

BAB II LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan peran yang paling penting di dalam organisasi maupun perusahaan karena hal tersebut mempengaruhi keberhasilan organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan. Keberhasilan suatu organisasi secara keseluruhan atau sebagian kelompok organisasi sangat bergantung pada mutu kepemimpinan itu sendiri karena seorang pemimpin memiliki kuasa untuk mengatur karyawannya untuk melakukan sesuatu untuk tujuan perusahaan hal ini bagaimana pemimpin mampu menginspirasi, memotivasi, dan menggerakkan anggota organisasinya secara efektif dan efisien untuk tujuan perusahaan (Samudera, 2020).

Kepemimpinan merupakan salah satu dimensi kompetensi yang sangat menentukan terhadap kinerja atau keberhasilan organisasi. Esensi pokok kepemimpinan adalah cara untuk mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan organisasi. Cara untuk memengaruhi orang lain agar menjadi efektif tentu setiap orang bisa berbeda dalam melakukan. Kepemimpinan merupakan seni, karena pendekatan setiap orang dalam memimpin orang dapat berbeda tergantung karakteristik pemimpin, karakteristik tugas maupun karakteristik orang yang dipimpinya (Yuningsih, 2018).

Berdasarkan berbagai arti kepemimpinan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses untuk mengarahkan dan memengaruhi orang lain agar mau melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan merupakan serangkaian upaya dari pemimpin dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya sedemikian rupa sehingga para bawahannya dapat bekerja dengan baik, bersemangat tinggi, dan mempunyai disiplin serta tanggung jawab yang tinggi pula terhadap atasan.

2.1.1.1 Unsur-Unsur Kepemimpinan

Menurut (Yuningsih, 2018) terdapat empat unsur dalam kepemimpinan yaitu kumpulan orang, kekuasaan, mempengaruhi dan nilai. Pengertian dan penjelasan masing-masing unsur adalah sebagai berikut.

1. Kumpulan Orang

Dalam suatu organisasi terdapat kumpulan orang yang menjadi pengikut untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Tanpa adanya kelompok sebagai pengikut dalam organisasi, maka kepemimpinan tidak akan terwujud. Demikian pula, wewenang seorang pemimpin ditentukan kepatuhan para pengikut untuk melaksanakan arahan dan perintah pemimpin.

2. Kekuasaan

Kekuasaan merupakan kekuatan yang dimiliki seorang pemimpin untuk memengaruhi para pengikutnya dalam melaksanakan tugasnya. Dalam organisasi para pengikut atau anggota organisasi juga mempunyai kekuasaan, tetapi kekuasaan yang mereka miliki masih terbatas. Ada lima dasar kekuasaan yang dimiliki pemimpin, antara lain kekuasaan menghargai, kekuasaan memaksa, kekuasaan sah, kekuatan rujukan, dan kekuasaan keahlian.

3. Mempengaruhi

Pada unsur ini sangat dibutuhkan bagaimana keahlian pemimpin untuk mempengaruhi para anggota organisasi. Para pemimpin memiliki kualitas daya tarik yang dapat menimbulkan kesetiaan, pengabdian, dan keinginan yang kuat dari para anggota organisasi untuk melakukan hal-hal yang diinginkan pemimpin.

4. Nilai

Pemimpin yang mengabaikan komponen moral kepemimpinan mungkin dalam sejarah dikenang sebagai penjahat atau lebih buruk lagi. Dengan demikian moral sangat berkaitan dengan nilai-nilai dan persyaratan bahwa para pengikut diberi cukup pengetahuan mengenai alternatif agar dapat membuat pilihan yang telah dipertimbangkan jika tiba saatnya memberikan respon pada usulan pemimpin untuk memimpin.

2.1.1.2 Fungsi Kepemimpinan

Menurut (Yuningsih, 2018) terdapat lima fungsi kepemimpinan yaitu pimpinan sebagai penentu arah, pimpinan sebagai wakil dan juru bicara organisasi, pimpinan sebagai komunikator yang efektif, pimpinan sebagai mediator, dan peranan selaku integrator. Pengertian dan penjelasan masing-masing fungsi adalah sebagai berikut.

