

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 5.2.6 Latar Belakang Masalah

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen. Jadi manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Menurut Hasibuan (2020) pengertian manajemen adalah Ilmu dan seni mengatur suatu proses pemanfaatan sumber daya dan sumber lainnya secara efektif dan efisien. Sedangkan manajemen sebagai ilmu karena didalam manajemen ada penggunaan teknik manajemen. Oleh karena itu manajemen dikatakan sebagai ilmu. Dari sejumlah pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses atau kegiatan mulai dari *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling* (POAC) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya secara efektif dan efisien. Dalam suatu perusahaan, manusia merupakan sumber daya yang paling penting guna mencapai tujuan perusahaan. Keberhasilan pengelolaan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusianya, oleh karena itulah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menekankan pada pengelolaan manusia bukan pada sumber daya yang lainnya.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan modal dasar dalam proses pembangunan perusahaan bahkan nasional. Sehingga memerlukan upaya- upaya untuk selalu meningkatkan dan mengembangkan SDM tersebut (Widyani, 2017). Sumber Daya Manusia dalam pemerintahan disebut sebagai

Pegawai Negeri Sipil atau PNS atau sekarang sudah diubah lagi menjadi Aparatur Sipil Negara (ASN). Aparatur Sipil Negara (ASN) menurut UU No.43/1999 pasal 1 adalah keseluruhan upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas, dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi, dan

kewajiban kepegawaian yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan, dan pemberhentian.

Oleh sebab itu, penting bagi sebuah lembaga pemerintahan untuk memastikan bahwa pegawai yang dimiliki merupakan manusia-manusia unggul yang memiliki kualitas yang baik dan mampu membantu perusahaan mewujudkan visinya. Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah peletak dasar pelaksana sistem pemerintahan. Keberadaan ASN pada hakekatnya adalah sebagai tulang punggung pemerintah Pegawai dengan kinerja yang baik yang mampu menjaga kualitas kerja dalam jangka panjang adalah keinginan setiap lembaga atau instansi pemerintahan. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2016:67). Kinerja dikatakan penting dalam kemajuan sebuah perusahaan. Dikatakan penting dikarenakan kinerja merupakan indikator perusahaan dalam menilai karyawan selama bekerja di perusahaan tersebut. Kinerja yang bagus mampu membawa perusahaan kearah tujuan perusahaan ataupun cita - cita perusahaan sedangkan kinerja yang buruk menghambat pencapaian cita - cita perusahaan. Fenomena ini seringkali terlihat dalam berita dimedia elektronik televisi.

Kinerja seorang pegawai adalah hal penting, sekaligus menentukan efektif tidaknya kinerja disuatu perusahaan. Apabila kinerja pegawai tidak baik, maka kinerja perusahaan secara otomatis tidak baik, begitu sebaliknya. Menurut Winardi (2014:171) untuk mencapai produktivitas kerja maksimum, organisasi harus menjamin dipilihnya orang yang tepat dengan pekerjaan yang tepat disertai kondisi yang memungkinkan mereka kerja optimal. Suatu proses kinerja dapat dikatakan selesai apabila telah mencapai suatu target tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Dapat pula dinyatakan selesai berdasarkan pada suatu batasan waktu tertentu, misalnya pada akhir tahun.

Kinerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya Pitaloka, dkk (2019). Menurut Rusvitawati, dkk (2019), Kinerja adalah salah satu faktor yang mempengaruhi organisasi. Kinerja merupakan pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan Rusvitawati, dkk (2019). Menurut Mangkunegara (dalam Riedel, dkk 2019), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Bagian Umum Sekretariat Daerah Kota Denpasar yang beralamat di Jl. Gajah Mada No. 1 Denpasar yang dijadikan objek penelitian oleh penulis. Bagian Umum Sekretariat daerah Kota Denpasar merupakan suatu unit organisasi yang mengembangkan tugas dalam bidang menyusun rencana operasional dilingkungan Bagian Umum berdasarkan rencana program Sekretariat Daerah serta petunjuk pimpinan sebagai pedoman pelaksanaan tugas menyusun kajian Tata Usaha Pimpinan dan Keuangan Setda, Rumah Tangga, Sandi dan

Telekomunikasi sesuai dengan ketentuan yang berlaku untuk dijadikan bahan pertimbangan bagi pimpinan dalam pengambilan kebijakan/keputusan melaksanakan urusan Tata Usaha dan Pembinaan Rencana Strategis PD Tahun 2019-2023. Kinerja Pegawai pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kota

Denpasar setiap tahunnya dinilai berdasarkan indikator pada daftar Penilaian Prestasi Kerja (PPK) memperlihatkan hasil yang cukup baik. Namun dari wawancara pendahuluan dengan beberapa kepala bagian mengatakan bahwa, jika dilihat dari aspek kualitas dan kuantitas kerja, kinerja pegawai belum memenuhi harapan baik bagi masyarakat maupun bagi instansi. Adapun rekapitan daftar Penilaian Prestasi Kerja (PPK) tersaji pada tabel berikut :

*Tabel 1 1*

**Rekapitulasi Penilaian Prestasi Kerja Sesuai Jabatan ASN Pada bagian Umum Sekretariat Daerah Kota Denpasar Tahun 2023**

No.	Perangkat Daerah	Jumlah PNS (orang)	Jumlah PPK yang Dikumpulkan	Penilaian Prestasi Kerja/ Jumlah PNS				
				Sangat Baik	Baik	Cukup	Kurang	Buruk
1	Bagian Umum Setda Kota Denpasar	47	47	10%	74%	16%	0	0
2	Jabatan Pimpinan Tinggi	1	1	100%	0	0	0	0
3	Jabatan Ka.Sub. Bagian	3	3	20%	80%	0	0	0
4	Administrasi	21	21	0	67%	23%	0	0
5	Analisis	11	17	0	80%	20%	0	0
6	Fungsional	11	11	0	45%	65%	0	0

