

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-perorangan atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan asas kekeluargaan (UU No. 25/1992). Di Indonesia, koperasi yang pertama kali berdiri bergerak di bidang perkreditan, karena menyesuaikan dengan kondisi masyarakat yang terjerat oleh lintah darat menurut siregar (Siregar, 2020). Namun demikian, seiring berjalannya waktu, dengan permasalahan masyarakat yang beragam, maka koperasi juga memiliki jenis usaha lain (Siregar, 2020). Rendahnya kinerja koperasi seperti yang diuraikan di atas tidaklah terlepas dari peran SDM (sumber daya manusianya) yakni karyawan di mana mereka bekerja dan memberikan seluruh kemampuannya guna mencapai kinerja yang diharapkan (Supiyanto Yudi, 2016). Sumber Daya Manusia menurut Situmorang (Falah dkk, 2020) dituntut untuk memiliki kualitas dan kuantitas yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan yang nantinya akan menjadi sebuah pengembangan disiplin dalam persaingan usaha. Mayhew (Falah dkk, 2020) menjelaskan Sumber Daya Manusia (SDM) sangat penting bagi organisasi di berbagai bidang, Sumber Daya Manusia berperan dari mulai perencanaan strategis hingga citra perusahaan.

SDM dalam perusahaan atau bisnis kecil memiliki peranan untuk menyediakan sejumlah layanan kepada karyawan. Berdasarkan 3 pendapat menurut beberapa ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia merupakan suatu ilmu atau sumber daya yang dimiliki seseorang yang dapat dimanfaatkan semestinya sehingga menghasilkan sebuah hasil kerja atau kinerja yang baik.

Menurut Wilson (Simbolon, 2020) manajemen sumber daya manusia adalah sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, penggerakan, dan pengawasan, terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi. MSDM adalah suatu hal yang berkaitan dengan pendayagunaan manusia dalam melakukan suatu pekerjaan untuk mencapai tingkat maksimal atau efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan yang akan dicapai dalam perusahaan, seorang karyawan dan juga masyarakat (Susan, 2019). Menurut Mangkunegara (Simbolon, 2020) “Manajemen sumber daya manusia adalah suatu pengelolaan dengan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (karyawan)”. Berdasarkan 3 pendapat menurut beberapa ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan atau organisasi secara efektif dan efisien agar dapat membantu terwujudnya tujuan dari perusahaan.

Menurut Fahmi (Marifa dkk, 2018), kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu. Secara lebih tegas kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Kinerja karyawan menurut Sudaryo (Falah dkk, 2020) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya dan seberapa banyak mereka dapat memberikan kontribusi kepada sebuah organisasi atau perusahaan. Menurut rivai (Rachmawati, 2016) Kinerja ialah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Menurut Muhammad Zainur Roziqin (Arianto dkk, 2020) kinerja adalah sebagai keseluruhan proses bekerja dari individu yang hasilnya dapat digunakan landasan untuk menentukan apakah pekerjaan individu tersebut baik atau sebaliknya. Menurut Mngkunegara (Arianto dkk 2020) Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Septiarini, (2018) menyatakan berbagai indikator yang sering dipergunakan untuk mengukur kinerja karyawan adalah kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan komitmen. Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Nitisemito (Anggereni ,2018), terdapat berbagai faktor kinerja karyawan, yaitu jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan, penempatan kerja yang tepat, pelatihan dan promosi, rasa aman di masa depan (dengan adanya pesangon dan sebagainya), hubungan dengan rekan kerja, dan hubungan dengan pemimpin. Menurut Mangkunegara (Zulkarnaen dkk, 2018) : Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non manajerial pelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Menurut Hamalik (Sukmawati dkk, 2020), pelatihan adalah serangkaian proses yang meliputi tindak (upaya) yang dilaksanakan dengan sengaja dalam bentuk pemberian bantuan kepada tenaga kerja yang dilakukan oleh tenaga kerja profesional kepela tihan dalam satuan waktu yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja peserta dalambidang pekerjaan tertentu guna meningkatkan efektivitas dan produktifitas dalam suatu organisasi. Rachmawati (Suryantiko&Lumintang, 2018) menjelaskan bahwa pelatihan merupakan wadah lingkungan bagi karyawan, dimana mereka mendapatkan pelajaran dalam hal-hal yang berkaitan dengan tugas dang tanggung jawab seperti perilaku, pengetahuan, kemampuan dan keahlian serta sikap.Berdasarkan dari beberapa pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa pelatihan dalam sebuah organisasi maupun perusahaan terhadap seseorang atau individu dapat meningkatkan kinerja atau hasil kerja dari setiap individu .

