

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kinerja

1. Pengetian Kinerja

Kinerja karyawan merupakan hal penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan tersebut. Dalam meningkatkan kinerja karyawan perusahaan harus mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja. Adapun pendapat-pendapat para ahli:

Menurut Marwansyah (2010 : 228) “kinerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya Menurut A.A.P Mangkunegara (2011:9) “kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut Sedarmayanti (2011:260) “kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti hasil kerja karyawan seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur”.

Menurut Simanjutak (2011:1) “kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Dapat diartikan kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti

standar hasil kerja, target atau sasaran yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama”.

Dari beberapa pandangan mengenai pengertian kinerja menurut para ahli, maka disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah sebuah hasil kerja dan usaha karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

1. Faktor-Faktor Kinerja

Menuru Sinambela (2019: 82) “Kinerja seseorang mempengaruhi beberapa faktor, berikut ini faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yang dapat digolongkan pada tiga kelompok yaitu, kompensasi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen sebagai berikut:

a. Kemampuan individu

Kemampuan individu ialah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompensai setiap orang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokan dalam lima golongan yaitu:

- 1) Kemampuan dan keterampilan kerja.
- 2) Keahlian yang menggambarkan tentang kerja karyawan berdasarkan sejauh mana pengetahuan tentang hal yang mereka tangani lebih baik dari pada orang lain dibidang yang sama.
- 3) Kebutuhan yang menggambarkan tentang kinerja karyawan berdasarkan pada hal-hal yang menggerakkan karyawan pada aktivitas-aktivitasnya yang menjadi alasan.

4) Tanggung jawab yang menggambarkan tentang kinerja karyawan dilihat dari titik tolak masa lalunya yang memberikan pemahaman kepada pekerjaannya apa yang ingin dia lakukan.

5) Etos kerja yang menggambarkan kinerja karyawan yang berdasarkan sikap yang muncul atas kehendak dan kesadaran sendiri yang didasari oleh sistem organisasi orientasi nilai budaya terhadap kinerja.

b. Faktor Dukungan Organisasi

Kondisi dan syarat kerja seseorang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk perorganisasian, penyediaan dana dan prasarana kerja, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja.

c. Faktor Psikologis

Kinerja perusahaan dan kinerja setiap perorangan juga sangat tergantung pada kemampuan psikologis seperti persepsi, sikap dan motivasi.

d. Faktor kepemimpinan

Faktor kepemimpinan meliputi aspek kualitas manager dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dukungan kerja kepada karyawan.

e. Faktor pelatihan kerja

Melalui pelatihan dilakukan segenap upaya dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan pada pekerjaan pada bagiannya masing-masing.

Dengan demikian dapat disimpulkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain, kemampuan individu, dukungan organisasi, psikologis, kepemimpinan, dan pelatihan kerja.

1. Tujuan penilaian kinerja

Menurut Sedermayanti (2011 :262) menjelaskan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah :

- a. Meningkatkan kinerja karyawan dengan cara membantu mereka agar menyadari dan menggunakan seluruh potensi mereka dalam mewujudkan tujuan organisasi.
- b. Memberikan informasi kepada karyawan dan pemimpin sebagai dasar untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan.

Menurut L.L.Cumings dan Donald.P schwab dalam sinambela(2016 : 148) menyatakan bahwa terdapat dua tujuan dari penilaian kinerja yang dinyatakan secara luas adalah untuk mencapai suatu keterampilan yang evaluatif dan memberi pertimbangan mengenai kinerja karyawan, dan untuk pengembangan karya lewat suatu program.

Berdasarkan pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa tujuan penilaian kinerja untuk mengevaluasi proses atau hasil kerja seorang karyawan dan

juga untuk memudahkan pemimpin dalam menentukan kebijakan bagi karyawan tersebut.

2. Indikator Kinerja

Kinerja menurut Boediharjo (2011:102) dapat diukur berdasarkan empat indikator yaitu:

- a. Efektif dan efisiensi yaitu berdasarkan kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan benar, kemampuan untuk memilih peralatan yang tepat dalam mencapai tujuan.
- b. Orientasi tanggung jawab yaitu kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tanggung jawab dan mengevaluasi pekerjaan dengan baik.
- c. Disiplin yaitu sikap atau kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu, dan sesuai dengan target yang ditentukan.

B. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dalam pencapaian tujuan dengan antusias. Kepemimpinan merupakan suatu kumpulan proses yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola menginspirasi sejumlah pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi melalui aplikasi teknik-teknik manajemen. Kepemimpinan merupakan proses pengaruh sosial dimana pemimpin menunjukkan keikutsertaan sukarela dari

pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Suwatno (2019:5) Kepemimpinan seorang pemimpin, juga menggambarkan arah dan tujuan yang akan dicapai dari sebuah organisasi sehingga dapat dikatakan kepemimpinan sangat berpengaruh bagi nama besar organisasi.

Menurut Hasibuan (2011:170). “Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Badeni (2013:2) Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan

Sedangkan menurut Robbins dan judge (2015:410) menyatakan bahwa “Kepemimpinan adalah kemampuan suatu kelompok pencapaian sebuah visi atau serangkaian tujuan”.

“Kepemimpinan sebagai proses dimana seorang individu mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama”. Kreitner dan Knicki (2010 :467)

“Mc Shane dan Von Glinow (2010:467) mendefinisikan “kepemimpinan adalah tentang mempengaruhi, memotivasi dan memungkinkan orang lain memberikan kontribusi kearah efektivitas dan dan keberhasilan organisasi dimana mereka jadi anggotanya”.

Menurut Newstrom (2011:171) “Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dan mendukung orang lain untuk bekerja secara antusias untuk menuju pada pencapaian sasaran”.

Kepemimpinan merupakan faktor penting yang membantu individu atau kelompok mengidentifikasi tujuannya dan kemudian memotivasi dari dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan

2. Teori Kepemimpinan

Menurut Suwanto (2019:9,10,11) Teori kepemimpinan banyak diajukan oleh para ahli secara ringkas diantaranya dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Teori Sifat

Teori sifat merupakan teori kepemimpinan yang berpandangan bahwa pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang membedakan dengan yang bukan pemimpin”.

b. Teori Perilaku

Teori ini percaya bahwa perilaku pemimpin secara langsung mempengaruhi efektivitas kelompok. Pemimpin dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya untuk mempengaruhi orang lain dengan efektif.

c. Teori Genetik

Teori ini memahami pemimpin itu dilahirkan, bukan dibentuk. Seseorang menjadi pemimpin diakibatkan oleh dirinya adalah keturunan pemimpin terdahulu atau ia telah dilahirkan dengan membawa bakat sebagai pemimpin.

d. Teori sosial

Teori ini memahami bahwa seseorang yang menjadi pemimpin disebabkan oleh adanya proses pembentukan sebagai pemimpin. Penganut teori ini berkeyakinan bahwa setiap individu memiliki potensi sebagai seorang pemimpin sehingga faktor situasi dan kondisi, serta lingkungan yang ada disekelilingnya merupakan faktor pendukung untuk mengoptimalkan potensi individu untuk menjadi seorang pemimpin.

e. Teori Ekologi

Teori ini memahami bahwa seseorang akan menjadi pemimpin yang baik jika ia dilahirkan sebagai pemimpin dan memperoleh pendidikan pembelajaran dan pengalaman untuk menjadi seorang pemimpin.

f. Teori Kelompok

Teori kelompok dalam kepemimpinan dasar perkembangan yang berakar pada psikologi sosial. Teori kelompok ini beranggapan supaya kelompok mampu mencapai tujuannya maka perlu adanya suatu proses pertukaran antara pemimpin dan anggotanya.

g. Teori Model Kontingensi

Teori Kontingensi adalah pendekatan kepemimpinan yang mendorong pemimpin untuk memahami perlakunya sendiri.

h. Teori Neo Karismatik

Teori kepemimpinan ini menekankan pada simbolisme, daya tarik emosional, dan komitmen anggota organisasi sebagai pengikut pemimpin. Teori yang termasuk dalam teori neo karismatik dijelaskan sebagai berikut:

1) Teori Kepemimpinan Karismatik

Teori ini berasumsi, pengikut membuat atribusi dari kemampuan kepemimpinan yang heroic atau luar biasa bila mereka mengamati berbagai perilaku yang ditampilkan oleh pemimpin.

2) Teori Kepemimpinan Transformasional

Teori ini menyatakan, pemimpin memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang di individualkan dan memiliki karisma tertentu

3) Teori Kepemimpinan Transaksional

Teori ini menyatakan, pemimpin memandu atau memotivasi anggota organisasi mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dengan tuntutan tertentu.

4) Teori Kepemimpinan Visioner

Teori ini menjelaskan tentang pemimpin yang memiliki kemampuan yang menciptakan dan mengkomunikasikan visi yang realistis, dapat dipercaya, dan menarik tentang masa depan bagi organisasi yang tumbuh dan berkembang pada masa yang akan datang.