Sumber: Sub. Bagian Tata Usaha Bagian Umum Sekretariat Daerah Kota

Denpasar, 2023

Jika dilihat pada tabel 1.1 diatas memperlihatkan hasil yang cukup baik namun dalam pelaksanaannya menurut pengamatan dan didukung dengan data rekapan Penilaian Prestasi Kerja (PPK) tahunan yang masih ada beberapa pegawai yang belum mencapai 100%. Ini terlihat dari tabel 1.1 yaitu pada jabatan administrasi mendapatkan penilaian cukup (C) sebesar 23%, dijabatan analisis sebesar 20% dan jabatan fungsional sebesar 65% dan total presentase yang mendapatkan penilaian cukup (C) yaitu 16% dan penilaian baik (B) sebesar 74 %, dan penilaian sangat baik (A) hanya 10%. Penilaian tersebut belum memenuhi target yang ditetapkan oleh organisasi perangkat daerah yaitu mendapatkan penilaian baik (B) disetiap jabatan, hasil ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kota Denpasar belum maksimal, dan juga hasil dari pengamatan peneliti adanya beberapa permasalahan terhadap kinerja yaitu adanya kesalahan – kesalahan yang kecil maupun fatal namun berulang atas pekerjaannya sehingga menyebabkan terhambatnya suatu pekerjaan, seperti kurangnya tanda tangan pengesahan, kurang telitinya pengecekan surat kelengkapan administrasi pegawai.

Oleh karena itu perlunya perhatian serius dari pihak instansi. Karena kinerja dari pada pegawai dalam menjalankan tugas sangatlah diperlukan. Disamping itu juga, ada beberapa pegawai yang lebih mementingkan kepentingan pribadinya jika dibandingkan dengan kepentingan instansi, seperti misalnya pegawai lebih memilih tidak masuk kerja jika ada kegiatan upacara adat. Karena kurangnya pada kehadiran pegawai merupakan salah satu indikator rendahnya kinerja pegawai.

Permasalahan yang terdapat di setda kota Denpasar menurut wawancara kepada 7 karyawan disana dari 102 orang adalah mereka tidak diberikan kebebasan dalam pelaksanaan tugas yang diberikan. Selain itu beragamnya tugas yang diberikan juga

menjadi permasalahan yang terjadi di setda kota Denpasar. Kedua hal tersebut bisa berdampak kepada kinerja mereka, hal ini berhubungan dengan karakteristik pekerjaan mereka. Karakteristik pekerjaan yang dimaksud adalah arti dari tugas yang diberikan, identitas pekerjaan yang diberikan dan umpan balik yang diberikan kepada organisasi setelah karyawan ini menyelesaikan pekerjaannya.

Karakteristik pekerjaan merupakan sifat dari tugas yang meliputi tanggung jawab, macam tugas dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan yang secara instrinsik memberikan kepuasan dan lebih memotivasi bagi kebanyakan orang dari pada pekerjaan yang tidak memuaskan (Stoner dkk, 2021:21).

Permasalahan dari Karakteristik Pekerjaan pada Setda kota Denpasar yaitu beberapa karyawan pada bagian umum yang belum mempunyai keanekaragaman keterampilan diberikan tugas di luar *job decription* dan tidaksesuaian saat mengadakan pelatihan pegawai, seperti pegawai umum diberikan tugas untuk mengerjakan melebihi dari tugas tata usaha kantor sehingga hasil kerjanya tidak memberikan umpan balik terhadap kinerja

Permasalahan yang dilihat selain karakteristik pekerjaan adalah Pelatihan karyawan di Setda kota Denpasar. Fenomena Pelatihan karyawan pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar ini juga mempengaruhi kinerja karyawan. Pelatihan adalah usaha mengurangi atau menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki organisasi.

Usaha tersebut dilakukan melalui peningkatan kemampuan kerja yang dimiliki karyawan dengan cara menambah pengetahuan dan keterampilan serta mengubah sikap.

Menurut Yosef Verry Pratama dan Dian Wismar (2018), Pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya. Dalam jurnalnya juga disebutkan terdapat manfaat pelatihan bagi karyawan dan bagi perusahaan.

Manfaat untuk karyawan antara lain membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif, membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri, Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap, Membantu karyawan mengatasi stres, tekanan, frustrasi, dan konflik memberikan nasehat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan. Sedangkan manfaat untuk perusahaan antara lain mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit, memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan

Dengan pelatihan yang dilakukan perusahaan karyawan bisa mengetahui bagaimana bekerja dengan baik dan benar sesuai dengan standar operasional yang ditetapkan perusahaan, sehingga kedepannya perusahaan bisa mencapai target yang ingin dicapai. Pelaksanaan pelatihan harus dilakukan secara konsisten oleh perusahaan, dalam pelaksanaannya juga harus disesuaikan dengan kebutuhan dari jenis pekerjaan karyawan masing-masing serta ditunjang juga kemampuan karyawan untuk mengikuti serangkaian proses pelatihan yang dilakukan.

Permasalahan Pelatihan yang terjadi di Sekretariat Daerah Kota Denpasar pada saat ini, dari 102 orang karyawan yang di wawancara peneliti 7 orang karyawan atau 70 % mengatakan materi atau kurikulum yang diberikan pelatih terhadap karyawan tidak sesuai dengan beban tugas dan bidang kompetensi karyawan dan juga karyawan belum mengetahui system baru (update) atau cara- cara baru dimana cara tersebut memudahkan mereka menyelesaikan tugas yang di tentukan perusahaan sehingga dalam hal ini perusahaan harus lebih sering melakukan pelatihan secara khusus terhadap karyawan tersebut. Pelaksanaan pelatihan ini tentunya dilakukan kepada seluruh karyawan tujuannya adalah untuk lebih meningkat keahlian dan keterampilan mereka dalam bekerja sehingga nantinya karyawan tersebut bisa menjadi trainer untuk karyawan baru diperusahaan.

Pelatihan merupakan salah satu usaha dan kebijakan perusahaan untuk membina dan mengembangkan karyawan serta memperbaiki efektivitas dan efisiensi kerja karyawan untuk dapat menerapkan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yakni perencanaan, pengembangan dan pemeliharaan dari karyawan. Dengan memberikan pendidikan dan pelatihan diharapkan pengembangan dari karyawan dapat bekerja lebih efektif dan efisien maupun untuk menyesuaikan dengan kebutuhan – kebutuhan baru atas sikap dan tingkah laku, ketrampilan, mutu serta pengetahuan tuntunan perusahaan.