1. Pimpinan Sebagai Penentu Arah

Kenyataan yang selalu dihadapi oleh setiap organisasi ialah bahwa sarana dan prasarana yang tersedia atau mungkin tersedia bagi organisasi selalu terbatas sifatnya, sedangkan tujuan yang ingin dicapai, terutama yang bersifat jangka panjang. Arah yang hendak ditempuh oleh organisasi

menuju tujuannya harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana yang tersedia itu. Arah yang dimaksud tertuang dalam strategi dan taktik yang disusun dan dijalankan oleh organisasi yang bersangkutan. Keputusan yang diambil dalam organisasi dapat digolongkan sebagai keputusan strategik, keputusan yang bersifat taktik, keputusan bersifat teknis, keputusan operasional. Maka seorang pemimpin harus bijak dalam bertindak dan mengambil keputusan.

2. Pimpinan Sebagai Wakil Dan Juru Bicara Organisasi

Wakil dan juru bicara yang dimaksud adalah untuk hubungan dengan pihak-pihak luar organisasi. Sebagai wakil dan juru bicara resmi organisasi, fungsi pimpinan tidak terbatas pada pemeliharaan hubungan baik saja, tetapi harus membuahkan perolehan dukungan yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha pencapaian tujuan dan berbagai sarasanya. Oleh sebab itu, seorang pemimpin harus siap menjadi wakil dan juru bicara organisasi dan mempunyai hubungan yang baik dengan organisasi lainnya.

3. Pimpinan Sebagai Komunikator yang Efektif

Salah satu fungsi pimpinan yang bersifat hakiki adalah berkomunikasi secara efektif. Suatu proses komunikasi dapat dikatakan berlangsung dengan efektif apabila pesan yang ingin disampaikan oleh sumber pesan tersebut diterima dan diartikan oleh sasaran komunikasi. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin harus mempunyai pemahaman yang baik dalam menerima pesan dari sumber pesan dan menyampaikan pesan tersebut kepada anggotanya dengan baik sehingga dapat dipahami oleh para anggota dan tidak terjadi kesalahpahaman.

4. Pimpinan Sebagai Mediator

Pemimpin sebagai mediator yang handal, khususnya dalam hubungan ke dalam, terutama dalam menangani situasi konflik. Dalam suatu organisasi tidak dipungkiri bahwa selalu ada situasi konflik yang harus diatasi dan faktor-faktor penyebabnya pun sangat beraneka ragam. Seorang pemimpin harus mampu menjembatani terjalannya komunikasi yang efektif sehingga mengurangi, menghentikan, atau bahkan mencegah terjadinya konflik.

5. Peranan Selaku Integrator

Integrator itu adalah pimpinan. Setiap pejabat pimpinan, terlepas dari hirarki jabatannya dalam organisasi, sesungguhnya adalah integrator. Hanya saja cakupan dan intensitasnya berbeda-beda. Artinya, semakin tinggi kedudukan seseorang dalam hirarki kepemimpinan dalam organisasi, semakin penting pula makna peranan tersebut.

2.1.1.3 Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Menurut Ardana dan Mujiati (2013), terdapat tiga faktor yang mempengaruhi kepemimpinan yaitu karakteristik pribadi pemimpin, kelompok yang dipimpin dan situasi. Pengertian dan penjelasan masing-masing faktor yang mempengaruhi kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Faktor Kemampuan Personal

Kemampuan personal adalah kombinasi antara potensi sejak pemimpin dilahirkan ke dunia sebagai manusia dan faktor pendidikan yang didapatkan. Jika seseorang lahir dengan kemampuan dasar kepemimpinan, maka akan semakin lebih hebat jika mendapatkan perlakuan edukatif dari lingkungan. Dengan demikian antara potensi bawaan dan perlakuan

edukatif lingkungan adalah dua hal tidak terpisahkan yang sangat menentukan hebatnya seorang pemimpin.

2. Faktor Jabatan

Jabatan adalah struktur kekuasaan yang pemimpin duduki. Jabatan tidak akan selalu ada didalam sebuah organisasi. Jika seseorang mempunyai kemampuan kepemimpinan yang sama tetapi salah satunya mempunyai jabatan yang lebih tinggi maka jabatan yang lebih rendah pengaruhnya tidak akan melampaui yang mempunyai jabatan tinggi. Dengan demikian sama-sama mempunyai jabatan tetapi tingkatannya tidak sama maka akan mempunyai pengaruh yang berbeda.

3. Faktor Situasi dan Kondisi.

Situasi adalah kondisi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi perilaku kepemimpinan. Disaat situasi tidak menentu dan kacau akan lebih efektif jika hadir seorang pemimpin yang karismatik. Jika kebutuhan organisasi adalah sulit untuk maju karena anggota organisasi yang tidak berkepribadian progresif maka perlu pemimpin yang transformasional. Karakter identitas pemimpin harus sama atau sesuai dengan yang akan dicitrakan organisasi.

