $0,003 < \alpha$ 5%. Hasil uji - t menunjukkan bahwa pelatihan dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa. Secara parsial bahwa variabel pelatihan memiliki pengaruh dominan dibandingkan dengan variabel gaya kepemimpinan. Koefisien determinasi (Adjusted R Square) hasil regresi adalah 33,4% menunjukkan bahwa variabel bebas 33,4% dapat menjelaskan 33,4% terhadap variabel terikat (kinerja pegawai).

- 3) Penelitian oleh Ekhsan dan Nurlita (2020) dengan judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pelatihan dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan, pelatihan dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan. Objek Penelitian pada PT NT Indonesia Cikarang. Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode kuantitatif. Jumlah sampel yang diperoleh dengan teknik pengambilan sampel secara random sampling menggunakan rumus slovin berjumlah 101 responden.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan observasi. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, pelatihan dan promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa apabila gaya kepemimpinan, pelatihan dan promosi jabatan meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat secara signifikan.

- 4) Penelitian oleh Sari dan Labbaikka (2019) dengan judul : Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Semen Baturaja. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui adanya pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. Semen Baturaja khususnya karyawan bagian produksi. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Semen Baturaja bagian produksi yang berjumlah 75 orang. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan cara simple sampling method dan di peroleh sekitar 50 karyawan sebagai sampel penelitian. Variabel penelitian terdiri dari variabel bebas yang berupa Pelatihan (X) dan Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel terikat. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah metode wawancara dan kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian produksi pada PT. Semen Baturaja. Hal ini ditunjukkan dari nilai regresi linier sederhana sebesar 0,356 dengan nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,667 dalam kateogori memiliki hubungan yang kuat antara pelatihan terhadap kinerja karyawan, dan nilai koefisien determinasi sebesar 44,5% yang artinya variabel pelatihan memiliki

pengaruh sebesar 44,5% terhadap variabel kinerja karyawan bagian produksi pada PT. Semen Baturaja, sisanya sebesar 55,5% ditentukan atau dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak disertakan di dalam penelitian.

- 5) Penelitian oleh Putra (2018) dengan judul Pengaruh Pelatihan Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Metsika Farma. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara simultan dan parsial pelatihan dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Metiska Farma, menyebabkan 84 responden penelitian. Teknik pengambilan sampel penelitian ini menggunakan sampel jenuh, yaitu semua jumlah informasi yang digunakan sebagai sampel penelitian. Analisis penelitian menggunakan analisis sederhana dan berganda regresi dengan pengujian hipotesis menggunakan uji t dan uji f. Hasilnya menunjukkan bahwa ada keduanya pelatihan dan kepemimpinan secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan PT. Metiska Farma.
- 6) Penelitian oleh Pahroji dan Hanny (2020) dengan judul : Gaya Kepemimpinan Dan Kinerja Karyawan Pada Giant Villa Melati Mas Serpong Tangerang Selatan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan pada Giant Villa Melati Mas Serpong Tangerang Selatan. Penelitian ini menggunakan metode Asosiatif dengan jenis penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Giant Villa Melati Mas Serpong Tangerang Selatan sebanyak 120 karyawan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 92 responden. Tehnik pengumpulan data dengan cara kuesioner,

dan tehnik analisis data dengan cara uji validitas, reliabilitas, analisis regresi linier sederhana, koefisien korelasi, koefisien determinasi, dan uji t hitung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Giant Villa Melati Mas Serpong Tangerang. Hal ini dapat dibuktikan dari persamaan regresi liner sederhana $Y = 15,831 + 0,638x$ artinya jika gaya kepemimpinan meningkat sebesar satu satuan maka akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,638 satuan. Nilai t-hitung sebesar $7,158 > t$ -tabel 1,986 yang menerima H_a , artinya terdapat pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Giant Villa Melati Mas Serpong Tangerang Selatan.

- 7) Penelitian oleh Indrastuti, *et al.*, (2018) dengan judul : Pengaruh Kepemimpinan Dan Loyalitas Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Indragiri Wilayah Pelayanan Kota Tembilahan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan pengaruh loyalitas kerja terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirta Indragiri wilayah pelayanan Kota Tembilahan. Alat analisis penelitian ini adalah diskriptif kuantitatif dan menggunakan SPSS versi 20, populasi dan sampel dalam penelitian ini berjumlah 33 orang. Teknik pengumpulan data menggunakan kuisisioner dan wawancara. Teknik analisis dapat menggunakan analisis regresi linier dan berganda. Hasil penelitian menyatakan pengaruh kepemimpinan cukup kuat dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta rekapitulasi jawaban responden dapat dikategorikan sangat baik. Loyalitas kerja tidak

mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan terdapat pengaruh positif signifikan cukup kuat kepemimpinan dan loyalitas kerja terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirta Indragiri wilayah pelayanan kota Tembilahan.