Oleh pemimpin Sekretariat Daerah Kota Denpasar kepada karyawannya adalah dengan cara memberikan pelatihan – pelatihan kepada karyawan baik secara formal maupun informal. Dengan kepemimpinan yang baik akan memberikan pengaruh kepada karyawan untuk bekerja dengan baik didalam menyelesaikan tugas – tugas dan kewajibannya. Dan dengan pelatihan yang baik akan memberikan keterampilan dan kemampuan bagi karyawan didalam

menyelesaikan tugas – tugas dan kewajiban serta akan memberikan pengaruh pada prestasi kerja yang lebih baik di dalam peningkatan kinerja kerja karyawan.

Cahyantara (2015), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya merupakan variabel yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan produktivitas. Menurut Yuki (2015), mengatakan bahwa kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Gaya kepemimpinan diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku organisasinya. Gaya kepemimpinan adalah penggunaan pengaruh dalam perangkat atau situasi organisasi, yang menghasilkan sesuatu yang bermakna dan berdampak langsung pada tujuan-tujuan yang menantang.

Permasalahan terjadi dalam gaya kepemimpinan Sekretariat Daerah Kota Denpasar yang merupakan pusat kegiatan pemerintah daerah kota Denpasar. Seluruh keputusan yang dibuat atau ditetapkan Walikota akan bertempat disini. Sekretariat Daerah Kota Denpasar dipimpin oleh seorang Sekretaris Daerah yang dimana tugasnya selalu berkaitan dengan perintah walikota Denpasar. Sekretariat Daerah Kota Denpasar mempunyai 10 bagian didalamnya. Observasi yang dilakukan dalam Sekretariat Daerah Kota Denpasar ini menunjukkan memang ada permasalahan kinerja yang disebabkan oleh faktor Karakteristik pekerjaan, penempatan dan gaya kepemimpinan. Dari hasil wawancara peneliti dengan beberapa pegawai Bagian umum sekretariat daerah kota Denpasar menyatakan bahwa kurangnya kepemimpinan dengan memotivasi karyawan sehingga

berdampak pada penurunan kinerja pegawai serta pembagian tugas yang dibrikan pemimpin kurang sesuai dengan keahlian yang dimiliki karyawan, Berdasarkan uraian latar belakang yang sudah dijelaskan sebelumnya, maka penelitian ini meneliti tentang **“Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Pelatihan Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Denpasar”**.

### **1.2 Rumusan Masalah Penelitian**

Rumusan masalah penelitian berdasarkan latar belakang di atas sebagai berikut.

1. Apakah Karakteristik Pekerjaan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kota Denpasar?
2. Apakah Pelatihan Karyawan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kota Denpasar?
3. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kota Denpasar?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian berdasarkan latar belakang di atas adalah sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Pelatihan Karyawan terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kota Denpasar.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang dijelaskan, adapun manfaat dari Penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Secara Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi sebagai pengembangan ilmu pengetahuan dan referensi yang berhubungan dengan pengaruh Karakteristik pekerjaan, Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan Terhadap kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar.

2. Secara Praktis

Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi Sekretariat Daerah Kota Denpasar. dalam mempertimbangkan variabel – variabel penelitian ini untuk meningkatkan Karakteristik pekerjaan, Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan Terhadap kinerja Pegawai kedepannya



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Goal Setting Theory

*Goal setting theory* merupakan bagian dari teori motivasi. Teori ini menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen tujuan tinggi akan mempengaruhi kinerja manajerial. Adanya tujuan individu menentukan seberapa besar usaha yang akan dilakukannya, semakin tinggi komitmen karyawan terhadap tujuannya akan mendorong karyawan tersebut untuk melakukan usaha yang lebih keras dalam mencapai tujuan tersebut.

Menurut Lantham, (2018) *Goal setting* adalah penetapan apa yang hendak dicapai seseorang. Goal adalah sesuatu yang secara sadar diusahakan individu agar tercapai, tetapi hal tersebut berada diluar individu tersebut (Locke dkk., 2018). Menurut *Goal* adalah target dan objektif untuk performansi dimasa yang akan datang Newstrom dan Davis. Ketika seseorang telah menentukan goal untuk dirinya maka ia akan memiliki motivasi dan berusaha untuk mencapai goal yang telah dibuatnya. Goal tersebut akan mempengaruhi *performance* mereka dalam bekerja. *Goal setting* bisa bekerja sebagai proses motivasional karena goal setting bisa menciptakan diskrepansi antara *performance* saat ini dengan *performance* yang diharapkan. Misalnya customer service dapat

dilihat jika *performance*-nya saat ini lebih rendah dari goal yang telah ditetapkan maka dapat terlihat gap atau deskrepansi diantaranya dan hal ini dapat menjadi motivator bagi dirinya.

Dari pendapat para ahli di atas dapat serta disimpulkan untuk goal setting bahwa pengertian berdasarkan penetapan sasaran atau target berorientasi hasil. Manajemen

yang berorientasi dengan hal ini dianggap lebih baik karena lebih menekankan pencapaian hasil, kesempatan sehingga memberi manajemen yang sasaran pada kepada tenaga kerja untuk mengerti bagaimana seharusnya bekerja, dan hubungan komunikasi antara atasan dan bawahan lebih terbina karena terjadi interaksi antara yang memberi tugas dengan pelaksana. Secara umum pengertian goal setting ini adalah penetapan sasaran atau target yang akan dicapai tenaga kerja.

## **2.1.2 Kinerja Karyawan**

### **1. Pengertian kinerja karyawan**

Kinerja di dalam suatu organisasi dilakukan oleh segenap sumber daya manusia dalam organisasi, baik unsur pimpinan maupun bawahan. Banyak sekali faktor-faktor yang memengaruhi sumber daya manusia dalam menjalankan kinerjanya. Terdapat faktor yang berasal dari dalam diri sumber daya manusia sendiri maupun dari luar dirinya. Setiap karyawan mempunyai kemampuan berdasar pada pengetahuan dan keterampilan, kompetensi yang sesuai dengan pekerjaannya, motivasi kerja, kepuasan kerja. Namun, karyawan yang mempunyai kepribadian, sikap, dan perilaku yang dapat memengaruhi kinerjanya.

Mangkunegara (2017:67) mendefinisikan “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut Wibowo (2018:2), “kinerja yatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya”. Dari pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh

seseorang dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan berdasarkan standarisasi atau ukuran dan waktu yang disesuaikan dengan jenis pekerjaannya yang menjadi tanggung jawab setiap karyawan yang sesuai dengan norma dan etika yang telah ditetapkan. Kinerja berdasar pada apa yang dikerjakan dan bagaimana proses pekerjaan tersebut berlangsung. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi dan memberikan kontribusi ekonomi.