2.1.2 Motivasi

Perilaku manusia dalam tindakannya dimulai dengan adanya motivasi yang merupakan unsur penting yang harus dimiliki setiap orang. Motivasi dalam arti psikologis bersumber dari perbuatan alamiah yang mengarahkan manusia dalam tindakan dan perilaku. Besarnya motivasi sendiri belum dapat diukur secara pasti karena tidak ada alat ukur yang pasti, tetapi besarnya motivasi dapat dilihat

dari usaha yang dilakukan dengan kata lain motivasi hanya dapat dilihat dari akibat yang timbul (Primajaya, 2020).

Motivasi berasal dari kata motif yang berarti dorongan. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Motivasi merupakan tugas bagi pimpinan untuk memengaruhi karyawan dalam suatu perusahaan. Dari batasan pengertian motivasi di atas terlihat bahwa ada tiga hal yang termasuk di dalamnya antara lain upaya, tujuan organisasi dan kebutuhan. Unsur upaya merupakan unsur intensitas, bila seseorang termotivasi ia akan mencoba mengulangi perbuatan sebelumnya. Akan tetapi kemungkinan kecil tingkat upaya yang tinggi akan mengantarkan pada kinerja dan memberikan keuntungan. Bila upaya itu disalurkan dalam suatu arah yang bermanfaat bagi organisasi akan dapat mencapai tujuan organisasi tersebut. Upaya yang diarahkan ke dalam organisasi dan konsisten dengan tujuan-tujuan organisasi adalah upaya yang seharusnya kita upayakan. Kebutuhan adalah suatu keadaan internal seseorang yang menyebabkan hasil usaha tertentu menjadi lebih menarik baginya (Yuningsih, 2018).

Berdasarkan berbagai arti motivasi diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu dorongan kebutuhan dalam diri Sumber Daya Manusia (SDM) yang perlu dipenuhi agar karyawan tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong

gairah kerja, agar setiap individu mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

2.1.2.1 Jenis-Jenis Motivasi

Menurut Mahaya (2017), terdapat dua jenis motivasi kerja yaitu motivasi positif dan motivasi negatif. Pengertian dan penjelasan masing-masing jenis motivasi kerja adalah sebagai berikut.

1. Motivasi Positif

Dalam motivasi positif pimpinan memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada karyawan yang berprestasi di atas prestasi standar.

2. Motivasi Negatif

Pimpinan memotivasi karyawannya dengan hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam waktu jangka pendek akan meningkat karena merasa takut dihukum, tapi untuk jangka panjang dapat berakibat kurang baik.

2.1.2.2 Metode Motivasi

Menurut Mahaya (2017), terdapat dua metode motivasi kerja yaitu motivasi langsung dan tidak langsung. Pengertian dan penjelasan masing-masing metode motivasi kerja adalah sebagai berikut.

1. Motivasi Langsung

Motivasi langsung adalah motivasi materil dan non materil yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, bintang jasa, dan lain- lain.

2. Motivasi Tidak Langsung

Motivasi tidak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang semangat kerja, sehingga karyawan merasa betah dan semangat kerja. Seperti kursi empuk, ruang nyaman, penempatan yang tepat dan lain-lain.

2.1.2.3 Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Marjaya dan Pasaribu (2019), terdapat enam faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu kinerja, penghargaan, tantangan, tanggung jawab, keterlibatan, pengembangan dan kesempatan. Pengertian dan penjelasan masing-masing faktor adalah sebagai berikut.

1. Kinerja

Keinginan seseorang untuk bekerja dan kebutuhan dapat mendorongnya mencapai sasaran.

2. Penghargaan

Pengakuan atas suatu kinerja yang telah dicapai seseorang akan menjadi perangsang yang kuat dan kepuasan batin karyawan karena telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya.

3. Tantangan

Adanya tantangan merupakan perangsang yang kuat bagi manusia untuk mengatasinya dan penyelesaian masalah yang dihadapi karyawan.

4. Tanggung jawab

Adanya rasa memiliki akan menimbulkan motivasi untuk turut merasa tanggung jawab dan rasa tanggung jawab dapat memicu karyawan dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi.

5. Keterlibatan

Terdiri dari rasa ikut terlibat dalam suatu proses pengambilan keputusan dapat disebut dengan kotak saran yang dijadikan masukan untuk manajemen perusahaan, merupakan perangsang yang kuat untuk karyawan juga saling menghargai antar karyawan merupakan cara untuk bersosialisasi di lingkungan kerja.