3. Fungsi Kepemimpinan

Menurut Suwanto (2019:13) Kepemimpinan terkait dengan sejumlah fungsi. Fungsi tersebut berkenaan dengan perencanaan, pemrakarsaan, pengendalian, pendukung, penginformasi, dan pengevaluasi. Masing-masing fungsi tersebut dijelaskan sebagai berikut.

a. Perencanaan

Perencanaan berkenaan aspek sebagai berikut:

- 1) Mencari semua informasi yang tersedia.
- 2) Mendefinisikan tugas.
- 3) Maksud atau tujuan kelompok.
- 4) Membuat rencana yang dapat terlaksana agar keputusan yang tepat bisa didapat.

b. Pemrakarsaan

Pemrakarsaan berkenaan dengan aspek sebagai berikut:

- 1) Memberikan pengarahan pada kelompok mengenai sasaran dan rencana.
- 2) Menjelaskan alasan menepatkan sasaran atau rencana sebagai hal yang penting.
- 3) Membagi tugas kepada anggota kelompok.
- 4) Menetapkan standar kelompok.

c. Pengendalian

Pengendalian berkenaan dengan aspek sebagai berikut:

- 1) Memelihara antar kelompok.
- 2) Memengaruhi tempo
- 3) Memastikan semua tindakan yang diambil dalam upaya meraih tujuan.
- 4) Menjaga relevan diskusi.
- 5) Mendorong kelompok mengambil tindakan/keputusan.

d. Pendukung

Pendukung berkenaan dengan aspek sebagai berikut:

- 1) Mengungkapkan pengakuan terhadap orang dan kontribusi mereka.
- 2) Memberi semangat pada kelompok/individu.
- 3) Menciptakan tim kerja yang solid.
- 4) Meredakan ketegangan dengan humor.
- 5) Merukunkan perselisihan atau meminta orang lain untuk menyelidikinya.

e. Penginformasian

Penginformasian berkenaan dengan aspek sebagai berikut:

- 1) Memperjelas tugas dan rencana.
- 2) Memberi informasi baru bagi kelompok.
- 3) Menerima informasi dari kelompok.

- 4) Membuat ringkasan atas usul dan gagasan yang masuk akal.

f. Pengevaluasian

Pengevaluasian berkenaan dengan aspek sebagai berikut:

- 1) Mengevaluasi kelayakan gagasan.
- 2) Menguji konsekuensi solusi yang diusulkan
- 3) Mengevaluasi prestasi kelompok.
- 4) Membantu kelompok untuk mengevaluasi prestasinya sendiri berdasarkan standar yang ada.

4. Metode Kepemimpinan

Menurut Suwanto (2019) Ada beberapa metode kepemimpinan yang sering diadaptasi, salah satu dari metode kepemimpinan melalui tujuh metode, yaitu sebagai berikut:

a. Memberikan Perintah

Metode yang pertama adalah memberikan perintah, perintah tersebut timbul dari situasi formal maupun informal karena perintah adalah fakta fungsional dari organisasi, kedinasan atau jawatan pemerintah dan swasta yang berbentuk intruksi, komando, peraturan tata tertib, standar praktik atau perilaku yang harus dipenuhi.

b. Memberikan Celaan dan Pujian

Celaan harus diberikan secara objektif dan tidak bersifat subjektif. Tidak disertai dengan emosi yang negatif (benci, dendam, dll). Celaan hanya berupa teguran dan dilakukan secara rahasia atau tidak secara terbuka. Celaan diberikan dengan maksud orang yang melanggar aturan atau melakukan kesalahan menyadari kekeliruannya dan bersedia untuk memperbaikinya.

c. Memupuk Tingkah Laku Yang Benar

Yaitu pemimpin harus bersifat objektif dan jujur, ia juga harus menjauhkan diri dari rasa pilih kasih karena hal ini bisa menurunkan moral para anggota lainnya. Selain itu para anggota akan melihat segala sikap dan tingkah laku pemimpinnya sebagai acuan.

d. Peka Terhadap Berbagai Saran

Sifat pemimpin itu harus luwes, terbuka, dan peka pada saran-saran eksternal yang positif. Ia harus menghargai pendapat-pendapat orang lain untuk dikombinasikan dengan ide-ide sendiri.

e. Memperkuat Rasa Kesatuan Kelompok

Tim kerja adalah kunci menuju operasi yang sukses, diawali dari unit yang kecil hingga yang besar harus menjadi satu-kesatuan hingga memiliki suatu visi dan misi yang sama.

f. Mengembangkan rasa tanggung jawab

Penyampaian kekuasaan yang disertai dengan pertanggung jawaban akan mengembangkan rasa kepercayaan bersama dan rasa hormat diantara pemimpin dan orang yang dipimpin.

g. Keputusan yang Bernilai dan Tepat Waktu

Seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan dalam ramalan yang cepat dari suatu situasi sampai pada keputusan yang bernilai. Seorang pemimpin harus dapat berfikir secara logis pada keadaan yang sangat gawat dan memutuskan dengan cepat suatu tindakan yang diperlukan untuk mengambil kesempatan yang ada pada waktu itu.