## **2. Perilaku mendorong kinerja karyawan**

Sudah dapat dipastikan hampir semua orang yang bekerja ingin melaksanakan pekerjaannya dengan sebaik mungkin. Bahkan jika perlu memberikan hasil yang lebih baik dari yang telah ditetapkan. Namun, dalam praktiknya terkadang masih terdapat karyawan yang tidak mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan, atau dengan kata lain tidak mampu untuk menghasilkan sesuatu yang telah ditetapkan jauh dari yang telah diharapkan sebelumnya.

Faktor yang mendorong kinerja adalah perilaku. Perilaku adalah tentang bagaimana anda bertindak (*how you act*) dan bukan tentang apa atau siapa anda (*what you are or who you are*).

Kottze dalam Wibowo (2018:87), “perilaku adalah suatu cara di mana seseorang bertindak atau melakukan. Karena dapat menentukan apa yang akan dilakukan dalam setiap situasi, anda dapat menentukan kinerja anda. Kinerja tingkat tinggi adalah hasil dari melakukan sesuatu yang benar pada waktu yang tepat”. Pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya,

kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh. Kinerja keseluruhan pada pekerjaan adalah sama dengan jumlah kinerja pada fungsi pekerjaan yang penting. Fungsi yang berkaitan dengan pekerjaan tersebut akan dilakukan dan tidak dilakukan dengan karakteristik kinerja individu.

McClelland dalam Mangkunegara (2017: 68) terdapat beberapa karakteristik dari karyawan yang memiliki semangat kinerja yang tinggi, yaitu sebagai berikut:

- a. “Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- b. Berani mengambil risiko.
- c. Memiliki tujuan yang realitas.
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya
- e. Memanfaatkan umpan balik (*feedback*) yang konkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya
- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan”.

Standar kinerja dianggap memuaskan bila pernyataannya menunjukkan beberapa bidang pokok tanggung jawab karyawan, memuat bagaimana suatu kegiatan kerja akan dilakukan, dan mengarahkan perhatian kepada mekanisme kuantitatif bagaimana hasil-hasil kinerjanya akan diukur. Kinerja adalah prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan oleh pekerjaan itu dan dapat menghasilkan kepuasan kerja yang nantinya akan berpengaruh pada tingkat imbalannya.

Timpe dalam Amirullah (2015:232), untuk mendorong dan meningkatkan kinerja karyawan maka perlu adanya dibuat analisa kerja karyawan dengan cara-cara sebagai berikut yaitu : “(1) diagnosa, (2) pelatihan, (3) dan tindakan”.

#### 1. Diagnosa

Diagnosa dilakukan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam mengevaluasi dan memperbaiki kinerja dengan cara mengobservasi kinerja berdasarkan komentar-komentar orang lain

#### 2. Pelatihan

Karyawan yang memiliki kemampuan yang kurang perlu adanya diberikan pelatihan. Tujuan adanya pelatihan adalah untuk mendongkrak kinerja karyawan agar menjadi lebih baik.

#### 3. Tindakan

Tidak ada program dan pelatihan yang dapat mencapai hasil sepenuhnya tanpa dorongan untuk menggunakannya. Dorongan ini harus dilakukan secara rutin sebagai bagian dari tahap-tahap penilaian kinerja formal. Karyawan yang melaksanakan beban yang diberikan biasanya berusaha untuk mencapai hasil yang maksimal dengan beberapa tujuan seperti untuk memperoleh kepuasan kerja atas pekerjaannya. Selain itu adalah untuk memenuhi rasa tanggung jawab yang diberikan sehingga harus dilakukan dengan sebaik- baiknya. Tujuan lainnya adalah untuk memperoleh kompensasi yang lebih baik atas pencapaian pekerjaannya dan memperoleh pencapaian jenjang karier yang lebih baik lagi.

### **3. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja**

Berdasarkan perencanaan kinerja yang telah disepakati bersama antara pimpinan dan bawahan, dilakukan implementasi kinerja. Pelaksanaan kinerja berlangsung

dalam suatu lingkungan internal dan eksternal yang dapat memengaruhi keberhasilan maupun kegagalan kinerja. Untuk meningkatkan kinerja karyawan perlu memerhatikan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Faktor tersebut akan memberikan kontribusi tersendiri terhadap kinerja, baik kinerja karyawan maupun kinerja organisasi. Masing-masing faktor akan memengaruhi kinerja baik langsung maupun tidak langsung melalui variabel perantara atau moderating. Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2018:100) menyebutkan beberapa faktor yang memengaruhi kinerja karyawan diantaranya, yaitu:

1. *“Personal factor*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
2. *Leadership factor*, ditunjukkan oleh kualitas dorongan bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
3. *Team factor*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
4. *System factor*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
5. *Contextual/situational factor*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal”

Dari pendapat di atas dapat dilihat bahwa faktor yang memengaruhi kinerja bukan hanya dipengaruhi langsung dari atasan atau organisasi tersebut yang menuntut bawahannya bekerja semaksimal mungkin namun juga dipengaruhi dari karyawan itu sendiri, seperti:

#### 1. Pengetahuan

Karyawan yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik. Dengan mengetahui pengetahuan tentang pekerjaan akan memudahkan seseorang untuk melakukan pekerjaan.

#### 2. Pekerjaan

Karyawan yang bekerja sesuai dengan jenis pekerjaannya dan sesuai dengan kemampuannya maka akan memberikan hasil yang baik pula. Karakter pekerjaan yang diberikan harus sesuai dengan pendidikan karyawan agar karyawan tersebut bekerja dengan sungguh-sungguh.

#### 3. Keahlian

Karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang tinggi maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar sesuai dengan yang telah ditetapkan.

#### 4. Peran yang dibawakan

Peran dalam bekerja merupakan suatu fungsi yang dibawakan seseorang ketika menduduki suatu posisi dalam struktur sosial tertentu. Dengan menduduki jabatan tertentu, seseorang dapat memainkan fungsinya karena posisi yang didudukinya tersebut.