Dari beberapa pendapat tersebut diatas searah atau s esuai dengan penelitian yang dilaksakan oleh Suryantiko&Lumintang, (2018) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja Karyawan.Hal ini berarti

bahwa pelatihan kerja merupakan salah satu variabel yang berpengaruh terhadap karyawan. Sari&Susilo, (2020) berdasarkan hasil analisis yang diperoleh variabel Pelatihan Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Anggereni, (2018) Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang ditunjukkan dengan koefisien regresi yang positif. Andayani&makian,(2016) Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan.

Sedangkan berbeda dengan penelitian yang dilakukan Priyanto,(2018) Pelatihan secara parsial tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut Mahmudi (Noor dkk, 2019) salah satu faktor yang mempengaruhi Kinerja adalah Faktor kepemimpinan.

Menurut Robbin, (wijaya dkk, 2018) kepemimpinan situasional adalah teori yang memfokuskan pada pengikut. Pendekatan ini memfokuskan banyak perhatian pada karakteristik karyawan, maksudnya para karyawan memiliki tingkat kesiapan yang berbeda-beda. Orang yang memiliki tingkat kesiapan rendah karena sedikitnya kemampuan atau pelatihan, membutuhkan gaya kepemimpinan yang berbeda dengan orang-orang yang memiliki tingkat kesiapan yang tinggi. Menurut Hersey dan Blanchard dalam (Abbas dkk, 2020) bahwa gaya kepemimpinan situasional adalah model gaya kepemimpinan yang memfokuskan pada pengikut. Gaya kepemimpinan situasional diterapkan dengan mengukur tingkat kesiapan dan kematangan dari para karyawan untuk menjalankan tugas yang diberikan oleh pimpinan. Dalam gaya kepemimpinan situasional, perilaku pemimpin berkaitan dengan tugas kepemimpinannya dan hubungan atasan dengan bawahan. Noor ,dkk

(2019) gaya kepemimpinan situasional diterapkan dengan mengukur tingkat kesiapan dan kematangan dari para karyawan untuk menjalankan tugas yang diberikan oleh pimpinan. Thoha (Hidayat dkk, 2020) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang diterapkan oleh seorang pemimpin pada saat mempengaruhi perilaku bawahan ataupun orang lain. Berdasarkan uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang secara konsisten diketahui oleh pihak lain ketika mempengaruhi orang lain. Berdasarkan dari beberapa pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan situasional berperan penting dalam organisasi dimana pemimpin dapat melakukan pendekatan terhadap bawahannya sehingga dapat mengetahui informasi serta meningkatkan kematangan bawahan untuk melaksanakan tugas sehingga dapat meningkatkan kinerja.

Dari beberapa pendapat tersebut di atas searah atau sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Wijaya dkk, (2018) Gaya kepemimpinan situasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Wattimena (2020) Kepemimpinan Situasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja. Karma dkk, (2016) Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif pada kinerja karyawan. Noor dkk (2019) Gaya Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap variable Kinerja Karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis kedua terbukti atau diterima.

Sedangkan berbeda dengan penelitian yang dilakukan Abbas dkk, (2020) Kepemimpinan situasional tidak berpengaruh terhadap Kinerja karyawan.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian diatas menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional terhadap karyawan tidak selalu meningkatkan kinerja karyawan.

KSU SIDI Sanur merupakan sebuah organisasi koperasi yang bergerak di bidang retail yang menjual berbagai perlengkapan rumah tangga ,kebutuhan pokok, peralatan kantor dan lain-lain , KSU SIDI Sanur beralamat di jalan tukad bilok , desa Sanur Kauh kecamatan Denpasar Selatan kota Denpasar ,dengan memiliki tenaga kerja sejumlah 40 orang karyawan. Perkembangan KSU SIDI Sanur dapat dilihat dari dibukanya gerai baru di jalan Bypass Ngurah rai Sanur menunjukkan bahwa KSU SIDI Sanur sudah dapat berkembang dengan baik.