5. Indikator Kepemimpinan

Indikator-indikator kepemimpinan menurut Kartono (2013 :189), diantaranya:

a. Kepemimpinan analitis

Kemampuan menganalisa situasi yang dihadapi secara teliti, matang, dan mantap, merupakan persyaratan untuk suksesnya kepemimpinan seseorang.

b. Keterampilan berkomunikasi

Dalam memberikan perintah, petunjuk, pedoman, nasihat seorang pemimpin harus menguasai teknik-teknik berkomunikasi.

c. Keberanian mengambil pendapat

Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi ia perlu memiliki keberanian yang semakin besar dalam mengambil pendapat dalam suatu masalah.

d. Kemampuan mendengar

Bisa untuk mendengarkan pendapat dari bawahan sehingga bawahan tidak hanya diberi tugas saja, akan tetapi mendengarkan apa saja pendapat dari bawahan.

e. Ketegasan

Ketegasan dalam menghadapi bawahan dan menghadapi ketidakpastian sangat penting bagi seorang pemimpin.

Dari beberapa indikator dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan harus memperhitungkan perasaan para bawahannya dan memperhitungkan kepuasan kerja bawahan dalam menyelesaikan tugas yang dipercayakan bawahannya.

C. Pelatihan Kerja

1. Pengertian Pelatihan Kerja

Pelatihan merupakan aktivitas yang berupa pelajaran berkelanjutan untuk membangun dan memelihara kemampuan kerja seseorang melalui pengembangan sumber daya manusia. Pelatihan merupakan penciptaan suatu lingkungan dimana para pegawai dapat memperoleh atau mempelajari sikap,

kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan dan bertujuan untuk meningkatkan kinerja yang baik. Selain pegawai dapat meningkat, sehingga dapat meningkatkan pula produktifitas pelayanan organisasi. Pelatihan berkaitan erat dengan aktivitas sumber daya manusia lain, seperti perencanaan kepegawaian dengan mengidentifikasi kekurangan-kekurangan dalam hal keahlian untuk menunjang keahlian yang telah dimiliki oleh pegawai.

Pelatihan adalah proses yang sistematis mengubah dengan keahlian tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi, yang berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi data ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya. Rival dan Sagala (2011).

Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Mangkunegara (2011:44)

Pelatihan adalah bagian dari pendidikan menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relative singkat dengan metode yang mengutamakan praktek dan teori. Sedarmayanti (2013:164).

Pada dasarnya pelatihan adalah mempersiapkan karyawan dalam mengantisipasi kemajuan ilmu dan teknologi serta meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan karyawan. Pelatihan berorientasi ke masa sekarang dan membantu pegawai untuk menguasai pekerjaan yang akan dihadapi dimasa depan agar lebih terampil dan kompeten dalam melakukan pekerjaannya.

2. Tujuan Pelatihan Kerja

Tujuan-tujuan utama pelatihan kerja pada intinya dapat dikelompokkan ke dalam beberapa bidang, yaitu:

a. Memperbaiki kinerja

Hal ini diarahkan bagi para pegawai yang kurang terampil dan juga berlaku bagi karyawan baru dipromosikan yang tidak memiliki keahlian dan kemampuan di bidang barunya.

b. Memutakhirkan keahlian para karyawan

Hal ini dilakukan karena perubahan teknologi menurut perusahaan untuk menyesuaikan diri terhadap kemajuan teknologi agar mampu bersaing dengan perusahaan sejenis sehingga melalui pelatihan para pegawai dapat efektif menggunakan teknologi baru untuk diintegrasikan kedalam perusahaan.

c. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru

Karyawan baru yang tidak mempunyai keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi “job competence” , yaitu mampu mencapai

output dan standar kualitas yang diharapkan, sehingga melalui pelatihan pegawai baru diarahkan untuk mempunyai job competence tersebut.

d. Membantu memecahkan masalah operasional

Pelatihan adalah salah satu cara terpenting guna memecahkan banyak dilema yang harus dihadapi oleh manajer. Pelatihan diberbagai bidang dapat membantu pegawai menyelesaikan masalah operasional dan melaksanakan pekerjaan secara efektif.