### **4. Indikator kinerja**

Kinerja karyawan dapat diukur berdasarkan indikator kinerja yang merupakan tolok ukur dalam pencapaian kerja seseorang. Dengan adanya pengukuran kinerja karyawan, organisasi dapat mengetahui sejauh mana tingkat kinerja karyawan sehingga organisasi dapat memberikan umpan balik terhadap hasil pengukuran kinerja, mendorong perbaikan kinerja, dan pengambilan keputusan sehingga organisasi memiliki sumber daya yang berkualitas dan berdaya saing tinggi. Untuk

mengetahui tinggi rendahnya kinerja seseorang, maka diperlukan suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Menurut Wibowo (2018:235), indikator kinerja yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan seperti

- 1) Keragaman pekerjaan, yaitu keragaman jenis pekerjaan yang dihadapi di tempat kerja, dimana menunjukkan seberapa variatif pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawan.
- 2) Prospek pekerjaan dimasa depan, yaitu harapan yang lebih baik dari pekerjaan yang ada dimasa depan, dimana menunjukkan tentang bagaimana masa depan pekerjaan, apakah mempunyai harapan yang lebih baik dimasa yang akan datang.
- 3) Kewenangan dalam menyelesaikan pekerjaan, yaitu kebebasan untuk menentukan bagaimana mengerjakan suatu pekerjaan yang dapat dilihat dari segi waktu, mutu dan pemecahan masalah yang muncul.
- 4) Kesempatan ikut membuat keputusan, yaitu seorang karyawan untuk dilibatkan dalam mengambil suatu keputusan, dalam hal ini pembuatan keputusan dibidang tugasnya.

Sedangkan menurut Sutrisno (2019:152) untuk mengukur kinerja karyawan terdapat enam aspek yang merupakan bidang prestasi kunci bagi perusahaan yang bersangkutan, yaitu sebagai berikut :

1. Hasil kerja.

Tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.

2. Pengetahuan pekerjaan

Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja.

### 3. Inisiatif

Tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.

### 4. Kecekatan mental

Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.

### 5. Sikap

Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

### 6. Disiplin waktu dan absensi.

Tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran”.

Dari pendapat di atas disimpulkan bahwa indikator kinerja karyawan adalah karakteristik yang digunakan sebagai bahan penilaian kinerja karyawan terhadap hasil kerja dalam sebuah organisasi. Indikator tersebut dibuat untuk mengukur kinerja karyawan. Hal ini bertujuan untuk mengetahui produktivitas kerja karyawan yang berguna sebagai bahan pertimbangan yang baik dalam menentukan pengambilan keputusan dalam hal promosi jabatan dan membantu pihak manajemen dalam hal pemberian kompensasi, kenaikan upah, pemindahan maupun pemutusan hubungan kerja

## 2.1.3 Karakteristik Pekerjaan

### 1 Pengertian Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan merupakan sifat dari tugas yang meliputi tanggung jawab, macam tugas dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri.

Pekerjaan yang secara instrinsik memberikan kepuasan dan lebih memotivasi bagi kebanyakan orang dari pada pekerjaan yang tidak memuaskan (Stoner dkk, 2021:21). Wood, menjelaskan inti karakteristik pekerjaan sebagai berikut:

1) Variasi Keterampilan (*Skill Variety*) adalah suatu tingkatan dimana pekerjaan membutuhkan variasi aktifitas yang berbeda dalam menyelesaikan pekerjaan yang melibatkan sejumlah keterampilan dan

bakat yang berbeda dari karyawan.

2) Identitas tugas (*Task Identity*) adalah suatu tingkatan dimana pekerjaan membutuhkan penyelesaian menyeluruh dan teridentifikasi pembagiannya, oleh karena seseorang terlibat mengerjakan pekerjaan dari awal sampai akhir dengan hasil yang memungkinkan.

3) Signifikansi Tugas (*Task Significance*) adalah suatu tingkatan dimana pekerjaan adalah penting dan melibatkan kontribusi yang berarti terhadap organisasi atau masyarakat pada umumnya.

4) Otonomi (*Autonomy*) adalah suatu tingkatan dimana pekerjaan memberikan kebebasan secara substansial, kemerdekaan dan keleluasaan dalam membuat schedule pekerjaan dan menentukan prosedur yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan.

5) Umpan balik Pekerjaan (*Job Feedback*) adalah suatu tingkatan dimana hasil aktifitas penyelesaian pekerjaan diperoleh langsung oleh karyawan dan informasi yang jelas mengenai seberapa baik pekerjaan telah dikerjakan.

## **2 Indikator Karakteristik Pekerjaan**

Kreitner dkk, (2015:12) menerangkan bahwa Variable Karakteristik Pekerjaan dapat diukur melalui lima indikator yaitu :

1. di tempat kerja, dimana menunjukkan seberapa variatif pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawan.
2. Prospek pekerjaan dimasa depan, yaitu harapan yang lebih baik dari pekerjaan yang ada dimasa depan, dimana menunjukkan tentang bagaimana masa depan pekerjaan, apakah mempunyai harapan yang lebih baik dimasa yang akan datang.
3. Kewenangan dalam menyelesaikan pekerjaan, yaitu kebebasan untuk menentukan bagaimana mengerjakan suatu pekerjaan yang dapat dilihat dari segi waktu, mutu dan pemecahan masalah yang muncul.
4. Kesempatan ikut membuat keputusan, yaitu seorang karyawan untuk dilibatkan dalam mengambil suatu keputusan, dalam hal ini pembuatan keputusan dibidang tugasnya.

#### **2.1.4 Pelatihan**

##### **1 Pengertian Pelatihan**

Pelatihan adalah suatu proses yang meliputi serangkaian tindak (upaya) yang dilaksanakan dengan sengaja dalam bentuk pemberian bantuan kepada tenaga kerja yang dilakukan oleh tenaga professional kepelatihan dalam suatu waktu yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja peserta dalam bidang pekerjaan tertentu guna meningkatkan efektivitas dan produktivitas dalam suatu organisasi Hamalik (2017)

Menurut Sofyandi (2018:113), pelatihan adalah suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya lebih efektif dan efisien. Program pelatihan adalah serangkaian

program yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan dalam hubungannya dengan pekerjaan.

Sinaga (2017:163) menjelaskan bahwa pelatihan merupakan salah satu instrument yang paling efektif untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja para karyawan dalam suatu organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu dengan adanya pelatihan, seorang pegawai akan memperoleh banyak manfaat. Pelatihan dapat diartikan sebagai proses membantu tenaga kerja untuk memperoleh efektivitas dan pekerjaan mereka sekarang atau yang datang melalui pengembangan kebiasaan tentang pikiran tindakan kecakapan pengetahuan dan sikap yang layak (Siswanto, 2017).