6. Pengembangan

Terdiri dari adaptasi karyawan di lingkungan kerja, tingkatan partisipasi karyawan dalam memberikan inovasi pada perusahaan dan sikap saling bekerja sama antar karyawan.

7. Kesempatan

Kesempatan untuk maju dalam jenjang karir yang terbuka juga harapan kerja yang lebih baik.

2.1.3 Pelatihan

Pelatihan pada prinsipnya merupakan upaya membekali seseorang dengan pengetahuan dan keterampilan serta attitude sehingga seseorang memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas atau aktivitas keorganisasian sehari-hari. Dengan demikian melalui pengetahuan dan keterampilan serta attitude yang diperoleh melalui pelatihan tersebut, seorang karyawan atau anggota organisasi dapat lebih percaya diri didalam menghadapi persoalan yang dihadapi dalam tugasnya (Naim, Gani dan Purnamasari, 2019).

Pelatihan adalah suatu proses memperbaiki keterampilan kerja karyawan untuk membantu pencapaian tujuan perusahaan. Pada awalnya pelatihan karyawan hanya diperuntukkan kepada tenaga-tenaga operasional, agar memiliki

keterampilan secara teknis. Tetapi, kini pelatihan diberikan kepada setiap karyawan dalam perusahaan termasuk karyawan administrasi maupun tenaga manajerial. Untuk karyawan lama, pelatihan digunakan sebagai dasar peningkatan dan perpindahan pekerjaan. Biasanya pekerjaan yang lebih tinggi akan menuntut tanggungjawab yang lebih besar, sehingga mengharuskan karyawan mengikuti pelatihan. Demikian pula, perpindahan pekerjaan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang setingkat, perlu dilakukan pemahaman tentang pekerjaan tersebut melalui pelatihan karyawan. Tanpa pelatihan sulit bagi seorang karyawan dapat mengenal dengan baik pada pekerjaan barunya baginya (Yuningsih, 2018).

Berdasarkan berbagai arti pelatihan diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja karyawan dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomi yang dapat membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya guna meningkatkan keterampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan yang juga disesuaikan dengan tuntutan pekerjaan yang akan diemban oleh seorang karyawan. Melalui program pelatihan diharapkan seluruh potensi yang dimiliki dapat ditingkatkan sesuai dengan keinginan organisasi atau setidaknya mendekati apa yang diharapkan oleh organisasi. Pelatihan biasanya dilaksanakan pada saat para pekerja memiliki keahlian yang kurang atau pada saat suatu organisasi mengubah suatu sistem dan perlu belajar tentang keahlian baru.

2.1.3.1 Manfaat Pelatihan

Menurut Yuningsih (2018) terdapat tujuh manfaat dari pelatihan kerja. Pengertian dan penjelasan masing-masing metode pelatihan kerja adalah sebagai berikut.

1. Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerjasama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda dan bahkan spesialisik, meningkatkan tekad untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan serta lancarnya koordinasi sehingga bergerak sebagai suatu kesatuan yang bulat dan utuh.
2. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan antara lain karena adanya pendelegasian wewenang, interkasi yang didasarkan pada sikap dewasa baik secara teknikal maupun intelektual, saling menghargai, dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berpikir dan bertindak secara inovatif.
3. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan para pegawai serta tanggung jawab menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekedar diperintahkan oleh pimpinan.
4. Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi.
5. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif.

6. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijaksanaan organisasi dan operasionalnya.
7. Penyesuaian konflik secara fungsional yang dampaknya adalah tumbuh dan suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan dikalangan para anggota organisasi.

2.1.3.2 Metode Pelatihan

Menurut Yuningsih (2018), terdapat dua metode pelatihan kerja yaitu motivasi *metode on the job training* dan *off the job training*. Pengertian dan penjelasan masing-masing metode pelatihan kerja adalah sebagai berikut.

1. Metode *On The Job Training*

Merupakan metode yang paling banyak dilakukan perusahaan dalam melatih tenaga kerjanya. Para karyawan mempelajari pekerjaannya sambil mengerjakannya secara langsung. Kebanyakan perusahaan menggunakan orang dalam perusahaan yang melakukan pelatihan terhadap sumber daya manusianya, biasanya dilakukan oleh atasan langsung. Dengan menggunakan metode ini lebih efektif dan efisien pelaksanaan latihan karena di samping biaya pelatihan yang lebih murah, tenaga kerja yang dilatih lebih mengenal baik pelatihnya.