e. Mempersiapkan karyawan untuk promosi

Pelatihan adalah unsur kunci pengembangan karir. Organisasi-organisasi yang gagal menyediakan pelatihan untuk memonilitas vertikal akan kehilangan untuk promosi dan akhirnya memilih keluar dari perusahaan dan mencari perusahaan lain yang menyediakan pelatihan bagi kemajuan karir mereka.

f. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pribadi

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

3. Manfaat Pelatihan Kerja

Pelatihan bukan saja tanggung jawab organisasi, melainkan juga tanggung jawab pegawai secara pribadi. Hal ini disebabkan bahwa organisasi maupun pegawai akan mendapatkan manfaat dari pelatihan tersebut. Menurut Rivai dan Sagala (2011) manfaaat pelatihan dapat dilihat dari tiga sisi, yaitu:

a. Bagi Pegawai

- 1) Membantu pegawai 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 dan mendorong mencapai pengembangan diri dari rasa percaya diri.
- 4) Membantu pegawai mengatasi stress, tekanan, frustrasi dan konflik.
- 5) Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap.

b. Bagi Organisasi

- 1) Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit.
- 2) Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level organisasi.
- 3) Memperbaiki moral SDM.
- 4) Membantu organisasi dalam mengetahui tujuan perusahaan.
- 5) Membantu menciptakan image organisasi yang lebih baik.
- 6) Mendukung orientasi keterbukaan dan kepercayaan.
- 7) Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan.

c. Bagi hubungan intra dan antar grup

- 1) Meningkatkan komunikasi antar grup dan individual.
- 2) Membantu dalam orientasi bagi organisasi baru dan organisasi transfer atau promosi.
- 3) Memberikan tentang informasi tentang kesamaan kesempatan dan aksi afirmatif.
- 4) Memberikan informasi tentang hukum pemerintah dan kebijakan internasional.
- 5) Meningkatkan keterampilan interpersonal.
- 6) Membuat kebijakan perusahaan, aturan dan regulasi.
- 7) Memberikan iklim yang baik untuk belajar pertumbuhan dan kordinasi.

4. Proses Pelatihan

Karakteristik utama aktivitas pelatihan yang memberikan kontribusi terhadap daya saing adalah aktivitas pelatihan yang dirancang sesuai proes disain pembelajaran. Yaitu mendekatkan sistematik untuk mengembangkan program pelatihan, menurut Kaswan (2011;55).

- a) Penilaian pelatihan
 - 1) Analisis organisasi
 - 2) Analisis orang
 - 3) Analisis tugas

- b) Memastikan kesiapan karyawan untuk pelatihan
 - 1) Sikap dan motivasi
 - 2) Keterampilan dasar
- c) Menciptakan lingkungan belajar
 - 1) Identifikasi tujuan pembelajaran dari hasil pelatihan
 - 2) Materi yang bermakna
 - 3) Praktik
 - 4) Umpan balik
 - 5) Observasi terhadap orang lain
 - 6) Pelaksanaan dan koordinasi program
- d) Memastikan terjadinya transfer pelatihan
 - 1) Strategi manajemen pribadi
 - 2) Dukungan teman dan sesama manajemen
- e) Menyeleksi metode pelatihan
 - 1) Metode presentasi
 - 2) Metode hands-on
 - 3) Metode kelompok
- f) Evaluasi program pelatihan
 - 1) Identifikasi hasil pelatihan dan design evaluasi
 - 2) Analisis budaya

5. Metode Pelatihan

Metode pelatihan adalah cara atau model transfer keterampilan yang dilakukan dalam pelatihan. Untuk itu, metode yang baik haruslah memenuhi prinsip-prinsip menurut Sinambela (189-195).

- a. Memotivasi para peserta pelatihan untuk belajar keterampilan yang baru.
- b. Memperlihatkan keterampilan-keterampilan yang ingin untuk dipelajari.
- c. Harus konsisiten dengan isi (misalnya menggunakan pendekatan interaktif untuk mengajarkan keterampilan-keterampilan interpersonal).
- d. Memungkinkan partisipasi aktif dari peserta.
- e. Memberikan kesempatan berpraktik dan perluasan keterampilan.
- f. Memberikan umpan balik mengerti hasil yang diperoleh selama pelatihan.
- g. Mendorong adanya pemindahan yang positif dari pelatihan ke tempat pekerjaan.
- h. Harus efektif dari segi biaya.