Menurut Widodo (2017:82), pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya. Pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan standar. Menurut Rachmawati (2017:110), pelatihan merupakan wadah lingkungan bagi karyawan, di mana mereka memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Menurut Rivai dan Sagala (2018:212), pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini.

Dari beberapa pengertian di atas, pelatihan adalah sebuah proses untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan dapat melatih kemampuan, keterampilan,

keahlian dan pengetahuan karyawan guna melaksanakan pekerjaan secara efektifitas dan efisien untuk mencapai tujuan di suatu perusahaan.

## **2 Fungsi Pelatihan**

Menurut Rivai dan Sagala (2017:217), adapun fungsi pelatihan yang dibagikan menjadi 3 golongan, yaitu:

1. Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif.
2. Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan.
3. Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri.
4. Membantu karyawan mengatasi stress, tekanan, frustasi, dan konflik.
5. Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap.
6. Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.
7. Membantu karyawan mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi
8. Memenuhi kebutuhan personal peserta dan pelatihan.

## **3 Faktor Pelatihan**

Menurut Rivai (2017:240) ada beberapa alasan penting untuk mengadakan pelatihan, yaitu:

- 1) Pengenalan awal

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 perusahaan

Saat ini daya saing perusahaan tidak bisa lagi hanya dengan mengandalkan aset berupa modal yang dimiliki, tetapi juga harus sumber daya manusia yang menjadi elemen paling penting untuk meningkatkan daya saing sebab sumber daya manusia merupakan aspek penentu utama daya saing yang langgeng.

## 4) Menyesuaikan dengan peraturan-peraturan yang ada

Misalnya standar pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh asosiasi industri dan pemerintah, untuk menjamin kualitas produksi atau keselamatan dan kesehatan kerja.

UNMAS DENPASAR

### **4 Indikator Pelatihan**

Menurut Sofyandi dalam Noviantoro (2017:39), indikator program pelatihan efektif yang diberikan perusahaan kepada karyawannya dapat diukur melalui:

- 1) Materi Pelatihan (Isi Pelatihan) yaitu, apakah isi program pelatihan relevan dan sejalan dengan kebutuhan pelatihan itu up to date.

- 2) Metode Pelatihan, apakah metode pelatihan yang diberikan telah sesuai untuk subjek itu dan apakah metode pelatihan tersebut sesuai dengan gaya belajar peserta pelatihan.
- 3) Sikap dan Keterampilan Instruktur/Pelatih, apakah instruktur mempunyai sikap dan keterampilan penyampaian yang mendorong orang untuk belajar.
- 4) Lama Waktu Pelatihan, yaitu berapa lama waktu pemberian materi pokok yang harus dipelajari dan seberapa cepat tempo penyampaian materi tersebut.
- 5) Fasilitas Pelatihan, apakah tempat penyelenggaraan pelatihan dapat dikendalikan oleh instruktur, apakah relevan dengan jenis pelatihan dan apakah makanannya memuaskan.

### **2.1.5 Gaya Kepemimpinan**

#### **1 Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan juga diartikan sebagai cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Fitriani 2015) Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola karyawannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Perusahaan menggunakan penghargaan atau hadiah dan ketertiban sebagai. Hasibuan (2015:45), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya merupakan variabel yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan produktivitas Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola karyawannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi

keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Perusahaan menggunakan penghargaan atau hadiah dan ketertiban sebagai alat untuk memotivasi karyawan. Pemimpin mendengar ide-ide dari para bawahan sebelum mengambil keputusan (Andi Yolada 2019). Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin di dalam suatu perusahaan memegang kunci utama dalam tercapainya lingkungan kerja yang baik. Dalam rangka peningkatan motivasi karyawan yang dilakukan oleh pemimpin akan berdampak pada peningkatan produktivitas dan kinerja karyawan, sehingga tujuan utama yang ingin dicapai oleh perusahaan dapat terwujud. Kepemimpinan yang efektif adalah pemimpin yang dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan tingkat kematangan karyawan (Siswanto, dan Dio 2017).

Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan perilaku dan strategi sebagai proses memberi inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan dengan cara mengajak karyawan agar bertindak secara benar, mencapai komitmen, bisa digunakan untuk membujuk orang lain untuk menerima arah dan tujuan secara sukarela serta memotivasi untuk mencapai tujuan bersama. (Amalia, Dzikrillah Rizqi. 2016) Gaya kepemimpinan merupakan sebuah hubungan yang saling mempengaruhi diantara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersama.

## **2 Bentuk Gaya Kepemimpinan**

Bentuk gaya kepemimpinan menurut Hasibuan (2016), membagi gaya kepemimpinan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak berada pada pimpinan kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

## 2. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan Partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan.

## 3. Kepemimpinan Delegatif

Pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan.

### **3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan**

Dalam upaya mempengaruhi individu atau sekelompok individu, Luthans (2016), mengemukakan adanya empat faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Karisma, memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, mendapatkan respek dan kepercayaan.

2. Inspirasi, mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha, mengekspresikan ada tujuan penting dalam cara yang sederhana.
3. Simulasi intelektual, dapat menunjukkan intelegensi, rasional, pemecahan masalah secara hati-hati.
4. Memerhatikan staf secara individu, bisa menunjukkan perhatian terhadap pribadi, memperlakukan karyawan secara individual, melatih, menasehati.