Berdasarkan dari hasil wawancara peneliti terhadap beberapa orang karyawan di KSU SIDI Sanur , kinerja karyawan kurang maksimal karena adanya masalah pelatihan kerja yaitu dimana karyawan mengeluhkan minimnya pelatihan karena sebagian karyawan mengatakan kurang tahunya mengenai penggunaan alat kerja seperti sistem komputer dan juga mengenai barang serta system logistik keluar masuknya barang .

Berkaitan dengan kepemimpinan situasional, menurut pernyataan karyawan KSU SIDI Sanur bahwa instruksi dari pimpinan kurang begitu jelas. Pimpinan tidak dapat menginformasikan atau menginstruksi karyawan dengan baik sehingga terjadi kendala. Dan juga pimpinan kurang berbaur dalam kegiatan perusahaan sehingga hubungan antara karyawan dengan pimpinan memiliki jarak.

Berdasarkan adanya masalah terkait dengan variabel penelitian pada lokasi penelitian , peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai “Pengaruh Pelatihan Kerja dan Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan di KSU SIDI Sanur”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di KSU SIDI Sanur?
2. Apakah kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan di KSU Sidi Sanur?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai oleh penulis sehubungan dengan masalah yang telah

dirumuskan diatas adalah ::

1. Untuk menjelaskan pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan di KSU SIDI Sanur.
2. Untuk menjelaskan pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan di KSU SIDI Sanur.

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini, maka diharapkan dapat memberi manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat untuk meningkatkan ilmu pengetahuan, wawasan pengembangan teori dan ilmu pengetahuan di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia yang berkaitan langsung dalam

pengaruh pelatihan kerja dan kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan di KSU SIDI Sanur.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Mahasiswa

Penelitian ini diharapkan dapat memperluas wawasan mahasiswa dalam mendalami teori yang selama ini diperoleh di bangku kuliah. Serta memahami pengaruh variabel terhadap kinerja karyawan pada dunia kerja nyata.

b. Bagi Perusahaan

Hasil dari penelitian diharapkan dapat menjadi masukan bagi pihak KSU SIDI Sanur untuk menjadi bahan pertimbangan bagi pihak koperasi dalam hal pengambilan keputusan dalam proses pengelolaan sumber daya manusia yang ada serta pengenalan akan keinginan dan kebutuhan karyawan di KSU SIDI Sanur.

c. Bagi Universitas

Manfaat bagi Universitas Mahasaraswati Denpasar sebagai bahan bacaan bagi mahasiswa guna menambah informasi dan referensi dalam membuat penelitian sejenis.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Grand Theory

goal-setting theory yang dikemukakan oleh Locke (1968) sebagai teori utama (*grand theory*). *Goal-Setting Theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. *Goal-Setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya (Purnamasari, 2019). *Goal setting theory* juga merupakan bagian dari teori motivasi. Teori ini menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen tujuan tinggi akan mempengaruhi manajerial organisasi. 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 (Effendi dkk, 2018). *Goal setting theory* berasumsi bahwa ada hubungan langsung antara tujuan yang spesifik dan terukur dengan kinerja. Temuan utama

dari goal setting theory adalah bahwa individu yang diberi tujuan yang spesifik dan sulit tapi dapat dicapai memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan orang-orang yang menerima tujuan yang mudah dan kurang spesifik atau tidak ada tujuan sama sekali (Effendi dkk, 2018).

2.1.2 Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Menurut Fahmi (Marifa dkk, 2018), kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu. Secara lebih tegas kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Kinerja karyawan menurut Sudaryo (Falal dkk, 2020) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya dan seberapa banyak mereka dapat memberikan kontribusi kepada sebuah organisasi atau perusahaan.

Menurut rivai (Rachmawati, 2016) Kinerja ialah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Menurut Muhammad Zainur Roziqin (Arianto dkk, 2020) kinerja adalah sebagai keseluruhan proses bekerja dari individu yang hasilnya dapat digunakan landasan untuk menentukan apakah pekerjaan individu tersebut baik atau sebaliknya

2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut menurut Sutrisno (Farisi, 2020) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