2. Metode *Off The Job Training*

Dalam metode ini, pelatihan dilakukan di mana karyawan dalam keadaan tidak bekerja dengan tujuan agar terpusat pada kegiatan pelatihan saja. Pelatih didatangkan dari luar organisasi atau para peserta mengikuti pelatihan di luar organisasi. Keuntungan dengan metode ini, para peserta

latihan tidak merasa jenuh dilatih oleh atasannya langsung, metode yang diajarkan pelatih berbeda sehingga memperluas pengetahuan. Kelemahannya adalah biaya yang dikeluarkan relatif besar, dan pelatih belum mengenal secara lebih mendalam para peserta latihan sehingga membutuhkan waktu yang lama dalam pelatihan.

2.1.3.3 Faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan

Berdasarkan penjelasan Naim, Gani dan Purnamasari (2019), dalam melakukan pelatihan ada beberapa faktor yang mempengaruhi yaitu instruktur, peserta, materi, metode, tujuan pelatihan, dan lingkungan yang menunjang. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pelatihan yaitu :

1. Efektivitas Biaya.
2. Materi Program Yang Dibutuhkan.
3. Prinsip-Prinsip Pembelajaran.
4. Ketepatan dan Kesesuaian Fasilitas.
5. Kemampuan dan Preferensi Peserta Pelatihan.
6. Kemampuan dan Preferensi Instruktur Pelatihan.

2.1.4 Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil upaya individu atau organisasi dalam melaksanakan kewajiban *job discription* yang telah ditetapkan guna tercapainya hasil dari tujuan yang diberikan organisasi kepada setiap anggota organisasinya. Secara mendasar kinerja merupakan usahadan tanggungjawab dari setiap individu atau karyawan dalam melaksanakan tuntutan kerja dan sedangkan kinerja organisasi adalah kegiatan dan hasil yang dilakukan setiap individu dan kelompok

kerja guna tercapainya tujuan meningkatkan kinerja perusahaan (Samudera, 2020).

Kinerja karyawan adalah hasil pekerjaan dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (job requirement). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut sebagai standar pekerjaan (job standard). Untuk menentukan kinerja karyawan baik atau tidak, tergantung pada hasil perbandingannya dengan standar pekerjaan. Standar kinerja adalah tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan, dan merupakan pembanding (benchmarks) atas tujuan atau target yang ingin dicapai. Hasil pekerjaan merupakan hasil yang diperoleh seorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaan sesuai persyaratan pekerjaan atau standar pekerjaan (Yuningsih, 2018).

Berdasarkan berbagai arti kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah kemampuan kinerja yang dicapai dan diinginkan dari perilaku pegawai dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab secara individu ataupun kelompok. Untuk menentukan kinerja karyawan baik atau tidak, tergantung pada hasil perbandingannya dengan standar pekerjaan. Standar kinerja adalah tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan, dan merupakan pembanding atas tujuan atau target yang ingin dicapai.

2.1.4.1 Konsep Penilaian Kinerja

Menurut Jazuli dan Manalu (2020), terdapat enam konsep penilaian kinerja karyawan yaitu *rating scale*, *checklist*, *critical incident method*, *field review*

method, test and observation of work performance dan *ranking method*. Pengertian dan penjelasan masing-masing konsep adalah sebagai berikut:

1. *Rating Scale*

Evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai, yang yang membandingkan hasil pekerjaan pegawai dengan kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja.

2. *Checklist*

Yang dimaksudkan dengan metode ini adalah untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan kinerja pegawai. Penilai biasanya atasan langsung. Pemberian bobot sehingga dapat di skor. Metode ini bisa memberikan suatu gambaran prestasi kerja secara akurat, bila daftar penilaian berisi item-item yang memadai.

3. *Critical Incident Method*

Penilaian yang berdasarkan catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku pegawai sangat baik atau jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan- catatan ini disebut peristiwa kritis. Metode ini sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada pegawai, dan mengurangi kesalahan kesan terakhir.

4. *Field Review Method*

Metode penilaian dilakukan dengan cara para penilai atau pimpinan melakukan terjun langsung ke lapangan untuk menilai kinerja pegawai. Hal ini dapat dilakukan dengan dua cara, cara pertama dapat dilakukan bersama dengan kegiatan supervisi. Sedangkan dengan cara kedua secara

sengaja dan terencana para penilai mendatangi tempat kerja para pegawai untuk melakukan penilaian kinerja pegawai yang bersangkutan.