#### **4 Indikator Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan memiliki indikator menurut Busro (2018), antara

- 1) Kemampuan Mengambil Keputusan yaitu suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.
- 2) Kemampuan Memotivasi yaitu daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.
- 3) Kemampuan Komunikasi yaitu kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

- 4) Kemampuan Mengendalikan Bawahan yaitu Seorang Pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan.
- 5) Tanggung Jawab yaitu Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab.
- 6) Kemampuan Mengendalikan Emosional yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

## **2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya**

### **2.2.1 Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan**

1. Suryani (2022) Judul Penelitian Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Kecerdasan Emosional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Desa Sanur Kauh. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh karakteristik pekerjaan, kecerdasan emosional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Desa Sanur Kauh. Populasi penelitian adalah pegawai pada Kantor Desa Sanur Kauh. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 38 responden yang ditentukan berdasarkan metode sampel jenuh. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kecerdasan emosional dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai; sedangkan

karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Persamaan penelitian sebelumnya dan penelitian sekarang yaitu sama – sama menggunakan Karakteristik Pekerjaan sebagai variable bebasnya. Hanya perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda

2. Ari Novarini (2022) Judul Penelitian Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Karyawan Di PT Garuda Indonesia Denpasar. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan PT. Garuda Indonesia Denpasar. Populasi dan sampel yang diambil adalah 35 karyawan, dengan metode penentuan sampel menggunakan teknik sensus atau sampling jenuh. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, angket dan wawancara. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda, analisis determinasi uji F, dan uji t. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Garuda Indonesia Denpasar. Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan penelitian ini dengan menggunakan variabel lain yang secara teori memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian sebelumnya dan penelitian sekarang yaitu sama – sama menggunakan Karakteristik Pekerjaan sebagai variable bebasnya. Hanya perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda
3. Ariani (2021). Judul Penelitian Pengaruh Karakteristik Individu dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Graha Sarana

Duta (*Telkom Property*) Denpasar. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh karakteristik individu dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan pada PT. Graha Sarana Duta (*Telkom Property*) Denpasar. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dalam perusahaan PT. Graha Sarana Duta (*Telkom Property*) Denpasar yang berjumlah 35 orang dengan pengambilan sampel yang digunakan yaitu sebesar 35 orang tidak termasuk pimpinan yang digunakan yaitu berdasarkan metode sampling jenuh. Alat analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis yaitu analisis regresi linier berganda, uji asumsi klasik, analisis korelasi berganda, RSquare, uji f, dan uji t. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik individu dan karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Graha Sarana Duta (*Telkom Property*) Denpasar. Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan penelitian ini dengan menggunakan variabel lain yang secara teori mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan. Persamaan penelitian sebelumnya dan penelitian sekarang yaitu sama – sama menggunakan Karakteristik Pekerjaan sebagai variabel bebasnya. Hanya perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda

4. Suardhika (2021) Judul Penelitian Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Paruh Waktu Pada Cv. Karya Gemilang “*Nco Event Organizer*” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan paruh

waktu di CV. Karya Gemilang "*NCO Event Organizer*". Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 36 pegawai, pengambilan sampel menggunakan metode sensus. Data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Persamaan penelitian sebelumnya dan penelitian sekarang yaitu sama – sama menggunakan Karakteristik Pekerjaan sebagai variable bebasnya. Hanya perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda

5. Seger Priantono (2020) Judul Penelitian Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja Dengan Variabel Moderator Budaya Kerja Pada Badan Keswadayaan Masyarakat (BKM) di Kota Probolinggo. Tujuan penelitian untuk menguji pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja pegawai dengan variabel moderator budaya kerja pada BKM di Kabupaten Probolinggo. Penelitian ini dengan pendekatan asosiatif kausal, sampel yang digunakan sebanyak 120 pegawai dari 29 BKM di Kota Probolinggo. Analisis data dengan analisis regresi moderat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja dengan variabel moderator budaya kerja pada Badan Keswadayaan Masyarakat (BKM) Kota Probolinggo. Persamaan penelitian sebelumnya dan penelitian sekarang yaitu sama – sama menggunakan Karakteristik Pekerjaan sebagai variable

bebasnya. Hanya perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda

### **2.2.2 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan**

1. Suryani (2022) judul penelitian Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Di PT Tirta Investama Aqua Mambal Badung. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Tirta Investama Aqua Mambal BaPenelitian ini dilakukan di PT Tirta Investama Aqua Mambal Badung, dengan objek penelitian budaya organisasi, pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Tirta Investama Aqua Mambal Badung. Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin, dimana sampel menggunakan 83 karyawan. Teknik yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Selain itu, dalam penelitian ini juga dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, heteroskedastisitas dan multikolinearitas. Hasil pengujian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Tirta Investama Aqua Mambal Badung. Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Tirta Investama Aqua Mambal Badung. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Tirta Investama Aqua Mambal Badung. Persamaan penelitian sebelumnya dan penelitian sekarang yaitu sama – sama menggunakan Pelatihan sebagai variable bebasnya. Hanya perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda
2. Ari Novarini (2022) Judul Penelitian Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada Koperasi Dalem Kahyangan Dukuh

Kerobokan Badung. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) pengaruh pelatihan terhadap semangat kerja karyawan pada Koperasi Dalem Kahyangan Dukuh, (2) pengaruh motivasi kerja terhadap semangat kerja karyawan pada Koperasi Dalem Kahyangan Dukuh. Sampel dalam penelitian ini adalah 30 orang karyawan Koperasi Dalem Kahyangan Dukuh. Penentuan sampel menggunakan metode sensus. Alat analisis yang digunakan adalah Analisis regresi linear berganda. Berdasarkan hasil analisis, penelitian ini menunjukkan bahwa variabel pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel semangat kerja karyawan Persamaan penelitian sebelumnya dan penelitian sekarang yaitu sama – sama menggunakan Pelatihan sebagai variable bebasnya. Hanya perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda

3. Windy (2021) Judul Penelitian Pengaruh Pelatihan Kerja, Pengawasan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Wangun Jaya Gianyar. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan kerja, pengawasan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Wangun Jaya Gianyar. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dalam perusahaan PT. Wangun Jaya Gianyar yang berjumlah 46 orang dengan pengambilan sampel yang digunakan yaitu sebesar 44 orang tidak termasuk pimpinan yang digunakan yaitu berdasarkan metode sampling jenuh. Alat analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis yaitu analisis regresi linier berganda, uji asumsi klasik, analisis korelasi berganda, RSquare, uji f, dan uji t. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kerja, pengawasan kerja, dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Wangun Jaya

Gianyar. Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan penelitian ini dengan menggunakan variabel lain yang secara teori mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan. Persamaan penelitian sebelumnya dan penelitian sekarang yaitu sama – sama menggunakan Pelatihan sebagai variable bebasnya. Hanya perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda

4. Mia Yuli Arini, (2021) Judul Penelitian Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada Koperasi Dalem Kahyangan Dukuh Kerobokan Badung. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Semangat kerja karyawan menyangkut keperluan diluar pekerjaan seperti pendapatan, rasa aman dan kedudukannya yang lebih tinggi dalam masyarakat, keputusan terhadap pekerjaan misalnya peluang untuk maju di dalam perusahaan agar karyawan merasa bangga atas profesinya dan bersemangat dalam bekerja. Beberapa faktor yang mendorong semangat kerja karyawan dilihat dari pelatihan dan motivasi kerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) pengaruh pelatihan terhadap semangat kerja karyawan pada Koperasi Dalem Kahyangan Dukuh, (2) pengaruh motivasi kerja terhadap semangat kerja karyawan pada Koperasi Dalem Kahyangan Dukuh. Sampel dalam penelitian ini adalah 30 orang karyawan Koperasi Dalem Kahyangan Dukuh. Penentuan sampel menggunakan metode sensus. Alat analisis yang digunakan adalah Analisis regresi linear berganda. Berdasarkan hasil analisis, penelitian ini menunjukkan bahwa variabel pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel semangat kerja karyawan. Persamaan penelitian sebelumnya dan penelitian sekarang yaitu

sama – sama menggunakan Pelatihan sebagai variable bebasnya. Hanya perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda

5. Fernando Stefanus Lodjo (2019) Judul Penelitian Pengaruh Pelatihan, Pemberdayaan dan Efikasi Diri terhadap Kepuasan Kerja PT. PLN Wilayah Suluttenggo Manado. Tujuan penelitian ini untuk menganalisis baik secara simultan dan parsial pengaruh pelatihan, pemberdayaan dan efikasi diri terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini dilakukan pada PT. PLN Wilayah Suluttenggo Manado menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jumlah responden sebanyak 127 orang. Hasil penelitian diperoleh bahwa pelatihan, pemberdayaan dan efikasi diri secara bersamaan signifikan terhadap kepuasan kerja, Pelatihan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pemberdayaan tidak signifikan terhadap Pelatihan. Efikasi diri signifikan terhadap kepuasan kerja. Dapat disimpulkan bahwa variabel pemberdayaan merupakan variabel yang lemah. Persamaan penelitian sebelumnya dan penelitian sekarang yaitu sama – sama menggunakan Pelatihan sebagai variable bebasnya. Hanya perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda

### **2.2.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

1. Ari Novarini (2023) Judul penelitian Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan FIFGROUP Cabang Kuta. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan FIF GROUP Cabang Kuta. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan FIFGROUP Cabang Kuta yang berjumlah 155 orang. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 61 orang dengan menggunakan rumus Slovin. Pengumpulan data menggunakan kuesioner. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) kepemimpinan

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 2) disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 3) motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian sebelumnya dan penelitian sekarang yaitu sama – sama menggunakan Gaya Kepemimpinan sebagai variable bebasnya. Hanya perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda

2. Bayu Surya Parwita (2022) judul penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Reward terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Inna Grand Bali Beach Sanur Sektor pariwisata menjadi andalan pulau Bali. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan memperoleh bukti empiris pengaruh gaya kepemimpinan dan pemberian reward terhadap kinerja karyawan F&B *Service Department* Pada Hotel Inna Grand Bali Beach Sanur. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan F&B *Service Department* Pada Hotel Inna Grand Bali Beach Sanur sebanyak 74 orang, teknik penentuan sampel menggunakan sampel jenuh, sehingga seluruh populasi dijadikan sampel. Alat analisis yang digunakan adalah analisis linier berganda, uji asumsi klasik, uji t, dan uji F. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan F&B *Service Department* Pada Hotel Inna Grand Bali Beach Sanur. Pemberian reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan F&B *Service Department* Pada Hotel Inna Grand Bali Beach Sanur. Persamaan penelitian sebelumnya dan penelitian sekarang yaitu sama – sama menggunakan Gaya Kepemimpinan sebagai variable bebasnya. Hanya perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda
3. Purnawati (2022) Judul Penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Fasilitas Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. FIFGROUP Cabang Denpasar. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, fasilitas kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. FIFGROUP Cabang Denpasar 2. Populasi dalam

penelitian ini adalah 60 orang. Sampel dalam penelitian ini adalah 60 orang karyawan pada PT. FIFGROUP Cabang Denpasar 2. Penentuan sampel dalam penelitian ini adalah sampling jenuh, di mana seluruh jumlah populasi dijadikan sampel. Teknik analisis yang digunakan adalah Analisis Regresi Linier Berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, fasilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. FIFGROUP Cabang Denpasar 2. Persamaan penelitian sebelumnya dan penelitian sekarang yaitu sama – sama menggunakan Gaya epemimpinan sebagai variable bebasnya. Hanya perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda

4. Sujana (2021) judul penelitian Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai variabel moderasi Pada PT. Gapura Angkasa Denpasar Kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT. Gapura Angkasa Denpasar dengan kepemimpinan sebagai moderator. Populasi penelitian adalah sebagian karyawan di PT. Unit Operasional Gapura Angkasa Denpasar dengan sampel sebanyak 56 pegawai yang ditentukan berdasarkan metode Slovin. Alat analisis yang digunakan adalah SEM (*Structural Equation Modeling*) dengan aplikasi program Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Singapore Angkasa Denpasar, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan pengembangan karir dengan kinerja karyawan Persamaan penelitian sebelumnya dan penelitian sekarang yaitu sama – sama menggunakan Gaya Kepemimpinan sebagai variable bebasnya. Hanya perbedaan penelitian ini adalah tempat penelitian yang berbeda

5. Tomy Sun Siagian (2018) Judul Penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening PT. PLN (Persero) Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif. Penelitian ini juga termasuk penelitian kuantitatif yang bersifat korelasional. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai bekerja pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumatera Utara dengan jumlah 103 orang. Jumlah sampel yang digunakan pada penelitian ini berjumlah 103 orang dengan menggunakan metode sampel jenuh. Data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer, yaitu dengan cara penyebaran angket. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala likert. Teknik analisis data adalah teknik analisis data kuantitatif dengan menggunakan metode statistik. Metode statistik yang digunakan adalah Partial Least Square (PLS). Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan, kepuasan kerja tidak dapat memediasi lingkungan kerja terhadap variabel kinerja karyawan. Persamaan penelitian sebelumnya dan penelitian sekarang yaitu sama – sama menggunakan Pelatihan sebagai variable bebasnya. Hanya perbedaan Gaya Kepemimpinan ini adalah tempat penelitian yang berbeda