Selain prinsip-prinsip pelatihan ada juga metode-metode yang biasa digunakan dalam pelatihan:

- 1) On the job training (OJT)
- 2) Latihan intruksi kerja atau job instruction training (JIT)

- 3) Pengajaran di ruang kelas
- 4) Metode simulasi
- 5) Pemodelan perilaku
- 6) Metode vestibule atau balai
- 7) Metode belajar campuran
- 8) Sistem manajemen pembelajaran
- 9) Metode membangun kelompok
- 10) Pelatihan tim

6. Indikator Pelatihan

Indikator pelatihan menurut Mangkunegara (2011:91), mengemukakan bahwa:

- a. Meningkatkan produktivitas kerja, produktivitas mengucap dua konsep dasar yaitu daya guna dan hasil guna. Daya guna menggambarkan tingkat sumber-sumber manusia, dana, dan alam yang diperlukan untuk membuah hasil tertentu, sedangkan hasil guna menggambarkan akibat dan kualitas dari hasil yang diusahakan.
- b. Meningkatkan kualitas kerja, mengacu pada pengetahuan (knowledge), keterampilan (skill), dan kemampuan yang mencakup kerjasama dan tanggung jawab.
- c. Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia, perencanaan sumber daya manusia berarti mengantisipasi

secara sistematis permintaan kebutuhan dan sampai tenaga kerja organisasi di waktu yang akan datang.

- d. Menentukan sikap moral dan semangat kerja, tindakan-tindakan yang mempunyai pengaruh kuat atas semangat kerja para karyawan dan menentukan suasana, mempunyai tanggung jawab.

Berdasarkan beberapa teori-teori diatas, maka dapat disintesis bahwa pelatihan adalah proses mengajarkan karyawan baru maupun yang ada saat ini untuk melatih keterampilan dasar mereka agar dapat meningkatkan kinerja yang sesuai dengan tujuan organisasi. Dengan indikator yang dapat diuji seperti meningkatkan produktivitas kerja, meningkatkan kualitas kerja, meningkatkan ketepatan perencanaan sumber daya manusia, dan meningkatkan sikap moral.

D. Penelitian Terdahulu

Berikut dibawah ini beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan dalam pengujian yang berhubungan dengan kepemimpinan, pelatihan, dan kinerja karyawan.

Tabel 2
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Metodologi analisa	Hasil Penelitian
1	Meita Pragiwani, Evi Rosmauli Manurung, Mohammad Benny Alexandri (2019) Responsive, ISSN 1990-9233 Volume 2 Nomor 3	Pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja, pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan yang diukur dengan metode BSQ (Bank Service Quality) pada PT. Bank Central Asia TBK KCU wisma millenia	kepemimpinan, lingkungan kerja, pelatihan dan motivasi kerja(variabel independent) terhadap kinerja karyawan yang(variabel dependent)	Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, lingkungan kerja, pelatihan dan motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan
2	Yannik Ariyati, Parisman Samosir(2019) Eequilibiria ISSN: 2337-4721 Vol.3.No.1	Pengaruh kepemimpinan, pelatihan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. Capella Dinamik Nusantara cabang bengkong	kepemimpinan, pelatihan kerja dan disiplin kerja(variabel independent) terhadap kinerja karyawan(variabel dependent)	Regresi Linear Berganda	Kepemimpinan secara parsial tidak berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja, Pelatihan kerja secara parsial mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, Disiplin kerja secara parsial mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan Kepemimpinan, Pelatihan kerja, Disiplin kerja secara simultan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja
3	Peri Akri dan Roberto Taruna	Pengaruh Pelatihan, Disiplin Kerja,	Pelatihan, Disiplin Kerja, dan Gaya Kepemimpinan(va	Regresi Linear Berganda	(1) Dari hasil pengujian secara parsial, menunjukkan bahwa variabel pelatihan

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Metodologi analisa	Hasil Penelitian
	(2018) PROCURATI O e-ISSN 2580-3743 Vol. 6 No. 2	dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sinarmas Rendranusa Pekanbaru	riabel independent) terhadap Kinerja Karyawan(variabe l dependent)		memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (2) Dari hasil pengujian secara parsial, menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan (3) Dari hasil pengujian secara parsial, menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan
4	Trenggono Widodo, Nanang Alamsyah, Chandyka Bagus Utomo (2018) Jurnal Industri Kreatif (JIK) ISSN : 2597- 8950 Vol. 2 No. 1	Analisa Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Telkom Indonesia Cabang Batam	Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Pelatihan Kerja (variabel independent) Terhadap Kinerja Karyawan(variabe l dependent)	Regresi Linear Berganda	Gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan pelatihan kerja bersama-sama secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen (kinerja karyawan)
5	Elvino Bonaparte do Rêgo, Wayan Gede Supartha, Ni Nyoman Kerti Yasa (2017) E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis ISSN :	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan pada Direktorat Jendral Administrasi dan Keuangan,	Kepemimpinan(va riabel independent) Terhadap Motivasi dan Kinerja(variabel dependent)	analisis path	Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini adalah kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, Motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Metodologi analisa	Hasil Penelitian
	2337-3067	Kementerian Estatal Timor Leste			signifikan terhadap kinerja karyawan
6	anriza Julianry, rizal syarief, dan m. Joko affandi(2017) Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen, - ISSN: 2460-7819 Vol. 3 No. 2, Mei	Pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan serta kinerja organisasi kementrian komunikasi dan informatika	pelatihan dan motivasi(variabel independent) terhadap kinerja(variabel dependent)	Structural Equation Model (SEM)	Dari hasil analisis data dapat diketahui variabel pelatihan secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan akan tetapi berpengaruh negative terhadap kinerja organisasi.Untuk variabel motivasi berpengaruh negative terhadap kinerja karyawan akan tetapi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, Sedangkan untuk variabel pelatihan berpengaruh positif terhadap motivasi serta kinerja karyawan juga signifikan berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.
7	M. Akbar, SE, MM STIAMI-(2017) European Journal of Research and Reflection in Educational Sciences , ISSN 2056-5852 Vol. 5 No. 1	The influence of leadership and work environment on employee performance : a case study of a provate university in Jakarta	The influence of leadership and work environment(variabel independent) on employee performance(variabel dependent)	Regresi Linear Berganda	Penelitian membuktikan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Metodologi analisa	Hasil Penelitian
8	Daniel NawoseIng'ollan & Josse Roussel (2017) International Journal of Business and Social Science ISSN 2219-1933 Volume 8 • Number 7 •	Influence of Leadership Styles on Employees' Performance: A Study of Turkana County, Kenya	Influence of Leadership Styles (variabel independent) on Employees' Performance (variabel dependent)	Regresi Linear Berganda	Studi ini mengungkapkan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang sempurna tetapi menurut penelitian ini gaya kepemimpinan berikut mempengaruhi kinerja karyawan; kepemimpinan afiliasi 49,5%, gaya kepemimpinan otoritatif 52,2% dari kinerja karyawan dan oleh karena itu disimpulkan bahwa dua gaya kepemimpinan memengaruhi gaya pegawai pemerintah daerah di Kabupaten Turkana dan oleh karena itu kedua gaya tersebut harus diadopsi dan bukan masing-masing gaya sendiri
9	Meita Pragiwani Soetopo(2016) Jurnal Stei Ekonomi, Vol. 25, No. 01, Juni 2016, Hal.153-190	Pengaruh kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kompetensi dan kinerja guru	kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan motivasi kerja dan budaya organisasi(variabel independent) terhadap kompetensi dan kinerja(variabel dependent)	path analisis	Dari hasil analisis untuk melihat hubungan kausal antara Kepemimpinan Transformasional, Pendidikan dan Pelatihan, Motivasi Kerja serta Budaya Organisasi berpengaruh melalui Kompetensi Guru terhadap Kinerja Guru SMK di Bandung Raya menggunakan path analysis.
10	IWayan Sutya Edy Kumara , I Wayan Mudiarta	Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan	Pelatihan(variabel independent) terhadap kinerja karyawan(variabel	Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) Pelatihan berpengaruh langsung terhadap kinerja