- 8) Penelitian oleh Paijan dan Ali (2016) dengan judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan Terhadap Motivasi Kerja Serta Implikasi Kinerja Tenaga Kependidikan Di Universitas Mercu Buana Jakarta. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan pelatihan terhadap motivasi dan implikasinya terhadap kinerja baik secara parsial maupun secara simultan. Pengumpulan data dilakukan melalui metode survei dengan populasi seluruh tenaga kependidikan sejumlah 305 orang, sedangkan sampel sejumlah 126 orang dengan teknik sample random sampling. Metode analisis deskriptif dan verifikatif kuantitatif dengan analisis jalur (Path Analysis) diteruskan dengan analisis determinasi (R^2), uji hipotesis secara parsial (uji t) dan uji hipotesis secara simultan (uji F). Sebelum dilakukan proses analisis telah dilakukan uji instrument dengan validitas dan reabilitas. Hasil penelitian: 1) Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja tenaga kependidikan di Universitas Mercu Buana; 2) Pelatihan berpengaruh terhadap motivasi kerja tenaga kependidikan di Universitas Mercu Buana; 3) Gaya kepemimpinan transformasional dan pelatihan terhadap motivasi kerja tenaga kependidikan baik langsung dan tidak langsung di Universitas Mercu Buana; 4) Gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tenaga

kependidikan di Universitas Mercu Buana; 5) Pelatihan terhadap kinerja tenaga kependidikan di Universitas Mercu Buana; 6) Gaya kepemimpinan transformasional dan pelatihan terhadap kinerja tenaga kependidikan baik langsung dan tidak langsung di Universitas Mercu Buana; 7) Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja di Universitas Mercu Buana.

- 9) Penelitian oleh Ferdiansyah (2018) dengan judul : Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi Dan Program Pelatihan Terhadap Employee Engagement Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura II (PERSERO). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi dan program pelatihan terhadap employee engagement serta dampaknya terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero). Populasi pada penelitian ini adalah karyawan kantor pusat PT. Angkasa Pura II (Persero), sedangkan sampel ditentukan dengan metode nonprobability sampling dengan jumlah 100 karyawan yang mengikuti program pelatihan. Metode pengumpulan data adalah dengan cara data primer dan data sekunder yang berasal dari dokumen yang sudah ada, yaitu diperoleh dari responden melalui kuesioner. Dalam melakukan analisis digunakan pooled data selama 4 tahun dari perusahaan yang dijadikan sampel. Selanjutnya data di olah dan dianalisa dengan metode SEM. Penelitian ini menggunakan variabel independent gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi, program pelatihan dan variable moderasi employee engagement. Berdasarkan data-data yang dikumpulkan dan

diolah dengan uji analisis konfirmatori serta pengolahan penelitian dengan menggunakan Structural Equation Modelling (SEM), diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement dan kompensasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap employee engagement. Sedangkan program pelatihan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap employee engagement. Temuan dalam penelitian ini adalah penggunaan employee engagement sebagai variabel moderasi terbukti memberikan tingkat signifikansi probabilitas pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. dan variabel moderasi terbukti memberikan efek meningkatkan signifikansi probabilitas variabel employee engagement terhadap kinerja karyawan.

- 10) Penelitian oleh Nasri, *et al.*, (2018) dengan judul : Pengaruh Kompetensi, Gaya Kepemimpinan, Dan Pelatihan, Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Sekecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi, gaya kepemimpinan, dan pelatihan secara simultan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara Sekecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey dengan pendekatan kuantitatif, yaitu dengan menitikberatkan pada pengujian hipotesis dengan jumlah populasi 187, penarikan sampel menggunakan teknik purposive sampling dengan jumlah sampel 40 responden. Metode pengumpulan data melalui kuesioner dan observasi langsung. Analisis data yang digunakan adalah secara deskriptif kuantitatif

dengan menggunakan program SPSS metode analisis Regresi Linier Berganda. Hasil penelitian berdasarkan uji parsial membuktikan bahwa kompetensi, gaya kepemimpinan, pelatihan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara Sekecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto, berdasarkan hasil pengolahan data penelitian pengaruh kompetensi, gaya kepemimpinan, pelatihan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara pada Kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto, dapat dilihat dari Hasil analisis yang menghasilkan nilai koefisien determinasi (R^2). Memberikan kontribusi sebesar 67,4% bagi kinerja Aparatur Sipil Negara, sedangkan sisanya sebesar 32,6%. Ini berarti bahwa variabel kompetensi, gaya kepemimpinan, pelatihan secara simultan dapat menjelaskan variabel yang mempunyai kontribusi terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara Sekecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto, dan masih banyak dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam variabel penelitian ini. Variabel gaya kepemimpinan adalah variabel yang dominan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara Sekecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto, dengan nilai koefisien Beta Standardized tertinggi yaitu 0,413 atau 41,3% dibandingkan variabel lain yang diteliti.