- a) Efektivitas dan efisien, bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa tercapai, maka boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetap apabila akibat-akibat yang tidak dicari, kegiatan mempunyai nilai yang penting dari hasil yang dapat dicapai sehingga mengakibatkan ketidakpuasan walaupun efektif dinamakan tidak efektif. Sebaliknya bila akibat yang di cari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien.
- b) Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki (diterima) oleh seseorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya.
- c) Disiplin, kegiatan pegawai yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana pegawai bekerja.
- d) Inisiatif yaitu daya dorong kemajuan yang bertujuan untuk mempengaruhi kinerja. Pendapat tersebut mengatakan tersebut untuk mendapatkan kinerja pegawai yang optimal yang menjadi tujuan organisasi harus memperhatikan aspek-aspek kualitas pekerjaan, ketetapan waktu, inisiatif, kemampuan serta komunikasi

3. Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Kasmir (Astuti dan Lesmana 2017) penilaian kerja memiliki beberapa tujuan antara lain yaitu:

- a) Untuk memperbaiki kualitas pekerjaan, artinya dengan melakukan penilaian terhadap kinerja, maka manajemen perusahaan akan mengetahui dimana kelemahan karyawan dan sistem yang digunakan. Dengan diketahui kelemahan ini segera untuk dilakukan perbaikan, baik terhadap sistem yang digunakan maupun di karyawan itu sendiri.
- b) Keputusan penempatan, bagi karyawan yang telah di nilai kinerjanya ternyata kurang mampu untuk menempati posisinya sekarang, maka perlu dipindahkan ke unit atau bagian lainnya. Sebaliknya bagi mereka yang memiliki kinerja yang baik perlu di perhatikan agar kinerjanya tidak menurun dan tetap mempertahankan kinerja sembari menunggu kebijakan perusahaan selanjutnya.
- c) Perencanaan dan pengembangan karir, hasil penilaian kinerja digunakan untuk menentukan jenjang karier seseorang. Artinya bagi mereka yang mengalami peningkatan kinerja maka akan dilakukan promosi jabatan atau kepangkatan sesuai dengan peraturan perusahaan.
- d) Kebutuhan latihan dan pengembangan, tujuan kinerja untuk kebutuhan pelatihan dan pengembangan maksudnya adalah bagi karyawan yang memiliki kemampuan atau keahlian yang kurang, perlu diberikan pelatihan agar mampu meningkatkan kinerjanya.

Tujuan pelatihan adalah untuk mendongkrak kinerja karyawan agar lebih baik lagi.

- e) Penyesuaian kompensasi, artinya hasil penilaian kinerja digunakan untuk kepentingan penyesuaian kompensasi adalah bagi mereka yang kinerjanya meningkat maka akan ada penyesuaian kompensasi.
- f) Inventori kompetensi pegawai, Dengan dilakukan penilaian kinerja terhadap seluruh karyawan untuk beberapa periode, maka perusahaan memiliki simpanan data karyawan. Data-data dan informasi ini merupakan data dan informasi mengenai kompetensi, skill, bakat, potensi seluruh karyawan. Artinya perusahaan memiliki peta tentang kekuatan dan kelemahan karyawannya.
- g) Kesempatan kerja adil, dengan melakukan sistem kerja yang baik akan memberikan rasa keadilan bagi seluruh karyawan. Artinya bagi mereka yang memiliki kinerja baik, akan memperoleh balas jasa atas jerih payahnya meningkatkan kinerja.
- h) Komunikasi efektif antara atasan bawahan, hasil penilaian kinerja juga digunakan untuk mengukur efektivitas komunikasi antara atasan dengan bawahan. Atasan akan dapat mengoreksi bagaimana seharusnya melakukan komunikasi yang baik terhadap bawahan satu persatu.
- i) Budaya kerja, artinya dengan ada penilaian kinerja maka akan tercipta budaya yang menghargai kualitas kerja. Karyawan tidak

akan bekerja dengan seenaknya, akan tetapi harus berusaha meningkatkan kinerjanya

- j) Menerapkan sanksi, di samping memberikan berbagai keuntungan bagi karyawan, penilaian kinerja juga merupakan sarana untuk memberikan hukuman atas kinerja karyawan yang menurun.

4. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (Simbolon, 2020), dimensi untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima jenis, yaitu

1. Kualitas.

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas.

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit atau jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu.

Ketepatan waktu merupakan waktu penyelesaian aktivitas yang sesuai dengan waktu yang dijanjikan sebelumnya, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas.

Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) yang dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Komitmen kerja.