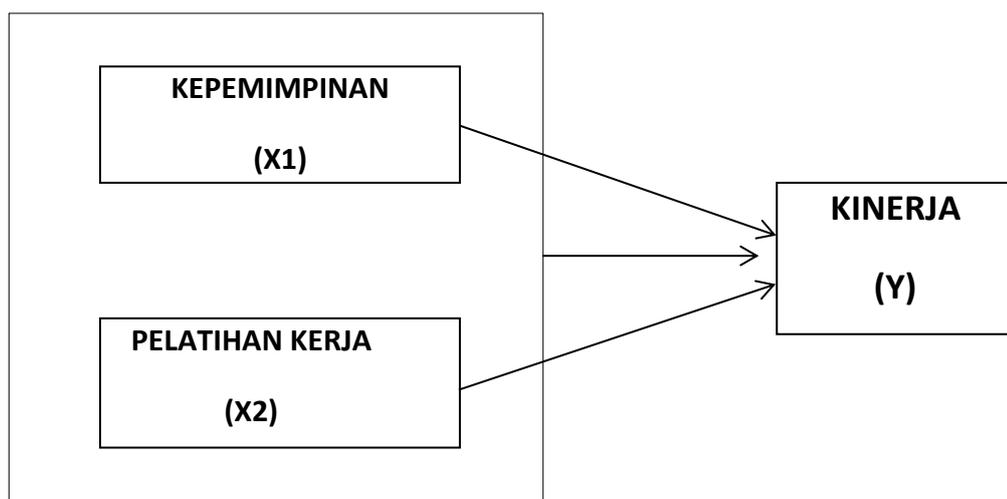
No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Metodologi analisa	Hasil Penelitian
	Utama (2016) E-Jurnal Manajemen Unud ISSN: 2302-8912 Vol. 5, No. 3	mediasi kepemimpinan pada hotel satriya cottages kuta-bali	dependent) dengan mediasi kepemimpinan(variabel independent)		karyawan. (2) Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan (3) Pelatihan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan dengan mediasi kepemimpinan
11	Nur Rahmah Andayani, S.IP., M.Si , Priskila(2016) Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis -ISSN: 2337-7887 Vol. 4, No. 1	Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bagian PT. PCI Elektronik International (Studi pada Karyawan PT PCI Elektronik International)	Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja (variabel independent) terhadap Kinerja(variabel dependent)	Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian ini secara parsial menunjukkan bahwa variabel pelatihan kerja dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan hasil penelitian secara simultan menunjukkan bahwa seluruh variabel bebas memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
12	Fransisca Rachmawati. (2016) AGORA ISSN 565-574 Vol.4, No. 2	Pengaruh pelatihan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja terhadap karyawan PT. TRIAS SENTOSA, Krian Sidoarjo	pelatihan kerja dan motivasi kerja(variabel independent) terhadap kinerja(variabel dependent)	Regresi Linear Berganda	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa (1) pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (2) motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (3) pelatihan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Metodologi analisa	Hasil Penelitian
					karyawan.
13	Mai Ngoc Khuong and Lu Kim Khanh (2016) International Journal of Trade, Economics and Finance, ISSN 10.18178, Vol. 7, No. 4,	The Influence of Leadership Styles on Employee Mood and Job Performance: A Study of Hotels and Restaurants in Ho Chi Minh City, Vietnam	The Influence of Leadership Styles (variabel independent) on Employee Mood and Job Performance (variabel dependent)	Regresi Linear Berganda	Hasil studi ini menyatakan kepemimpinan partisipatif dan kepemimpinan yang berorientasi hubungan memiliki dampak positif pada suasana hati karyawan dan dampak tidak langsung pada kinerja pekerjaan karyawan.
14	Uzma Hafeez MS Scholar, Mohammad Ali Jinnah (2015) Business Management and Strategy ISSN 2157-6068 2015, Vol. 6, No. 1	Impact of Training on Employees Performance (Evidence from Pharmaceutical Companies in Karachi, Pakistan)	Impact of Training on Employees Performance (Evidence from Pharmaceutical Companies in Karachi, Pakistan)	Regresi Linear Berganda	Analisis menunjukkan hubungan signifikan positif antara mereka dan hasilnya mengungkapkan bahwa semakin banyak karyawan mendapat pelatihan, semakin efisien tingkat kinerjanya
15	Jimmy Sadeli (2015) Inter national research journal of bussines and studies ISSN: 2089-	The Influence of Leadership, Talent Management, Organizational Culture and Organizational Support on Employee	The Influence of Leadership, Talent Management, Organizational Culture and Organizational Support (variabel independent) on Employee	Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan (transformatif dan interaksi antara transformatif dan transaksional) secara signifikan mempengaruhi variabel mediasi (praktik

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Metodologi analisa	Hasil Penelitian
	6271 Vol. 5 No. 3	Engagement	Engagement (variabel dependent)		manajemen bakat, budaya organisasi dan POS), sedangkan kepemimpinan transaksional harus berinteraksi dengan perilaku kepemimpinan transformasional untuk mempengaruhi variabel mediasi.

E. Kerangka Pemikiran Teoritis

Kerangka pemikiran yang diajukan untuk penelitian ini berdasarkan pada hasil telaah teoritis seperti yang telah diuraikan diatas. Untuk lebih memudahkan pemahaman tentang kerangka pemikiran penelitian ini, maka dapat dilihat dalam gambar berikut ini :



Gambar 1
Kerangka pemikiran

Keterangan :

X1: Variabel independen kepemimpinan

X2: Variabel independen pelatihan kerja

Y : Variabel dependen kinerja

F. Hipotesis

Hipotesis penelitian ini adalah :

H₁ : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₂ : Pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H₃ : Kepemimpinan dan pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.