5. Tes dan Observasi Prestasi Kerja

Bila jumlah pekerja terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan. Tes mungkin tertulis atau peragaan ketrampilan. Agar berguna tes harus reliable dan valid. Metode evaluasi kelompok ada tiga: ranking, grading, point allocation method.

6. *Method Ranking*

Penilai membandingkan satu dengan pegawai lain siapa yang paling baik dan menempatkan setiap pegawai dalam urutan terbaik sampai terjelek.

2.1.4.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Yuningsih (2018), terdapat lima faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu fasilitas kantor, lingkungan kerja, prioritas kerja, *supportive boss* dan bonus. Pengertian dan penjelasan masing-masing faktor kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Fasilitas Kantor

Merupakan sarana yang menunjang seorang karyawan untuk melakukan aktifitas kerjanya dengan baik dan apabila perusahaan tidak dapat memberikan fasilitas yang memadai, tentu saja hal ini akan menurunkan kinerja karyawan.

2. Lingkungan Kerja

Merupakan faktor yang sangat penting, karena hampir 80% karyawan *resign* jika lingkungan kerja mereka tidak baik. Lingkungan kerja yang baik memiliki ruang kerja yang cukup luas, penerangan yang

sempurna dan temperatur udara yang sesuai dengan luas ruangan kerja karyawan. Jika ada salah satu fasilitas tersebut yang rusak, langsung segera diperbaiki agar kinerja karyawan mereka tidak menurun dan mereka tetap nyaman dalam melakukan aktivitas kerja mereka sehari-hari.

3. Prioritas Kerja

Berikan prioritas kerja yang jelas. Karyawan akan merasa kebingungan jika pimpinan memberikan banyak tugas kepada mereka tetapi tidak memberikan skala prioritas yang jelas, kemudian biarkan mereka mengerjakan pekerjaannya satu demi satu dengan *time line* yang sudah anda tentukan dan jangan menambahkan tugas yang lain sebelum pekerjaan tersebut diselesaikan. Jika memang ada pekerjaan penting yang harus anda berikan kepada karyawan, maka anda harus menggeser *deadline* pekerjaan yang sebelumnya dikerjakan, supaya karyawan dapat bekerja dengan tenang dan didesak oleh waktu.

4. Dukungan

Berikan dukungan kepada mereka untuk mengemukakan pendapat dan ide-ide baru pada saat *meeting*, ajak mereka untuk "terlibat" dalam proyek yang sedang pimpinan kerjakan. pimpinan juga harus memberikan uang kepada karyawan untuk belajar dan berkreasi pada bidang yang mereka minati supaya mereka dapat terus mengasah ilmunya, sebab jika suatu saat anda membutuhkan skill tersebut anda bisa menggunakan tenaga mereka tanpa harus merekrut karyawan baru dan tentu saja hal ini akan menguntungkan perusahaan.

5. Bonus

Sebagian besar karyawan akan bekerja dengan senang hati bila pekerjaan yang mereka kerjakan dihargai oleh perusahaan. Penghargaan terhadap karyawan bisa dimulai dari hal yang sederhana seperti pujian dari atasan atau bahkan berupa bonus. Bonus ini dapat anda berikan kepada karyawan yang memang benar-benar mampu bekerja dengan baik sesuai dengan yang diharapkan. Pemberian penghargaan tersebut ada baiknya jika disaksikan oleh karyawan yang lain, tujuannya untuk memicu rasa kompetisi agar mereka dapat bekerja lebih baik lagi.

2.2 Tinjauan Empiris

Tinjauan empiris atau *literatur rereview* berisikan penelitian-penelitian yang serupa dan berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan bertujuan untuk keaslian penelitian. Tinjauan empiris dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 2.1 Tinjauan Empiris

No	Peneliti	Judul	Metode	Hasil
1.	Samudera (2020).	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan Kerja, Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Sumber Cipta Multiniaga)	Kuantitatif	1. Kepemimpinan mempunyai hubungan positif dan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan. 2. Motivasi mempunyai hubungan negatif dan tidak

Tabel 2.1 Tinjauan Empiris (Lanjutan)

				<p>berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.</p> <p>3. Lingkungan kerja mempunyai hubungan positif dan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.</p> <p>4. Pelatihan kerja mempunyai hubungan negatif dan tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.</p>
2.	Jazuli dan Manalu, (2020)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Komisi Informasi Kepri	Kuantitatif	<p>1. Secara simultan kepemimpinan, motivasi kerja, dan pelatihan pegawai secara relatif berpengaruh terhadap kinerja pegawai.</p> <p>2. Secara parsial setiap variable memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai.</p>