Komitmen kerja merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan karyawan mempunyai tanggung jawab terhadap perusahaan

2.1.3 Pelatihan kerja

1) Pengertian Pelatihan Kerja

Pelatihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomi. Pelatihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan keterampilan, kacakapan, dan sikap yang diperlukan organisasi dalam usaha mencapai tujuan (Andayani & Makian, 2016).

Istilah pelatihan (training) dan pengembangan (development) dikemukakan oleh Dale Yoder dan Edwin B. Flippo bahwa pelatihan untuk pegawai pelaksana dan pengawas, sedangkan istilah pengembangan ditujukan untuk pegawai tingkat manajemen.

Pelatihan merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengetahuan,

pengalaman ataupun perubahan sikap seseorang. Pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin (Widodo dkk, 2018).

Menurut Hamalik (Sukmawati dkk, 2020), pelatihan adalah serangkaian proses yang meliputi tindak (upaya) yang dilaksanakan dengan sengaja dalam bentuk pemberian bantuan kepada tenaga kerja yang dilakukan oleh tenaga kerja profesional kepela tihan dalam satuan waktu yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja peserta dalambidang pekerjaan tertentu guna meningkatkan efektivitas dan produktifitas dalam suatu organisasi.

Menurut Muhammad Zainur Roziqin (Arianto dkk, 2020) kinerja adalah sebagai keseluruhan proses bekerja dari individu yang hasilnya dapat digunakan landasan untuk menentukan apakah pekerjaan individu tersebut baik atau sebaliknya.

Dari berbagai pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa bahwa pelatihan dalam sebuah organisasi maupun perusahaan terhadap seseorang atau individu dapat meningkatkan kinerja atau hasil kerja dari setiap individu .

2) Metode dalam pelatihan kerja

Seperti dalam pembelajaran di sekolah, terdapat metode-metode yang diterapkan dalam penyampaian materi belajar oleh guru kepada siswanya. Begitu pula di dalam pelatihan kerja, terdapat banyak metode yang dapat digunakan.

Nugroho (2019:47) menyebutkan metode-metode yang berkembang untuk diterapkan dalam pelatihan karyawan sebagai berikut: metode presentasi, metode lecturing atau ceramah / kuliah, metode diskusi atau konferensi, metode audio visual, metode on the job training atau belajar langsung mempraktekan, metode self directed training atau belajar secara mandiri, metode apprenticeship atau magang, metode simulasi, metode studi kasus, metode business game atau permainan bisnis, metode role play atau bermain peran, dan metode behavior modeling atau permodelan perilaku

Yusril (2019:35) menguraikan bebrapa metode yang termasuk dalam metode pelatihan karyawan secara tradisional seperti berikut:

1. Rotasi kerja: karyawan ditempatkan untuk bekerja di berbagai bidang pekerjaan sehingga mengenali beragam tugas pekerjaan.

2. Mentoring dan coaching: karyawan bekerja bersama dengan karyawan yang telah berpengalaman yang memberikan

informasi, dukungan dan dorongan atau disebut juga apprenticeship di dalam berbagai industri tertentu.

3. Latihan pengalaman: karyawan berpartisipasi dalam permainan peran, simulasi, atau jenis pelatihan yang melibatkan tatap muka langsung.

4. Manual atau buku petunjuk kerja: karyawan merujuk kepada buku pelatihan dan manual untuk mendapatkan informasi.

5. On the job training dan off the job training: yang dimaksudkan disini adalah metode pelatihan yang dilihat dari tempat diadakannya pelatihan tersebut. Ketika menerapkan metode on the job training berarti karyawan melakukan observasi, pembelajaran langsung dan menerapkan langsung ilmu yang didapatnya di tempat kerja, sedangkan ketika menerapkan off the job training berarti karyawan melakukan pelatihan atau menambah ilmu ketika tidak sedang bekerja langsung tetapi dapat mempengaruhinya dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.

Oleh Mary Coulter (2010) di dalam Yusril (2019:36) dijelaskan bahwa terdapat juga pelatihan kerja secara modern yang berbasis teknologi yaitu:

1. CD-ROM/DVD/ rekaman video atau audio/ podcast: karyawan mendengarkan atau menonton media tertentu yang berisikan kita-kita dalam melakukan suatu tugas tertentu.

2. Videoconference / teleconference / TV satelit: karyawan berpartisipasi atau mendengarkan ketika teknik tersebut sedang berlangsung atau diperlihatkan.

3. E-learning: karyawan berpartisipasi dalam simulasi multimedia atau modul interaktif lainnya.

3) Indikator pelatihan kerja

Menurut Melmambessy Moses (2011:69) dalam Yunita(2018) , indikator-indikator pelatihan antara lain :

1. Jenis Pelatihan

Jenis pelatihan yang diberikan kepada pegawai disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan dan dana yang dianggarkan dalam waktu tertentu.

2. Materi Pelatihan

Materi pelatihan selalu terkait dengan jenis pelatihan yang diikuti.

3. Waktu Pelatihan

Waktu pelatihan disesuaikan dengan muatan pelatihan yang akan diajarkan.

Analisis kebutuhan pelatihan merupakan usaha yang sistematis untuk mengumpulkan informasi pada permasalahan kinerja dalam perusahaan dan untuk mengoreksi kekurangan kinerja.

2.1.4 Kepemimpinan Situasional

1. Pengertian Kepemimpinan Situasional

Menurut Robbin, (wijaya dkk, 2018) kepemimpinan situasional adalah teori yang memfokuskan pada pengikut. Pendekatan ini memfokuskan banyak perhatian pada karakteristik karyawan, maksudnya para karyawan memiliki tingkat kesiapan yang berbeda-beda. Orang yang memiliki tingkat kesiapan rendah karena sedikitnya kemampuan atau pelatihan, membutuhkan gaya kepemimpinan yang berbeda dengan orang-orang yang memiliki tingkat kesiapan yang tinggi.

Menurut Hersey dan Blanchard dalam (Abbas dkk, 2020) bahwa gaya kepemimpinan situasional adalah model gaya kepemimpinan yang memfokuskan pada pengikut. Gaya kepemimpinan situasional diterapkan dengan mengukur tingkat kesiapan dan kematangan dari para karyawan untuk menjalankan tugas yang diberikan oleh pimpinan. Dalam gaya kepemimpinan situasional, perilaku pemimpin berkaitan dengan tugas kepemimpinannya dan hubungan atasan dengan bawahan.

Noor ,dkk (2019) gaya kepemimpinan situasional diterapkan dengan mengukur tingkat kesiapan dan kematangan dari para karyawan untuk menjalankan tugas yang diberikan oleh pimpinan.

Menurut Husaini (2017) kepemimpinan situasional merupakan pengembangan dari model kepemimpinan tiga dimensi, yang didasarkan pada hubungan antara tiga faktor, yaitu perilaku tugas (*task behavior*), perilaku hubungan (*relationship behavior*), dan kematangan (*maturity*).

Thoha (Hidayah dkk, 2020) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten yang kita tunjukkan dan diketahui oleh pihak lain ketika kita berusaha memengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain

Dari berbagai pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa bahwa kepemimpinan situasional berperan penting dalam organisasi dimana pemimpin dapat melakukan pendekatan terhadap bawahannya sehingga dapat mengetahui informasi serta meningkatkan kematangan bawahan untuk melaksanakan tugas sehingga dapat meningkatkan kinerja.

2. Penggunaan Kepemimpinan Situasional

Mulyasa (Husaini, 2017) menyatakan kepemimpinan situasional yang tepat untuk diterapkan dalam keempat tingkat kematangan anak buah dan kombinasi yang tepat antara perilaku tugas dan perilaku hubungan adalah sebagai berikut ini

a) Gaya instruktif (memberitahukan), diterapkan jika anak buah dalam tingkat kematangan rendah, dan memerlukan petunjuk serta pengawasan yang jelas. Gaya ini disebut memberitahukan

karena pemimpin dituntut untuk mengatakan apa, bagaimana, kapan dan dimana tugas dilakukan. Gaya ini menekankan pada tugas, sedangkan hubungan hanya dilakukan sekedar saja.

b) Gaya konsultatif (menjual), diterapkan apabila kondisi anak buah dalam taraf rendah sampai moderat. Mereka telah memiliki kemauan untuk melakukan tugas, tetapi belum didukung oleh kemampuan yang memadai. Gaya ini disebut menjual karena pemimpin selalu memberikan petunjuk yang banyak. Dalam tingkat kematangan anak buah seperti ini, diperlukan tugas serta hubungan yang tinggi agar dapat memelihara dan meningkatkan kemauan yang telah dimiliki.

c) Gaya partisipatif (peran serta), diterapkan apabila tingkat kematangan anak buah berada pada taraf kematangan moderat sampai tinggi. Mereka mempunyai kemampuan, tetapi kurang memiliki kemauan kerja dan kepercayaan diri. Gaya ini disebut peran serta karena pemimpin dan anak buah bersama-sama berperan di dalam proses pengambilan keputusan.

d) Gaya delegatif (mendelegasikan), diterapkan jika kemampuan dan kemauan anak buah telah tinggi. Gaya ini disebut mendelegasikan karena anak buah diberi kepercayaan melaksanakan kegiatan sendiri, melalui pengawasan umum. Hal ini biasa dilakukan jika anak buah berada pada tingkat kedewasaan tinggi. Dalam tingkat kematangan seperti ini upaya tugas hanya diperlukan sekedar saja, demikian upaya hubungan

3. Indikator Kepemimpinan Situasional

Menurut Hersey & Blanchard (Syah dan Satoso, 2017) gaya kepemimpinan situasional terdapat empat bentuk gaya kepemimpinan, antara lain:

a) Gaya kepemimpinan situasional telling atau mengarahkan, yang berarti tugas yang diberikan pemimpin tinggi sedangkan hubungan yang diberikan rendah. Dalam prakteknya bahwa peranan dari seorang pemimpin memerintahkan karyawannya untuk mengerjakan suatu kegiatan atau tugas. Dalam pendekatannya perilaku pemimpin bersifat pengarah (direktif).

b) Gaya kepemimpinan situasional selling atau menjual, berarti orientasi tugas tinggi dan hubungan tinggi. Pendekatan antara tugas dan hubungan lebih bersifat intensif. Perilaku pemimpin memberikan arahan pelaksanaan dan dukungan yang dibutuhkan karyawannya, sehingga diharapkan tugas-tugas terselesaikan dengan baik.

c) Gaya kepemimpinan situasional participating atau berperan-serta, tugas yang diberikan pemimpin cenderung lebih rendah dibandingkan hubungan antara karyawannya. Pemimpin lebih membujuk karyawannya secara aktif dalam pengambilan keputusan. Peran pemimpin hanya memfasilitator tugas karyawannya dengan menggunakan saluran komunikasi yang tinggi.

d) Gaya kepemimpinan situasional delegating atau mendelegasikan, orientasi tugas rendah dan hubungan rendah. Dalam prakteknya perilaku seorang pemimpin hanya sebatas memberikan arahan kepada karyawan dan melepas pelaksanaannya tanpa banyak mencampuri.

2.1 Hasil Penelitian Sebelumnya

2.2.1 Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

- 1) Suryantiko dan Lumintang (2018) pengaruh pelatihan kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan penggunaan kuisioner dengan jumlah sampel sebesar 100 responden. Teknik analisis data penelitian ini menggunakan uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, dan uji hipotesis yang terdiri dari uji F dan uji t. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kerja dan pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah menggunakan pelatihan kerja sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat, teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah menggunakan pengembangan karir sebagai variabel bebas sedangkan penelitian ini menggunakan kepemimpinan situasional dan motivasi kerja. Penelitian dilakukan di KSU SIDI Sanur sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan di PT. Air Manado.

- 2) Sari dan Susilo (2020) Pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kreativitas sebagai variable intervening. Analisis data menggunakan regresi linier berganda, uji R², uji t, dan uji F. Responden adalah karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Kantor cabang Kawi Malang, menggunakan sampel sebanyak 60 karyawan. Berdasarkan hasil analisis perhitungan path analysis diperoleh variabel Pelatihan Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Kawi Malang. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah menggunakan pelatihan kerja sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat, teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah menggunakan kreativitas sebagai variable intervening sedangkan penelitian ini tidak menggunakan variable intervening. Penelitian dilakukan di KSU SIDI Sanur sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Kawi Malang.
- 3) Anggereni (2018) Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada lembaga perkreditan desa (LPD) kabupaten buleleng. Populasi dalam penelitian ini adalah 30 responden. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara individual dan bersama. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah menggunakan pelatihan kerja sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai

variabel terikat, teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penelitian dilakukan di KSU SIDI Sanur sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan LPD kabupaten Buleleng.

- 4) Andayani dan Makian (2016) pengaruh pelatihan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan bagian PT. PCI Elektornik International. Penelitian ini menggunakan sampel berjumlah 78 karyawan bagian produksi. Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data dengan menyeluruh. Metode analisis data yang digunakan adalah Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis regresi linear bergandadengan menggunakan perhitungan SPSS. Hasil analisis menyatakan bahwa: Pelatihan kerja dan Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah menggunakan pelatihan kerja sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat, teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penelitian sebelumnya menggunakan motivasi kerja variabel bebas dan penelitian ini menggunakan kepemimpinan situasional sebagai variabel bebas dan penelitian dilakukan di KSU SIDI Sanur sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan di PT. PCI Elektronik International.

5) Priyanto (2018) pengaruh pelatihan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variable intervening di grandkeisha hotel by horizon yogyakarta. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 98 karyawan tetap dari total 113 karyawan Grand Keisha Hotel dan kuesioner yang kembali dan layak dikelola sebanyak 82. Teknik analisis data dengan menggunakan uji regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan pelatihan secara parsial tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Grand Keisha Hotel by Horison Yogyakarta.. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah menggunakan pelatihan kerja sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat, teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penelitian sebelumnya menggunakan lingkungan kerja sebagai variabel bebas dan penelitian ini menggunakan kepemimpinan situasional sebagai variabel bebas dan penelitian dilakukan di KSU SIDI Sanur sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan di Grand Keisha Hotel by Horison Yogyakarta.

UNMAS DENPASAR

2.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan

- 1) Wijaya dkk (2018) pengaruh gaya kepemimpinan situasional, budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja. Data dalam penelitian adalah 75 karyawan PT Bank CIMB Niaga Cabang Kuninga Plaza. Untuk menguji besarnya pengaruh ini maka digunakan metode analisis regresi linier berganda. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah menggunakan kepemimpinan situasional kerja sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat, teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penelitian ini menggunakan budaya organisasi dan kompensasi sebagai variabel bebas dan penelitian dilakukan di KSU SIDI Sanur sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan di PT. CIMB NIAGA Cabang Kuningan Plaza.
- 2) Wattimena (2020) mplementasi Good CoorporateGovernance, Good Governance dan Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai. Populasi merupakan pegawai RSUD Masohi Kabupaten Maluku Tengah, dengan metode probability sampling. Pengumpulan data dilakukan melalui survei dan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linear berganda. Hasil analisis menunjukkan terdapat pengaruh positif dari variabel gaya kepemimpinan situasional, terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian

sebelumnya yaitu variable bebas kepemimpinan situasional dan variable terikat kinerja karyawan, sedangkan perbedaannya yaitu penelitian ini dilaksanakan di KSU SIDI Sanur sedangkan penelitian sebelumnya di RSUD Masohi Kabupaten Maluku Tengah.

- 3) Karma dkk (2016) pengaruh gaya kepemimpinan situasional, budaya organisasi dan motivasi pada kinerja karyawan. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif. Objek penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Badung dengan populasi 95 orang. Pengambilan sampel menggunakan metode sampling jenuh.. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan situasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah menggunakan kepemimpinan situasional sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat, teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penelitian sebelumnya menggunakan budaya organisasi dan motivasi sebagai variabel bebas dan penelitian ini menggunakan pelatihan kerja sebagai variabel bebas dan penelitian dilakukan di KSU SIDI Sanur sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan di PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Badung.

- 4) Noor dkk (2019) pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variable intervening. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 32 karyawan. Teknik analisis data dengan menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan secara simultan dan parsial kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah menggunakan kepemimpinan situasional sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat, teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penelitian sebelumnya menggunakan iklim organisasi sebagai variabel bebas dan penelitian ini menggunakan pelatihan kerja sebagai variabel bebas dan penelitian dilakukan di KSU SIDI Sanursedangkan penelitian sebelumnya dilakukan di PT. Bank Kalteng Cabang Puruk Cahu.
- 5) Abbas dkk (2020) pengaruh kepemimpinan situasional dan kompetensi terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variable intervening pada PD. BPR Bahteramas di Sulawesi Tenggara . Populasi dan sampel dalam penelitian ini sebanyak 62 responden. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan PLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah menggunakan kepemimpinan situasional

sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat, teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penelitian ini menggunakan pelatihan kerja sebagai variabel bebas sedangkan penelitian sebelumnya kompetensi sebagai variabel terikat dan penelitian ini dilakukan di KSU SIDI Sanur dan penelitian sebelumnya di PD. BPR Bahteramas di Sulawesi Tenggara.