Tabel 2.1 Tinjauan Empiris (Lanjutan)

3.	Putri dan Fatahurazzak (2020).	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan di Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Bintan	Kuantitatif	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. 2. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. 3. Pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
4.	Afandi dan Bahri (2020)	Pengaruh Kepemimpinan Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Asia Muslim Charity Foundation (AMCF) Sumatera Utara.	Kuantitatif	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5.	Primajaya (2020)	Pengaruh Motivasi Kerja Dan Pelatihan Kerja Terhadap	Kuantitatif	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja

Tabel 2.1 Tinjauan Empiris (Lanjutan)

		Kinerja Karyawan Pada PT PERTAMINA (Persero) UPMS IV Semarang.		terhadap kinerja karyawan. 2. Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan.
6.	Pratama dan Kudus (2018)	Pengaruh Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Indomaju Textindo.	Kuantitatif	1. Pelatihan kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Lingkungan kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Pelatihan kerja dan lingkungan kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
7.	Marjaya dan Pasaribu (2019)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai di PDAM Tirta Deli	Kuantitatif	1. Variabel kepemimpinan berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Variabel motivasi yang berpengaruh

Tabel 2.1 Tinjauan Empiris (Lanjutan)

		Kabupaten Deli Serdang.		positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Variabel pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
8.	Etikawati, Alwi dan Sutarno (2019)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, dan Disiplin, Terhadap Kinerja (Survei Pada Perawat RSUD Dr. Harjono Kabupaten Ponorogo)	Kuantitatif	1. Kepemimpinan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja perawat. 2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat. 3. Pelatihan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja perawat. 4. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat.
9.	Rahmi, Achmad dan Adhimursandi (2020)	The Effect of Leadership and Empowerment Style and	Kuantitatif	1. The results of research on factors that affect work discipline, all

Tabel 2.1 Tinjauan Empiris (Lanjutan)

		Motivation on Work Discipline and Employee Performance in Sungai Kunjang Subdistrict , Samarinda City		independent variables show no significant positive effect on work discipline. The results of the study on factors that affect employee performance, only leadership style variables that show a significant positive impact on employee performance. 2. While the work discipline variable shows no significant positive effect on employee performance.
10.	Guterresa, Armanu dan Rofiaty (2020)	The Role of Work Motivation as a Mediator on The Influence of Education-Training and Leadership Style on Employee Performance.	Kuantitatif	Empirical results show that work motivation mediated the influence of leadership style on employee performance, but not for education-training. The results can provide

Tabel 2.1 Tinjauan Empiris (Lanjutan)

				valuable insight for public service management.
--	--	--	--	---

2.3 Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan adalah serangkaian upaya dari pimpinan dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya sedemikian rupa sehingga para bawahannya dapat bekerja dengan baik, bersemangat tinggi, dan mempunyai disiplin serta tanggung jawab yang tinggi pula terhadap atasan. Semakin baik kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan, maka akan membuat kinerja karyawan semakin meningkat. Dalam prakteknya kepemimpinan diwarnai oleh usaha untuk mewujudkan hubungan manusiawi yang efektif, dengan prinsip saling memperlakukan sebagai subyek. Pimpinan memandang anggota organisasinya sebagai individu yang harus dihormati, dihargai dan diakui hak dan kewajibannya. Dengan kata lain setiap individu diterima eksistensinya dengan kepribadian masing-masing, sebagaimana diri pemimpin sendiri. Berdasarkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Putri and Fatahurazzak (2020), menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Jazuli and Manalu (2020), menyatakan bahwa pengujian yang dilakukan secara simultan dan parsial kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Samudera (2020), kepemimpinan mempunyai hubungan positif dan berpengaruh secara

parsial terhadap kinerja karyawan. Sehingga dibentuk hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H₁ : Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada di dalam diri manusia yang mengaktifkan memberi daya serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya. Motivasi merupakan salah satu faktor penting yang dapat menentukan kinerja karyawan, karena dengan adanya motivasi tersebut, karyawan dapat menyelesaikan tugas yang dibebankan serta dapat menjalankan tanggung jawabnya. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan secara efektif dan efisien. Menurut penelitian sebelumnya oleh Afandi dan Bahri (2020), menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi dengan kinerja karyawan. Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Putri dan Fatahurazzak (2020) menghasilkan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Primajaya (2020), ada pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Sehingga dibentuk hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H₂ : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

3. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja pegawai pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya atau satu pekerjaan yang ada kaitan dengan pekerjaannya. Adanya pelatihan yang baik pada karyawan dapat menunjang keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sebab dengan adanya pelatihan yang baik akan menciptakan tingkat produktifitas kerja yang tinggi sehingga dapat menunjang keberhasilan perusahaan. Sebaliknya jika tingkat kinerja karyawan menurun, maka akan menghambat perusahaan tersebut dalam mencapai tujuannya. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Marjaya dan Pasaribu (2019) pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil yang sama juga oleh Pratama dan Kudus (2018) bahwa pelatihan kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Jazuli dan Manalu (2020), menyatakan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga dibentuk hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H_3 : Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

4. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Peltihan terhadap Kinerja Karyawan

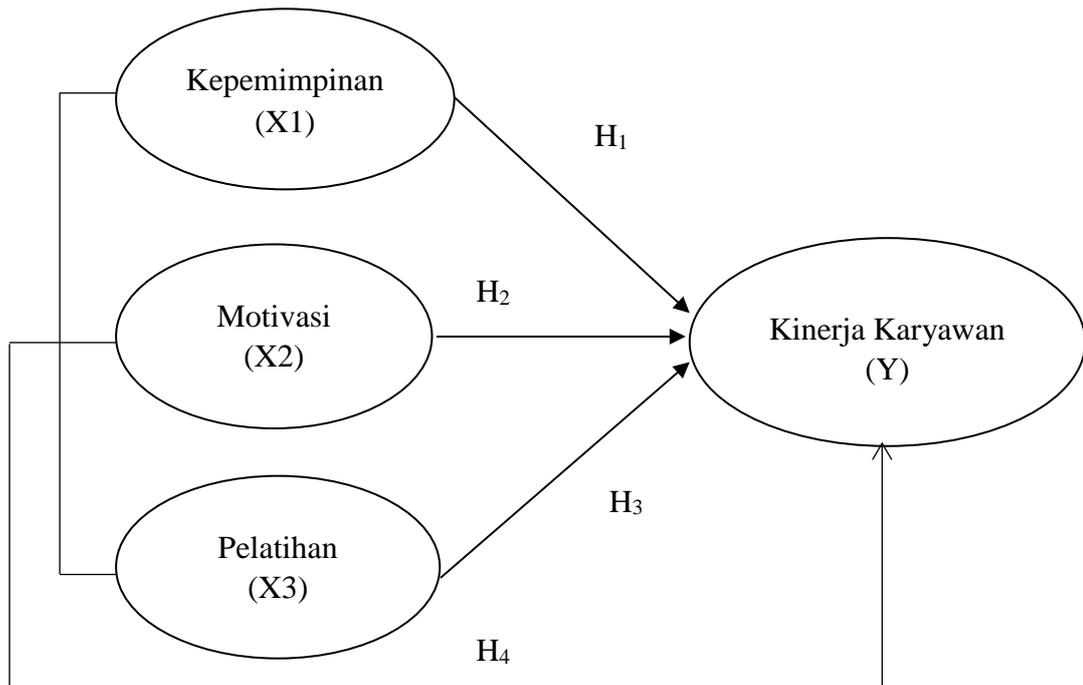
Kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan yang diinginkan, oleh karena itu

pimpinan perusahaan perlu untuk lebih memperhatikan peningkatan kualitas sumber daya manusianya agar kinerja yang diharapkan tercapai sesuai dengan sasaran. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dimana kepemimpinan sebagai suatu konsep manajemen di dalam sebuah perusahaan yang berfungsi untuk menyusun tujuan ataupun sasaran. Menurut Putri dan Fatahurazzak (2020). Menurut Samudera (2020), motivasi merupakan dorongan dari dalam diri seseorang sebagai alasan yang mendasari semangat kerja dalam melakukan sesuatu atau mengarahkan perilaku sehingga perusahaan atau organisasi memerlukan karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi agar dapat memberikan kinerja yang baik dan antusias untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi. Menurut Naim, Gani dan Purnamasari (2019), pelatihan merupakan kegiatan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan, serta meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Jazuli dan Manalu, (2020) bahwa secara simultan kepemimpinan, motivasi kerja, dan pelatihan secara relatif berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sehingga dibentuk hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H₄ : Kepemimpinan, Motivasi dan Pelatihan secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

2.4 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual berdasarkan kajian pustaka dan penelitian-penelitian yang pernah dilakukan, maka kerangka teoritis dalam penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual