

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan aset paling penting dalam suatu organisasi. Sumber daya manusia dapat mengarahkan organisasi serta mempertahankan dan mengembangkan organisasi dalam berbagai tuntutan masyarakat dan zaman. Oleh karena itu, sebuah organisasi dituntut untuk dapat mengelola SDM yang dimiliki dengan baik demi kelangsungan hidup dan kemajuan organisasi. Sumber daya manusia harus selalu diperhatikan, dijaga, dan dikembangkan. Menurut Sinambela (2016:168) dalam pandangan manajemen modern sekarang ini, manusia tidak lagi hanya diposisikan sekedar sebagai sumber daya utama, tetapi lebih dari itu, yakni bahwa manusia itu sudah menjadi asset organisasi di masa depan atau yang lebih populer dikenal dengan konsep human capital.

Hamali (2016:2) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas. Dengan demikian bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu faktor produksi yang memegang peranan penting dibanding faktor produksi lainnya. Meski suatu perusahaan memiliki sarana dan prasarana yang lengkap, tanpa didukung sumber daya manusia yang bermoral baik, dinamis, disiplin dan bersatu, maka kelangsungan hidup perusahaan itu akan berjalan lambat bahkan tidak dapat berlangsung lama.

Setiap perusahaan selalu berusaha untuk meningkatkan performa kinerja karyawannya, yang bertujuan untuk meningkatkan produktifitas kerja perusahaan tersebut, karena sebuah perusahaan dapat menjadi berkembang dan maju tentunya tidak hanya dikarenakan faktor permodalan dan strategi bisnis yang kuat saja, melainkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang hebat. Sumberdaya manusia dalam artian karyawan atau pegawai

Seluruh kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan bisnis perusahaan atau organisasi merupakan bentuk kinerja karyawan. Karena pentingnya hal tersebut, maka perusahaan perlu memantau dan menilai kinerja setiap karyawannya. Penilaian kinerja ini sangat penting untuk menentukan apakah perusahaan akan terus melakukan kerja sama dengan karyawan jika kinerjanya baik.

Bagi pimpinan organisasi, kinerja pegawai menjadi sangat penting karena ia merupakan tolak ukur bagi keberhasilannya dalam mengelola unit kerja yang dipimpinya. Jadi, kinerja merupakan faktor sentral bagi pekerjaan manajemen dalam mengelola organisasi. Karena itu, adalah penting bagi manajemen untuk mengenali dan memahami berbagai aspek yang berkaitan dengan kinerja pegawai baik faktor-faktor akibatnya (Anwar Prabu, 2017).

Secara teori terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang. Menurut Sedarmayanti (2017), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :1) Sikap dan mental (motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja), 2) Pendidikan, 3) Keterampilan, 4) Manajemen kepemimpinan, 5) Tingkat

penghasilan, 6) Gaji dan kesehatan, 7) Jaminan sosial, 8) Iklim kerja, 9) Sarana dan prasarana, 10) Teknologi, dan 11) Kesempatan berprestasi.

Sedangkan menurut (Mathis & Jackson, 2012) dalam pembahasan mengenai permasalahan kinerja karyawan maka tidak terlepas dari berbagai macam faktor yang menyertai diantaranya: 1) Faktor kemampuan (ability); dan 2) Faktor motivasi.

Beberapa penelitian, tentang kinerja karyawan dan faktor-faktor yang mempengaruhi, antara lain: (1) Hartati dan Simanjuntak, (2021). Pelatihan kerja, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (2) M. Rais (2021). Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Kantor Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial (BBPPKS) Makassar. (3) Marjaya (2019). Adanya pengaruh kepemimpinan, motivasi dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan di PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang.

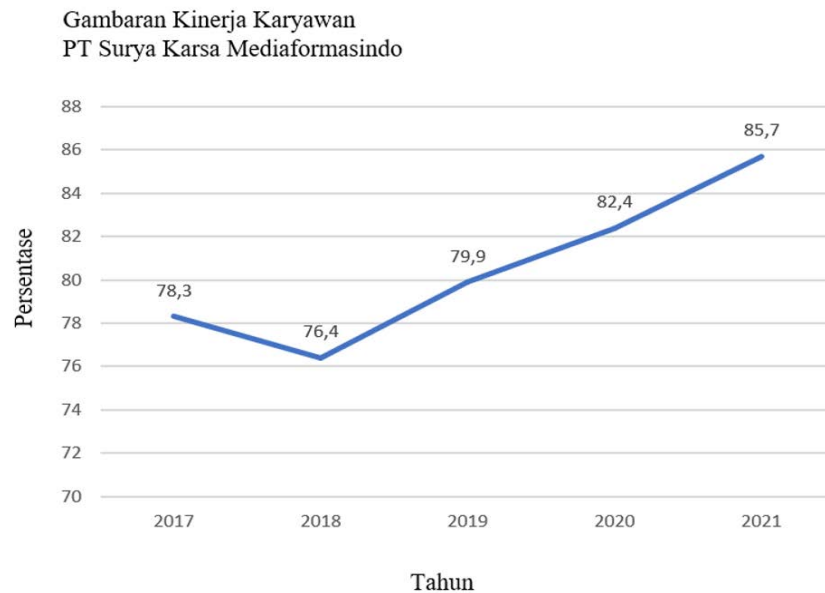
Selanjutnya, survei awal yang dilakukan peneliti pada karyawan PT Surya Karsa Mediaformasindo tentang produktivitas kerja perusahaan persentasinya mengalami naik turun hal ini dapat dilihat dari tabel di bawah ini :

Tabel 1.1
Kinerja Produktivitas

Tahun ke	Tahun	Persentase (%)
1	2017	78,3
2	2018	76,4
3	2019	79,9
4	2020	82,4
5	2021	85,7

Sumber: PT Surya Karsa Mediaformasindo, 2022

Tabel di atas menunjukkan bahwa produktivitas kinerja PT Surya Karsa Mediaformasindo pada tahun 2017 sebesar 78,3 % nilai tersebut masih tergolong kinerja yang baik, akan tetapi masih ada gap sebesar 21,7 % untuk mencapai kinerja yang sempurna. Tahun berikutnya 2018 hasil mengalami penurunan sebesar 76,4 % dan terdapat gap sebesar 23.6%. Tahun 2019 hasil mengalami peningkatan kembali sebesar 79,9% bahkan melampaui presentasi di tahun 2017 akan tetapi masih terdapat gap 20,1% . Pada tahun 2020 kinerja PT SKM terus mengalami kenaikan yang signifikan yaitu sebesar 82,4% walaupun masih terdapat gap akan tetapi persentasi semakin kecil 17,6%. Tahun berikutnya 2021 kinerja PT SKM terus meningkat dan semakin membaik yaitu sebesar 85,7% dan gap hanya 14,3%. Adapun data tersebut dapat digambarkan pada grafik di bawah ini.



Gambar 1.1
Kinerja Produktivitas

Jika dilihat dari grafik di atas menunjukkan bahwa nilai pencapaian kinerja mengalami pencapaian kinerja naik turun, hal ini disebabkan karena karyawan kurang memiliki semangat kerja dan tanggung jawab dalam melakukan tugasnya masing-masing, lambat melakukan perbaikan jaringan *network*, *preventive maintenance* perangkat IT yang tertunda, penumpukan tiket kerja, kurangnya koordinasi di lapangan, karyawan kurang cekatan sehingga banyak waktu terbuang serta service yang diberikan tidak optimal, selain itu disebabkan juga oleh faktor alam.

Selanjutnya, data dari Perusahaan tentang kecelakaan kerja yang terjadi pada PT Surya Karsa Mediaformasindo disajikan pada tabel berikut.

Tabel 1.2
Tingkat Kecelakaan PT. Surya Karsa Mediaformasindo

Tahun	Jumlah Kecelakaan
2017	Nihil
2018	1
2019	Nihil
2020	Nihil
2021	Nihil

Sumber: PT. Surya Karsa Mediaformasindo, 2022

Berdasarkan Tabel 1.2 di atas, pada tahun 2018 tercatat 1 kali terjadi kecelakaan kendaraan ringan di PT Surya Karsa Mediaformasindo, hal ini dikarenakan salah persepsi, kurang hati-hati dan mengabaikan Standar Operasional Prosedur, serta kurang paham akan tugas yang ingin dilakukannya sehingga kecelakaanpun terjadi. Selain itu, perhatian dan pengawasan dari atasan kepada karyawannya masih lemah, kurangnya diberikan arahan di lapangan saat menjalankan tugas (Hasil wawancara dengan beberapa karyawan pada survey awal pada Desember, 2021).

Dari survei awal yang dilakukan di lapangan ditemukan beberapa fenomena, antara lain masalah motivasi kerja karyawan PT Surya Karsa Mediaformasindo yaitu beberapa karyawan mengalami penurunan motivasi dalam bekerja dan kurangnya kegairahan dalam bekerja, kurangnya tanggung jawab dalam melakukan tugas, lambat dalam melakukan perbaikan network, kurang bisa mengelola tiket pekerjaan atau kurang koordinasi terhadap pekerjaan

di lapangan, kurang cekatan dalam pekerjaan sehingga banyak waktu terbuang dan beberapa karyawan bahkan beberapa kali terlambat masuk kantor.

Berdasarkan survei awal pada PT Surya Karsa Mediaformasindo dan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, maka faktor seperti gaya kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang menentukan kinerja karyawan menjadi lebih baik. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang membentuk dan membantu orang lain untuk berkerja dan antusias mencapai tujuan yang direncanakan dalam kaitannya dengan keberhasilan organisasi mewujudkan tujuan sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan dan tingginya kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Melihat pentingnya kepemimpinan terhadap kinerja maka diperlukan pimpinan-pimpinan yang benar-benar dapat menjalankan fungsinya dengan tepat agar semua pihak yang ada didalam sebuah organisasi/perusahaan dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Hasibuan (2012) Kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting dalam manajerial, karena kepemimpinan maka proses manajemen akan berjalan dengan baik dan pegawai akan bergairah dalam melakukan tugasnya.

Selain faktor kepemimpinan atau gaya kepemimpinan, faktor motivasi kerja juga memiliki peran dalam peningkatan kinerja karyawan. Tugas manajer atau pemimpin adalah menciptakan kondisi-kondisi kerja yang akan membangkitkan dan memelihara keinginan untuk bersemangat. Motivasi diri sendiri berasal dari keinginan yang keras untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Tidak peduli kesulitan-kesulitan apapun yang harus diatasi (Terry, dan Rue, 2010). Senada dengan pendapat Hersey dan Blanchard dalam Sedarmayanti

(2011) yang menyatakan motivasi cenderung menurun kekuatannya apabila terpenuhi atau terhambat pemenuhannya. Pendapat Hersey dan Blanchard tersebut menyatakan bahwa apabila motivasi tidak diberikan kepada bawahan akan mengalami penurunan hasil kerjanya, dan apabila motivasi diberikan, maka hasil kerjanya lebih baik atau mengalami kekuatan yang tinggi.

Beberapa hasil penelitian juga mengungkapkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh motivasi, diantaranya yakni penelitian Rego, Supartha, dan Yasa (2017) mengungkapkan bahwa motivasi kerja juga akan mampu mempengaruhi dan meningkatkan kinerja pegawai. Artinya dengan memiliki motivasi kerja yang tinggi akan mampu memberikan hasil kerja yang maksimal. Selain berpengaruh terhadap motivasi kerja, gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dengan pegawai juga dapat berdampak pada rendahnya disiplin kerja pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.

Motivasi adalah pemberian dorongan-dorongan individu untuk bertindak yang menyebabkan orang tersebut berperilaku dengan cara tertentu yang mengarah pada tujuan (Murty & Hudiwinarsih, 2012), sedangkan menurut Siagian (2011) menjelaskan motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya.

Selanjutnya, faktor pengembangan karyawan juga menjadi salah satu perhatian dalam penelitian ini selain faktor gaya kepemimpinan dan motivasi kerja yang sudah disebutkan sebelumnya. Pengembangan karyawan dapat juga dilaksanakan dalam bentuk pelaksanaan pelatihan bagi karyawan, yang

merupakan salah satu sarana untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas dengan sasaran dan tujuan perusahaan. Pelatihan bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan dalam mencapai hasil kerja yang ditetapkan.

Perbaikan kinerja dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan karyawan, keterampilan karyawan maupun sikap karyawan itu sendiri terhadap tugasnya (Hermanto, dalam Marjaya dan Pasaribu. 2019), sedangkan pelatihan merupakan upaya yang berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau keterampilan karyawan yang sudah menduduki suatu pekerjaan atau tugas tertentu. (Notoadmojo, Marjaya dan Pasaribu. 2019).

Penelitian Mulyadi (2018:122-132) yang menemukan adanya pengaruh pelatihan dan motivasi secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan pada PT Permata Lestari. Pelatihan dan pengembangan menjadi hal yang terpenting dalam manajemen sumber daya manusia baik untuk profesional dan manager. Pelatihan untuk karyawan sangat penting, sejak diketahui bahwa pengetahuan orang diperoleh dari pendidikan formal tidak lah cukup atau kurang sesuai bagi perusahaan. Pelatihan yang dirancang dengan baik sesungguhnya dapat diukur manfaatnya seperti peningkatan kesehatan dan kinerja manajer maupun karyawan.

Berdasarkan fenomena-fenomena di atas, diketahui terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Seperti halnya pada PT Surya Karsa Media formasindo juga mengalami permasalahan kinerja karyawan yang tentunya menarik untuk dilakukan kajian tentang faktor-faktor yang mempengaruhinya. Sehingga penulis tertarik melakukan penelitian tentang gaya kepemimpinan,

motivasi kerja, dan pelatihan kerja yang merupakan faktor yang dianggap mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Surya Karsa Mediaformasindo.

Adapun judul penelitian adalah “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan PT. Surya Karsa Mediaformasindo Pekanbaru - Riau”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka dapat diidentifikasi masalah dalam penelitian ini, yaitu:

1. Terdapat indikasi bahwa kurangnya pengendalian, arahan, dan pengawasan dari pemimpin terhadap bawahan.
2. Terdapat indikasi bahwa kurangnya tanggung jawab dalam melakukan tugas,
3. Terdapat indikasi bahwa kurang cekatan dalam pekerjaan
4. Terdapat indikasi bahwa sehingga banyak waktu terbuang di lingkungan kerja
5. Terdapat indikasi bahwa beberapa karyawan terlambat masuk kantor.
6. Terdapat indikasi bahwa masih kurangnya kekuatan individu untuk menciptakan kegairahannya dalam bekerja.
7. Terdapat indikasi bahwa karyawan belum menerapkan hasil pelatihan di dalam pekerjaannya.
8. Terdapat indikasi bahwa rendahnya kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.
9. Terdapat indikasi bahwa kurang memaksimalkan waktu yang tersedia.
10. Terdapat indikasi bahwa kurang maksimalnya pengelolaan sumber daya organisasi

11. Terdapat indikasi bahwa karyawan kurang mengimplementasikan hasil pelatihan
12. Terdapat indikasi bahwa perusahaan tidak melakukan training atau pelatihan secara berkala.

1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, melihat luasnya permasalahan dan terbatasnya waktu maka peneliti membatasi masalah hanya gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan pelatihan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan PT. Surya Karsa Formasindo.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah di uraikan sebelumnya, maka di rumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Surya Karsa Mediaformasindo ?
2. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Surya Karsa Mediaformasindo ?
3. Bagaimana pengaruh Pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT Surya Karsa Mediaformasindo ?
4. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan pelatihan secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Surya Karsa Mediaformasindo ?

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Surya Karsa Mediaformasindo
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Surya Karsa Mediaformasindo
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT Surya Karsa Mediaformasindo
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan pelatihan secara simultan terhadap kinerja karyawan PT Surya Karsa Mediaformasindo

1.6 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini antara lain:

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pemahaman peneliti mengenai masalah yang akan diteliti terutama berkaitan dengan gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan pelatihan terhadap kinerja karyawan.

2. Bagi Program Studi Pasca Sarjana Magister Manajemen

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pemahaman, informasi, dan referensi tambahan yang berhubungan dengan Kinerja karyawan, serta dapat di jadikan referensi bagi penelitian yang melakukan penelitian kedepannya.

3. Bagi perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat membantu PT. Surya Karsaformasindo dalam memberikan masukan berupa saran dan informasi kepada pihak manajemen perusahaan mengenai seberapa besar Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan pelatihan terhadap kinerja karyawan.

BAB II

KAJIAN TEORI DAN KERANGKA BERPIKIR

2.1 Deskripsi Teori

2.1.1 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara, pola dan kemampuan tertentu yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam bersikap, berkomunikasi dan berinteraksi untuk mempengaruhi, mengarahkan, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan agar bisa melakukan suatu pekerjaan sehingga mencapai suatu tujuan. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin saat mencoba untuk memengaruhi kinerja bawahannya (Muchlisin Riadi, 2019:1).

Menurut Rivai (2014:42), Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pimpinan. Selanjutnya, Miftah Thoha (2013:49) Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Dalam hal ini, terdapat dua kategori gaya kepemimpinan yang ekstrem, yakni: gaya kepemimpinan otokratis, dan gaya kepemimpinan demokratis.

Regina Aditya Reza (2017:12) Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang

mengamati dari luar. Mulyadi (2015:150). Gaya Kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki seorang pimpinan yang menunjukkan suatu sikap yang menjadi ciri khas tertentu untuk mempengaruhi pegawainya dalam mencapai tujuan organisasi.

Ricky W. Griffin (2017:286) *Leadership is the use of noncoercive influence to shape the groups or organizations goals, motivate behavior toward the achievement of those goals, and help define group or organization culture. As a property, leadership is the set of characteristics attributed to those who are perceived to be leaders. Leadership and management are often related but are also different. Managers and leaders use legitimate, reward, coercive, referent, and expert power.*

Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan ialah pola menyeluruh dari tindakan seorang pimpinan untuk mengendalikan bawahan yang dipimpinnya dengan suatu ciri khas tertentu yang ada pada dirinya untuk pencapaian tujuan organisasi.

2.1.2 Macam-Macam Gaya Kepemimpinan.

Menurut Mahendro dan Donni (2018:179) terdapat macam-macam gaya kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Karismatik.

Gaya kepemimpinan ini adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada perilaku pemimpin yang simbolis, pesan-pesan mengenai visi dan memberikan inspirasi, komunikasi non verbal, daya tarik terhadap nilai-nilai ideologis, stimulasi intelektual terhadap para pengikut oleh pimpinan.

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan ini nampak dari cara pemimpin untuk selalu mengadakan musyawarah dengan pegawainya dalam menyelesaikan berbagai pekerjaan yang ada dalam organisasi, sehingga pegawai merasa dihargai berbagai pikirannya serta pendapatnya serta mempunyai pengalaman yang baik dalam menghadapi berbagai masalah rumit yang di hadapi dalam organisasi.

3. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Gaya Kepemimpinan Otoriter adalah gaya kepemimpinan yang memperlakukan pegawai dengan sewenang- wenang, karena menganggap dirinya sebagai orang yang paling berkuasa dalam organisasi. Pegawai digerakan dengan jalan paksa, sehingga pegawai dalam melakukan pekerjaan.

4. Gaya Kepemimpinan Visioner

Merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menciptakan dan mengartikulasi visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisas yng tengah di butuhkan.

5. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan ini berfokus pada transaksi antar pribadi, antara manajemen dan pegawai, dua karakteristik yang melandasi kepemimpinan transaksional yaitu:

- 1) Pemimpin menggunakan penghargaan kontingen untuk memotivasi para pegawai.
- 2) Pemimpin melaksanakan etika korektif hanya etika anggota tidak mampu mencapai tujuan kinerja sebagaimana mestinya.

Selanjutnya, Mulyadi (2015:150), kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk dapat mempengaruhi bawahannya. Adapun macam-macam gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Gaya Kepemimpinan Otokratis (*Authoritarian*) Kepemimpinan dengan gaya otokratis antara lain berciri:

- 1) Penentu kebijaksanaan dilakukan oleh pemimpin.
- 2) Teknik-teknik dan langkah-langkah kegiatan didikte oleh atasan setiap waktu, sehingga langkah-langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkat yang luas.
- 3) Pemimpin biasanya mendikte tugas kerja bagian dan kerja bersama setiap anggota.
- 4) Pemimpin cenderung menjadi pribadi pujian dan kecambahnya terhadap kerja setiap anggota. Mengambil jarak dari partisipasi kelompok aktif kecuali bila menunjukkan keahliannya.

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis (*Democratic*)

Kepemimpinan dengan gaya demokratis antara lain berciri:

- 1) Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin.
- 2) Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat, dan bila dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknik, pemimpin menyarankan dua atau lebih alternative prosedur yang dapat dipilih.

- 3) Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.
 - 4) Pemimpin adalah obyektif atau fact-minded dalam pujian dan kecamannya lalu mencoba untuk menjadi seorang anggota kelompok biasa dalam jiwa dan semangat tanpa melakukan banyak pekerjaan.
3. Gaya Kepemimpinan Kebebasan atau Liberal (Laissez-Faire) Kepemimpinan dengan gaya kebebasan atau liberal (Laissez-Faire) memiliki ciri-ciri sebagai berikut:
- 1) Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu dengan partisipasi minimal dari pemimpin.
 - 2) Bahan-bahan yang bermacam-macam disediakan oleh pemimpin yang membuat orang selalu siap bila dia akan memberikan informasi pada saat ditanya. Dia tidak mengambil bagian dalam diskusi.
 - 3) Sama sekali tidak ada partisipasi dari pemimpin dalam penentuan tugas. Kadang-kadang memberi komentar spontan terhadap kegiatan anggota atau pertanyaan dan tidak bermaksud menilai atau mengatur suatu kejadian pertanyaan.

2.1.3 Fungsi Kepemimpinan

Menurut Veithzal Rivai, (2013:3) Fungsi kepemimpinan artinya jabatan (pekerjaan) yang dilakukan atau kegunaan sesuatu hal atau kerja suatu bagian tubuh. Sedangkan fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam bukan di luar situasi ini. Fungsi pemimpin merupakan

gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu didalam situasi sosial suatu kelompok. Fungsi pemimpin mempunyai dua dimensi:

1. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan dalam tindakan atau aktivitas pemimpin.
2. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok organisasi tersebut.

Secara operasional dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok kepemimpinan

1. Fungsi Intruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi atau arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

2. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang dipimpin yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pemimpin kepada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh

masukan berupa umpan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultasi dapat diharapkan keputusan-keputusan pemimpin, akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

3. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak memcampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

4. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan perlimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang, menerima delegasi itu harus dinyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi.

5. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktifitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama

secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

2.1.4 Tugas-tugas kepemimpinan

Tugas-tugas kepemimpinan cukup banyak, dalam menjalankan tugas-tugas tersebut seorang pemimpin harus bijaksana dan bertanggung jawab dalam melaksanakannya. Menurut (Sutrisno 2016:229), namun dalam hal ini akan diuraikan beberapa tugas-tugas penting saja, antara lain:

1. Sebagai Konselor

Konselor merupakan tugas seorang pemimpin dalam suatu unit kerja, dengan membantu atau menolong SDM untuk mengatasi masalah yang dihadapinya dalam melakukan tugas yang dibebankan kepadanya.

2. Sebagai Instruktur

Seorang pemimpin pada peringkat mana pun ia berada, sebenarnya pada jabatannya itu melekat tugas sebagai instruktur, atau sebagai pengajar yang baik terhadap SDM yang ada di bawahnya.

3. Memimpin Rapat

Seorang pemimpin pada tingkat mana pun, pada suatu waktu perlu mengadakan rapat dan memimpinya. Suatu rencana yang akan disusun biasanya didahului oleh rapat, agar pelaksanaan rencana itu lebih mudah dilaksanakan.

4. Mengambil Keputusan

Di antara seluruh tugas yang akan disandang oleh MSDM, maka yang mungkin terberak adalah tugas mengambil keputusan. Pengambilan keputusan ini

merupakan satu-satunya hal yang membedakan seorang pemimpin. Oleh sebab itu, keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh keterampilan mengambil keputusan, disaat-saat amat krisis.

3. Medelegasikan Wewenang

Pendelegasian disebut juga pelimpahan. Seorang pemimpin yang bijaksana haruslah mendelegasikan sebagian tugas dan wewenang kepada bawahannya.

2.1.5 Pendekatan-Pendekatan Studi Kepemimpinan

Penelitian-penelitian dan teori-teori kepemimpinan dapat diklasifikasikan sebagai pendekatan-pendekatan kesifatan, perilaku, dan situasional dalam studi tentang kepemimpinan. Menurut Hani Handoko (2009:295) Adapun pendekatan tersebut akan dijelaskan sebagai berikut.

1. Pendekatan pertama memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi sifat-sifat yang tampak.
2. Pendekatan kedua bermaksud mengidentifikasi perilaku-perilaku pribadi yang berhubungan dengan kepemimpinan efektif. Kedua pendekatan ini mempunyai anggapan bahwa seorang individu yang memiliki sifat-sifat tertentu atau berperilaku dalam situasi kelompok apapun dimana dia berada. Pemikiran dan penelitian sekarang mendasar.
3. Pendekatan ketiga, yaitu pandangan situasional tentang kepemimpinan. Pandangan ini menganggap bahwa kondisi yang menentukan efektifitas kepemimpinan bervariasi dengan situasi tugas-tugas yang dilakukan, keterampilan dan pengharapan bawahan, lingkungan organisasi, pengalaman masa lalu pemimpin dan bawahan, dan sebagainya. Pandangan ini

telah menimbulkan pendekatan contingency pada kepemimpinan, yang bermaksud untuk menetapkan faktor-faktor situasional yang menentukan seberapa besar efektifitas situasi gaya kepemimpinan tertentu.

2.1.6 Sifat – Sifat Kepemimpinan

Para teoritis kesifatan adalah kelompok pertama yang bermaksud menjelaskan tentang aspek kepemimpinan. Mereka percaya bahwa para pemimpin memiliki ciri-ciri atau sifat tertentu yang menyebabkan mereka dapat memimpin pengikutnya. Menurut Hani Handoko (2009:295) daftar sifat-sifat ini dapat menjadi sangat panjang, tetapi cenderung mencakup energi, pandangan, pengetahuan dan kecerdasan, imajinasi, kepercayaan diri, integritas, kepandaian berbicara, pengendalian dan keseimbangan mental maupun emosional, bentuk fisik, pergaulan sosial dan persahabatan, dorongan, antusiasme, berani, dan sebagainya.

Penelitian awal tentang sifat kepemimpinan usaha pertama yang dilakukan oleh para psikolog dan peneliti lainnya untuk memahami kepemimpinan adalah mengidentifikasi sifat-sifat pemimpin. Sebagian besar penelitian-penelitian awal tentang kepemimpinan ini bermaksud untuk:

1. Membandingkan sifat-sifat orang yang menjadi pemimpin dengan sifat-sifat yang menjadi pengikut
2. Mengidentifikasi ciri-ciri dan sifat-sifat yang dimiliki oleh para pemimpin efektif. sehingga dua cara tersebut efektif dan efisien digunakan untuk menilai sifat kepemimpinan.

Berbagai studi perbandingan sifat-sifat pemimpin dan bukan pemimpin

sering menemukan bahwa pemimpin cenderung lebih tinggi, mempunyai tingkat kecerdasan lebih tinggi, lebih ramah, dan lebih percaya diri daripada yang lain dan mempunyai kebutuhan akan kekuasaan lebih besar. Tetapi kombinasi sifat-sifat tertentu yang akan membedakan antara pemimpin atau calon pemimpin dari pengikut, belum pernah ditemukan. Sehingga timbul anggapan para peneliti sifat-sifat kepemimpinan bahwa pemimpin dilahirkan bukan dibuat, atau seseorang itu dilahirkan membawa atau tidak membawa sifatsifat yang diperlukan bagi seorang pemimpin.

2.1.7 Indikator Gaya Kepemimpinan

Indikator gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis. Menurut pendapat Siagian (2009:74-83). Indikator-indikator yang dapat digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Mengakui harkat dan martabat manusia. Dengan demikian, berupaya untuk selalu memperlakukan para bawahan dengan cara-cara yang manusiawi.
2. Mendorong para karyawannya untuk mengembangkan kreativitas mereka.
3. Gaya kepemimpinan yang demokratis rela dan mau melimpahkan wewenang pengambilan keputusan kepada karyawannya sedemikian rupa tanpa kehilangan kendali organisasional, dan tetap bertanggung jawab atas tindakan para karyawannya itu.
4. Pemimpin yang demokratik bersifat mendidik dan membina, dalam hal bawahan berbuat kesalahan dan tidak serta-merta bersifat menghukum.

Menurut Terry dalam Suwanto dan Priansa (2011), dimensi dan Indikator gaya kepemimpinan yaitu:

1. Energi, Mempunyai kekuatan mental dan fisik.
2. Stabilitas Emosi, Seorang pemimpin tidak boleh berprasangka jelek terhadap bawahannya, ia tidak boleh cepat marah dan percaya pada diri sendiri harus cukup besar.
3. *Human Relationship*, Mempunyai pengetahuan tentang hubungan manusia.
4. Personal Motivation, Keinginan untuk menjadi pemimpin harus besar dan dapat memotivasi diri sendiri.
5. *Communication Skill*, Mempunyai kecakapan untuk berkomunikasi.
6. *Tracking Skill*, Mempunyai kecakapan untuk mengajarkan, menjelaskan dan mengembangkan bawahannya.
7. *Social Skill*, Mempunyai keahlian di bidang sosial supaya terjalin kepercayaan dan kesetiaan bawahannya. Ia harus suka menolong, senang jika bawahannya maju, peramah serta luwes dalam pergaulan.
8. *Technical Competent*, Mempunyai kecakapan menganalisa, merencanakan, mengorganisasi, mendelegasi wewenang, mengambil keputusan dan mampu menyusun konsep.

Kartono (2020: 39) gaya kepemimpinan seseorang dapat dilihat dan dinilai dari beberapa indikator sebagai berikut:

1. Kemampuan Mengambil Keputusan, Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan

mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

2. Pengendalian Bawahan, Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan.
3. Komunikasi, Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampain pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang di maksud dengan baik, secara langsung atau tidak langsung.
4. Tanggung Jawab, Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan tanggung jawab dan menanggung akibatnya.

Berdasarkan pengertian gaya kepemimpinan bahwa pola menyeluruh dari tindakan seorang pimpinan untuk mengendalikan bawahan yang dipimpinnya dengan suatu ciri khas tertentu yang ada pada dirinya untuk pencapaian tujuan organisasi. Sehingga indikator gaya kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kemampuan mengambil keputusan, pengendalian bawahan, komunikasi dan tanggung jawab.

2.2 Motivasi Kerja

2.2.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi adalah aktivitas perilaku yang bekerja dalam usaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang di inginkan, tujuan motivasi berkaitan erat dengan kepuasan dan performansi pekerjaan. Lebih lanjut beberapa pengertian motivasi oleh beberapa ahli seperti oleh Hafidzi dkk (2019:52) menyatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mampu bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegritas dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Reksohadiprodjo (2015:252) motivasi dapat diartikan sebagai keadaan seseorang dalam mewujudkan keinginan pribadi untuk mengerjakan kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuannya. Nawawi & Hadari (2015:351) mengartikan motivasi sebagai kondisi seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang berlangsung secara sadar.

Selanjutnya, Robbins and Timothy (2017:98) *motivation is the processes for an individual's intensity, direction, and persistence of effort toward attaining a goal.* Ronald J. Ebert, Ricky W. Griffin. (2017) *Coaching is an activity involving continuing discourse between managers and employees with the aim of influencing increased performance and positive behaviours (CCMI 2010).* *Coaching focuses on relationship development between manager and employee where the main focus is to satisfy team members* Sedangkan Hartatik (2018:160) motivasi merupakan hal yang menyebabkan menyalurkan dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat serta antusias mencapai hasil yang optimal.

Sadili Samsudin (2019:281) Motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Menurut Sedarmayanti (2017:154) motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau tidak yang pada hakikatnya ada secara internal dan eksternal positif atau negatif, motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan dorongan/semangat kerja/pendorong semangat.

Menurut Wilson Bangun (2012:312) Motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan dalam mencapai tujuan. Menurut Wibowo (2014: 323) Motivasi adalah dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus menerus dan adanya tujuan.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan sesuatu tindakan untuk mendorong, mengarahkan dan memberikan semangat kepada seseorang untuk mau melakukan aktivitas dengan segenap pikiran dan tenaganya dengan tujuan suatu organisasi tercapai.

Motivasi dilakukan untuk mendorong kegairah dalam kerja setiap karyawan agar mau bekerja dengan memberikan semua kemampuan dan keahliannya dalam mewujudkan tujuan organisasi tersebut. Memiliki motivasi yang tinggi sesungguhnya memberikan spirit dalam memacu dan menumbuhkan semangat kerja dalam bekerja.

2.2.2 Teori –Teori Motivasi

Hasibuan ((2014:152) mengemukakan teori motivasi di kelompokkan ke dalam dua aspek, yaitu teori kepuasan dan teori motivasi proses. Adapun penjelasannya ke dua teori motivasi tersebut adalah:

1. Teori Kepuasan

Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri seseorang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilakunya. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan dan mendorong semangat bekerja seseorang. Hal yang memotivasi semangat bekerja seseorang adalah untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan materiil maupun nonmateriil yang diperolehnya dari hasil pekerjaannya. Penganut-penganut teori kepuasan (content Theory), antara lain adalah:

a. Taylor dengan Teori Motivasi Klasik

Teori motivasi klasik atau teori kebutuhan tunggal ini dikemukakan oleh Taylor, menurut teori ini motivasi para pekerja hanya untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan biologis saja. Kebutuhan biologis adalah kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang. Kebutuhan dan kepuasan biologis ini akan terpenuhi, jika gaji atau upah (uang atau barang) yang diberikan cukup besar. Jadi jika gaji atau upah pegawai dinaikkan maka semangat bekerja mereka akan meningkat.

b. Hierarki Kebutuhan Maslow

1) *Physiological needs* (Kebutuhan Fisik)

Kebutuhan yang paling dasar yang harus dipenuhi oleh seseorang individu. kebutuhan tersebut mencakup sandang, papan, dan pangan.

2) *Safety and security needs* (*Kebutuhan Rasa Aman*)

Kebutuhan yang di peroleh setelah kebutuhan pertama terpenuhi. Pada kebutuhan tahap kedua ini seorang individu menginginkan terpenuhinya rasa keamanan.

3) *Social needs* (*Kebutuhan rasa aman*)

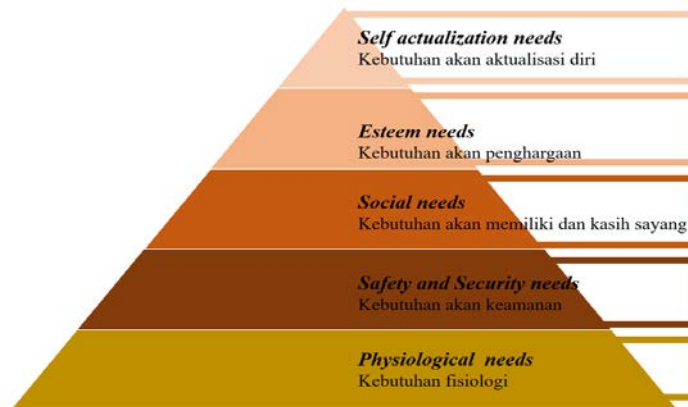
Kebutuhan ini mencakup perasaan seorang seperti termilikinya cinta, sayang, keluarga yang bahagia. Social need di sini memperlihatkan seseorang yang membutuhkan pengakuan atau penghormatan dari orang lain.

4) *Esteem needs* (*Kebutuhan penghargaan*)

Kebutuhan ini mencakup pada keinginan untuk memperoleh harga diri. Harga diri atau respek diri bergantung pada keinginan akan kekuatan, kompetensi, kebebasan, dan kemandirian. Pada tahap ini seseorang memiliki keinginan kuat untuk memperlihatkan prestasi yang dimiliki, serta prestasi tersebut selanjutnya diinginkan orang lain mengetahuinya dan menghargai atas prestasi yang di peroleh.

5) *Self-actualization needs* (*Aktualisasi diri*)

Pada tahap ini seorang ingin terpenuhi keinginan untuk aktualisasi diri yaitu ia ingin menggunakan potensi yang dimiliki dan mengaktualisasikanya dalam bentuk pengembangan diri.



Gambar 2. 1 Hierarki kebutuhan maslow

c. Mc. Clelland dengan Teori Motivasi Prestasi

Teori ini berpendapat bahwa pegawai mempunyai cadangan energi potensial, Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatendorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Menurutteori ini ada tiga komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasiorang bekerja, yaitu kebutuhan:

- 1) Kebutuhan akan prestasi (need for achievement) = (n.Ach)

Kebutuhan akan Prestasi merupakan daya penggerak yang memotivasisemangat bekerja seseorang. Karena itu n.Ach ini akan mendorongseseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semuakemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerjayang optimal.

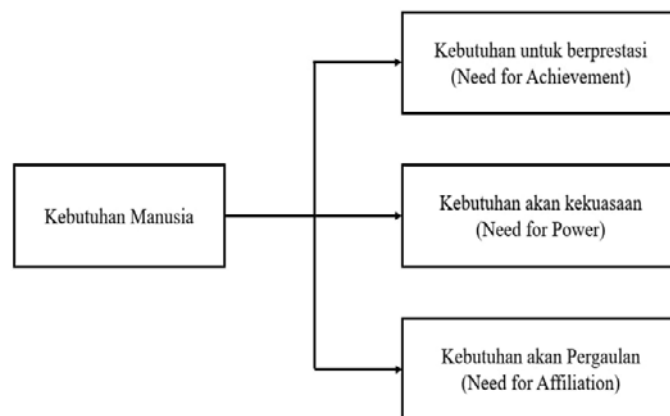
- 2) Kebutuhan akan afiliasi (need for affiliation) = (n.Af)

Kebutuhan akan afiliasi menjadi daya penggerak yang akan memotivasisemangat bekerja seseorang pegawai, karena kebutuhan

n.Af ini yangmerangsang gairah kerja seseorang pegawai, yang akan memotivasi danmengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untukmenyelesaikan tugas-tugasnya.

3) Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*) = (n.Pow)

Kebutuhan akan kekuasaan merupakan daya penggerak yang memotivasisemangat kerja seseorang pegawai. Karena itu n.Pow ini merangsang dan memotivasi gairah kerja seseorang serta mengerahkan semua kemampuan demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik dalam organisasi.



Gambar 2.2 Motivasi Prestasi Mc. Clelland

2. Teori Motivasi Proses

Teori motivasi proses ini pada dasarnya berusaha untuk menjawab pertanyaan bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilakuindividu, agar setiap individu bekerja giat sesuai dengan keinginan manajer. Bila diperhatikan secara mendalam teori ini merupakan proses sebab dan

akibat. Bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang akan diperolehnya. Ada tiga teori motivasi proses yang lazim dikenal, diantaranya adalah:

a. Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Teori harapan ini dikemukakan oleh Victor H. Vroom, yang menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaan tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang ia inginkan dan dibutuhkan dari hasil pekerjaan itu. Pada prinsipnya teori ini terdapat hubungan yang erat antara pengertian seseorang mengenai tingkah laku dengan hasil kerja yang ingin diperolehnya sebagai harapan.

b. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, jadi atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif (baik/salah), bukan atas suka atau tidak suka (like or dislike). Pemberian kompensasi atau hukuman harus berdasarkan atas penilaian yang obyektif dan adil. Jika prinsip ini diterapkan dengan baik oleh pimpinan maka semangat kerja bawahan cenderung akan meningkat.

c. Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*)

Teori ini didasarkan atas hubungan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Misalnya promosi tergantung dari prestasi yang selaludapat dipertahankan. Bonus kelompok tergantung pada tingkat produksi kelompok itu. Sifat ketergantungan tersebut bertautan dengan hubungan antara perilaku dan kejadian yang mengikuti perilaku itu.

2.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Sutrisno, (2013:116) menyatakan motivasi sebagai proses psikologi dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat digolongkan menjadi dua, yaitu faktor intern dan faktor ekstern yang berasal dari pegawai:

1. Faktor Intern

Faktor intern yang dapat memengaruhi pemberian motivasi pada seseorang, atau faktor yang bersumber dari dalam diri seseorang, antara lain; 1) keinginan untuk dapat hidup, 2) Keinginan untuk dapat memiliki, 3) Keinginan untuk memperoleh penghargaan, dan 4) keinginan untuk memperoleh pengakuan

2. Faktor Ekstern

Faktor ekstern juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi seseorang, atau faktor yang berasal dari luar diri seseorang, adalah: 1) Kondisi lingkungan kerja, 2) Kompensasi yang memadai, 3) Supervisi yang baik, 4) Adanya jaminan pekerjaan, 5) Status dan tanggung jawab, dan 6) Peraturan yang fleksibel

2.2.4 Jenis-Jenis Motivasi

Ada dua jenis motivasi menurut Hasibuan ((2014:150) yaitu sebagai berikut.

1. Motivasi Positif (Insentif Positif)

Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik, dengan motivasi

positif semangat kerja bawahan akan meningkat karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.

2. Motivasi Negatif (Insentif Negatif)

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah), dengan memotivasi negatif semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut di hukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

2.2.5 Karakteristik Motivasi Kerja

Karakteristik motivasi kerja menurut Sumardji dan Priansa (2018:158) terdapat tiga macam yang berkaitan dengan karyawan, yaitu:

1. Usaha

Merupakan kekuatan dari perilaku kerja seseorang atau seberapa besar upaya yang dikeluarkan seseorang dalam mengerjakan suatu pekerjaan.

2. Ketekunan

Ketekunan yang dijalankan individu dalam menggunakan usahanya pada tugas-tugas yang diberikan.

3. Arah

Karakteristik ini mengarah pada kualitas kerja seseorang dalam perilaku pekerjaan.

2.2.6 Tujuan Motivasi

Tujuan motivasi kerja menurut Hasibuan (2014:146), adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktifitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaaan karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

2.2.7 Indikator motivasi kerja

Indikator motivasi kerja menurut Sedarmayanti (2015:233-239) adalah sebabagi berikut:

1. Gaji (salary).

Bagi pegawai, gaji merupakan faktor penting untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dan keluarganya. Gaji selain berfungsi memenuhi kebutuhan pokok bagi setiap pegawai juga dimaksudkan untuk menjadi daya dorong bagi pegawai agar dapat bekerja dengan penuh semangat.

2. Supervisi.

Supervisi yang efektif akan membantu peningkatan produktivitas pekerja melalui penyelenggaraan kerja yang baik, juga pemberian petunjukpetunjuk yang nyata sesuai standar kerja, dan perlengkapan pembekalan yang memadai serta dukungan-dukungan lainnya. Tanggung jawab utama seorang supervisor

adalah mencapai hasil sebaik mungkin dengan mengkoordinasikan sistem kerja pada unit kerjanya secara efektif.

3. Hubungan kerja.

Untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, haruslah didukung oleh suasana kerja atau hubungan kerja yang harmonis yaitu terciptanya hubungan yang akrab, penuh kekeluargaan dan saling mendukung baik hubungan antara sesama pegawai atau antara pegawai dengan atasan. Manusia sebagai makhluk sosial akan selalu membutuhkan hubungan dengan orang lain, baik di tempat kerja maupun di luar lingkungan kerja.

4. Pengakuan atau penghargaan (*recognition*)

Setiap manusia mempunyai kebutuhan terhadap rasa ingin dihargai. Pengakuan terhadap prestasi merupakan alat motivasi yang cukup ampuh, bahkan bisa melebihi kepuasan yang bersumber dari pemberian kompensasi. Seseorang yang memperoleh pengakuan atau penghargaan akan dapat meningkatkan semangat kerjanya

5. Keberhasilan (*achievement*).

Setiap orang tentu menginginkan keberhasilan dalam setiap kegiatan/tugas yang dilaksanakan. Pencapaian prestasi atau keberhasilan (*achievement*) dalam melakukan suatu pekerjaan akan menggerakkan yang bersangkutan untuk melakukan tugas-tugas berikutnya. Dengan demikian prestasi yang dicapai dalam pekerjaan akan menimbulkan sikap positif, yang selalu ingin melakukan pekerjaan dengan penuh tantangan. Seseorang yang memiliki keinginan berprestasi sebagai suatu kebutuhan dapat mendorongnya untuk mencapai

sasaran. Kebutuhan berprestasi biasanya dikaitkan dengan sikap positif dan keberanian mengambil resiko yang diperhitungkan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan.

Indikator Motivasi Kerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009:93) dalam Bayu Fadillah, et all (2013:5) sebagai berikut:

1. Tanggung Jawab, memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaannya
2. Prestasi Kerja , melakukan sesuatu/pekerjaan dengan sebaik-baiknya
3. Peluang Untuk Maju.keinginan mendapatkan upah yang adil sesuai dengan pekerjaan
4. Pengakuan Atas Kinerja, keinginan mendapatkan upah lebih tinggi dari biasanya.
5. Pekerjaan yang menantang, keinginan untuk belajar menguasai pekerjaanya di bidangnya.

Menurut Robbins (2006) dalam Almustofa (2015) Indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja sebagai berikut: 1) Penghargaan, 2) Hubungan sosial , 3) Kebutuhan Hidup, dan 4) Keberhasilan dalam bekerja. Selanjutnya Menurut Maslow dalam Hosnawati (2016) Indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja sebagai berikut: 1) Kebutuhan fisiologis, 2) Kebutuhan keselamatan, 3) Kebutuhan social, 4) Kebutuhan akan penghargaan, dan 5) Aktualisasi diri.

Berdasarkan uraian tentang motivasi kerja dan beberapa indicator motibasi kerja di atas, maka dalam penelitian ini motivasi kerja merupakan sesuatu tindakan

untuk mendorong, mengarahkan dan memberikan semangat kepada seseorang untuk mau melakukan aktivitas dengan segenap pikiran dan tenaganya dengan tujuan suatu organisasi tercapai. Adapun indikatornya adalah kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan aktualisasi diri.

2.3 Pelatihan Kerja

Pelatihan kerja menurut Marwansyah (2010:155) adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja, pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan atau pekerjaan. Mangkunegara (2013:44) pelatihan adalah ditunjukkan kepada pegawai pelaksana dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis.

Menurut Sedarmayanti (2013: 198) pelatihan merupakan upaya buat lebih mengaktifkan kerja para anggota organisasi yang kurang aktif tadinya, kurangi dampak-dampak negatif yang disebabkan minimnya pembelajaran, pengalaman yang terbatas, ataupun minimnya keyakinan diri dari anggota ataupun kelompok anggota tertentu. Menurut widodo (2015:82) pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya.

Menurut Gary Dessler (2017:240) *Training is the process of teaching new or current employees the basic skills they need to perform their jobs.* Sejalan dengan Rosleny, (2015:184) bahwa pelatihan merupakan proses pembelajaran

yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan atau sikap untuk meningkatkan kinerja tenaga kerja. Rivai dan Sagala (2011: 212) mengemukakan pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah kegiatan untuk memperbaiki kemampuan karyawan dengan cara meningkatkan pengetahuan dan keterampilan operasional dalam menjalankan suatu pekerjaan.

2.3.1 Tujuan dan Manfaat Pelatihan

Menurut Widodo (2015:84) tujuan dari pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan adalah:

1. Meningkatkan Produktivitas
2. Meningkatkan kualitas
3. Mendukung perencanaan SDM
4. Meningkatkan moral anggota
5. Memberikan kompensasi yang tidak langsung
6. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja
7. Mencegah kadaluarsa kemampuan dan pengetahuan personel
8. Meningkatkan perkembangan, kemampuan, dan keahlian personel

Selanjutnya, tujuan pelatihan menurut Carrel dalam Salinding (2011) mengemukakan delapan tujuan utama pelatihan kerja yaitu:

1. Memperbaiki kinerja
2. Meningkatkan keterampilan

3. Memecahkan masalah
4. Menghindari keusangan manajerial
5. Persiapan promosi dan kenerhasilan manajerial
6. Memperbaiki kepuasan untuk kebutuhan pengembangan personel
7. Orientasi karyawan baru
8. Apabila suatu organisasi atau perusahaan menyelenggarakan pelatihan kerja bagi karyawannya, maka perlu dijelaskan dahulu apa yang menjadi sasaran didalam pelatihan kerja tersebut.

Sedangkan, manfaat dan dampak pelatihan menurut Sastrohardiwiryo (2001) adalah:

1. Meningkatkan kemampuan dan keahlian kerja karyawan
2. Mengurangi keterlambatan dalam bekerja, serta perpindahan tenaga kerja.
3. Meningkatkan kecakapan kerja
4. Meningkatkan produktifitas kerja
5. Meningkatkan rasa tanggung jawab
6. Mengurangi timbulnya kecelakaan dalam bekerja, kerusakan, serta peningkatan pemeliharaan terhadap alat-alat kerja.

2.3.2 Jenis –Jenis Pelatihan

Pelatihan dirancang untuk memenuhi sejumlah tujuan berbeda dan dapat diklasifikasikan ke dalam berbagai cara. Jenis-jenis pelatihan menurut Rosleny (2015:184) adalah sebagai berikut:

1. Pelatihan Keahlian

Pelatihan keahlian (*skills training*) merupakan pelatihan yang relatif sederhana. Kebutuhan atau kekurangan diidentifikasi melalui penilaian yang jeli. Kriteria penilaian efektivitas pelatihan juga berdasarkan sasaran yang diidentifikasi dalam tahap penilaian.

2. Pelatihan Ulang

Pelatihan ulang (*retraining*) adalah pelatihan yang berupaya memberikan keahlian-keahlian yang dibutuhkan karyawan untuk menghadapi tuntutan kerja yang berubah-ubah.

3. Pelatihan Lintas Fungsional

Pelatihan lintas fungsional (*cross functional training*) melibatkan pelatihan karyawan untuk melakukan aktivitas kerja dalam bidang lainya selain pekerjaan yang diselesaikan.

4. Pelatihan Tim

Pelatihan tim merupakan kerja sama dalam sebuah tim kerja sama sekelompok individu untuk menyelesaikan pekerjaan demi tujuan bersama dalam sebuah tim kerja.

5. Pelatihan Kreativitas

Pelatihan Kreativitas (*creativity training*) berlandaskan pada asumsi bahwa kreativitas dapat dipelajari. Maksudnya, tenaga kerja diberi peluang untuk mengeluarkan gagasan sebebaskan mungkin yang berdasar pada penilaian rasional, biaya, dan kelaikan.

2.3.3 Metode Pelatihan

Menurut Sedarmayanti (2016:207-215) terdapat beberapa metode pelatihan, yaitu sebagai berikut:

1. *On The Job Training* yaitu Metode pelatihan yang dilaksanakan ditempat kerja sebenarnya dan dilakukan sambil bekerja. Metode *On The Job Training* terdiri dari 2 jenis yaitu *Informal On The Job* (Dalam metode ini tidak tersedia pelatih secara khusus. Peserta pelatihan harus memperhatikan dan mencontoh pekerja lain yang sedang bekerja untuk kemudian melakukan pekerjaan tersebut sendiri) dan *Formal On Teh Job* (Peserta mempunyai pembimbing khusus, biasanya ditunjuk seorang pekerja senior ahli. Pembimbing khusus tersebut, sambil terus melaksanakan tugasnya sendiri, diberi tugas tambahan untuk membimbing peserta pelatihan yang bekerja di tempat kerjanya). *On The Job Training* meliputi:

- a. *Rotation Of Assignment/Job Rotation/Planned Progression* (pertukaran atau rotasi pekerjaan), Tujuan rotasi pekerjaan adalah memperluas latar belakang peserta dalam bisnis. Karyawan berpindah melalui serangkaian pekerjaan sepanjang periode enam bulan sampai dua tahun.
- b. *Coaching and Counselling* (bimbingan dan penyuluhan), pelatihan dilaksanakan dengan cara peserta harus melaksanakan tugas dengan dibimbing oleh pejabat senior atau ahli.
- c. *Apprenticeship Training* (magang), Magang dilakukan dengan cara peserta mengikuti pekerjaan/kegiatan yang dilakukan oleh pemangku jabatan tertentu, untuk mengetahui bagaimana cara melakukan suatu kegiatan.

- d. *Demonstration and Example* (demonstrasi dan pemberian contoh), Pelatih harus memberi contoh/memperagakan cara melakukan pekerjaan/cara bekerja suatu alat/mesin.
2. *Off The Job Training* adalah pelatihan yang dilaksanakan ditempat kerja terpisah/diluar tempat kerja, dan diluar waktu kerja reguler. *Off The Job Training* terdiri dari :
 - a. *Simulation* (simulasi), Dilakukan dengan cara menggunakan alat/mesin dalam kondisi lingkungan yang dibuat sama dengan yang sebenarnya. Alat/mesin maupun kondisi lingkungan merupakan tiruan dari kondisi kerja sebenarnya. Simulasi ini mengacu pada materi yang berupaya menciptakan lingkungan pengambilan keputusan yang realistis bagi pelatih. Metode simulasi meliputi :
 - 1) *Case Study* (studi kasus), Studi kasus adalah penyajian tertulis dan naratif serangkaian fakta dari permasalahan yang dianalisis dan dipecahkan oleh peserta pelatihan. Kasus ini digunakan untuk merangsang topik diskusi, dan dari semua jenis topik, sebagaimana halnya simulasi kasus dapat sederhana atau rumit.
 - 2) *Role Playing* (bermain peran), Peserta diminta memainkan peran tertentu, pada situasi tertentu dalam organisasi tiruan. Diharapkan peserta memiliki pemahaman sikap dan perilaku tertentu yang harus diambil dalam kaitannya dengan situasi atau kondisi yang tertentu pula, melalui pengalihan pengetahuan/pengalaman.

- 3) *Business Game* (permainan peran dalam bisnis), Bentuk Latihan simulasi yang dilakukan dalam kelas. Pengorganisasian para pesertanya dilakukan dengan membagi peserta kedalam beberapa tim yang bertugas untuk secara kompetitif memecahkan masalah tertentu dari suatu organisasi tiruan.
- 4) *Vestibule* (pelatihan beranda), Metode pelatihan yang digunakan untuk menggambarkan pelatihan dalam sebuah ruang kelas bagi pekerjaan semi ahli. Penekanan metode pelatihan ini cenderung pada belajar dibandingkan produksi, pelatihan ini biasanya dipakai untuk melatih teller bank, operator mesin, juru ketik dan pekerjaan sejenis.
- 5) *Laboratory Training* (pelatihan dengan laboratorium), Metode pelatihan dengan peralatan laboratorium dilaksanakan dengan cara peserta dibawa kedalam situasi yang dapat menyaksikan, merasakan, dan mencoba sendiri tentang suatu kejadian/peran sehingga pelatihan dapat lebih mantap dan lebih terkesan.
- 6) *Sensitivity Training* (pelatihan sensitivitas), Metode pelatihan sensitivitas adalah Metode pelatihan untuk meningkatkan sensitivitas antar pribadi dengan menuntut diskusi yang terbuka dan jujur tentang perasaan, sikap dan perilaku peserta pelatihan.
- 7) *Outbond/Widerness* (pelatihan alam terbuka), Metode pelatihan alam terbuka adalah metode yang digunakan untuk menggambarkan program pengembangan manajemen dan eksekutif yang berlangsung Di alam

terbuka yang meliputi pendakian gunung, pelayaran, arung jeram, sepeda gunung dll.

b. Presentation Information (presentasi informasi), meliputi

- 1) *Lecture* (kuliah), Kuliah adalah penyajian informasi secara lisan. Kuliah yaitu ceramah/pidato dari pelatih yang diucapkan secara ilmiah untuk tujuan pengajaran dan kuliah merupakan pelatihan paling umum.
- 2) *Conference* (konferensi/seminar), Konferensi dilakukan secara berkelompok, berisi diskusi yang diawasi oleh evaluator. Setelah diskusi selesai, evaluator menilai dan mengukur keseluruhan diskusi yang telah dilakukan peserta.
- 3) *Programmed Instruction* (instruksi terprogram), instruksi terprogram adalah presentasi informasi yang sudah menggunakan pola terprogram/tertentu.

2.3.4 Indikator Pelatihan

Indikator- indikator pelatihan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013:57) terdapat beberapa komponen yang biasa digunakan dalam pelatihan diantaranya:

1. Instruktur Pelatihan

Mengingat instruktur pada umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka para instruktur yang dipilih untuk memberikan materi harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, profesional dan kompeten. Penguasaan materi bagi seorang instruktur merupakan hal yang penting untuk dapat melakukan proses pelatihan dengan baik sehingga para

peserta pelatihan dapat memahami materi yang hendak disampaikan. Selain itu, pendidikan instruktur pun harus benar-benar baik untuk melakukan pelatihan, guna memaksimalkan penyampaian materi kepada peserta pelatihan.

2. Peserta Pelatihan

Sebelum melaksanakan program pelatihan terlebih dahulu perusahaan melakukan proses seleksi, yaitu pemilihan sekelompok orang yang paling memenuhi kriteria untuk posisi yang tersedia di perusahaan. Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai, selain itu peserta juga harus bersedia untuk mengikuti pelatihan karena hal ini merupakan salah satu faktor yang menentukan proses pelatihan.

3. Materi Pelatihan

Materi pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan dan materi yang diberikan dalam program pelatihan akan lebih efektif apabila disesuaikan dengan komponen peserta sehingga program pelatihan tersebut dapat menambah kemampuan peserta. Selain itu materi yang diberikan kepada peserta harus tepat sasaran sehingga mampu mendorong peserta pelatihan untuk mengaplikasikan materi yang telah disampaikan dalam melaksanakan pekerjaannya.

4. Metode Pelatihan

Metode pelatihan harus sesuai dengan materi yang hendak disampaikan contoh: penggunaan media simulasi, vestibule, praktik laboratorium dan lain - lain. sehingga diharapkan peserta pelatihan dapat menangkap maksud dan

tujuan dari apa yang disampaikan oleh instruktur. Selain itu agar lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila memiliki sasaran yang jelas yaitu memperlihatkan pemahaman terhadap kemampuan karyawan yang menjadi peserta pelatihan.

5. Tujuan Pelatihan

Tujuan pelatihan adalah hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan yaitu dapat meningkatkan keterampilan/ skill, pengetahuan dan tingkah laku peserta atau calon karyawan baru. Selain itu tujuan pelatihan perlu dijelaskan sebelumnya agar dapat dipahami oleh peserta pelatihan.

6. Sasaran

Sasaran pelatihan harus di tentukan dengan kriteria yang terinci dan terukur (*measurable*)

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat 6 (enam) komponen pelatihan yang terdiri dari instruktur pelatihan, peserta pelatihan, materi pelatihan, metode pelatihan, tujuan pelatihan dan sasaran pelatihan. Melalui komponen pelatihan tersebut diharapkan pelatihan yang dilaksanakan dapat tepat sasaran sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal.

2.4 Kinerja Karyawan

Menurut Fahmi (2013:127) kinerja adalah hasil yang diperoleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan nonprofit oriented yang di hasilkan selama periode waktu tertentu. Menurut Mangkunegara (2017:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang

karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Kasmir (2016:182) kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas - tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.

Menurut Wibowo (2018:2), kinerja adalah sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Menurut Moeheriono (2012:95) kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Menurut Garry Dessler, (2015:1) *Performace is The willingness of a person or group of people to carry out activities and refine them in completely with their responsibilities with the expected result.*

Dari pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang karyawan dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan strategis organisasi dan memberikan kontribusi ekonomi yang telah ditetapkan menurut ukuran dan waktu serta jenis pekerjaannya yang menjadi tanggung jawabnya.

2.4.1 Tujuan Managemen Kinerja

Menurut Dharma (2013: 53) secara khusus manajemen kinerja bertujuan untuk:

1. Memperoleh peningkatan kinerja yang berkelanjutan
2. Bertindak sebagai daya dorong untuk perubahan yang lebih berorientasi kinerja.
3. Meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan.
4. Memungkinkan individu untuk mengembangkan kemampuan, meningkatkan kepuasan kerja, dan mencapai potensi pribadi, yang bermanfaat bagi individu dan organisasi.
5. Mengembangkan hubungan yang terbuka dan konstruktif antara individu dan manajer dalam suatu proses dialog yang berkesinambungan terkait dengan pekerjaan yang dilakukannya.

2.4.2 Faktor-Faktor Yang mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Sutrisno (2016:151) mengatakan bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja atau prestasi kerja yaitu faktor individu dan factor lingkungan, faktor-faktor individu yang maksud adalah:

1. Faktor Individu
 - a. Usaha (*effort*) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas.
 - b. *Abilities*, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.
 - c. *Role/ Task Perception*, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.
2. Faktor Lingkungan, yang meliputi
 - a. Kondisi fisik

- b. Peralatan
- c. Waktu
- d. Material
- e. Pendidikan
- f. Supervisi
- g. Desain organisasi
- h. Pelatihan
- i. Keberuntungan

2.4.3 Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Mulyadi (2015:242) penilaian kinerja dimanfaatkan oleh organisasi untuk:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui permotivasi personil secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personil, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan penelitian dan pengembangan personil untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan personel.
4. Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan

2.4.4 Indikator Manajemen Kinerja Karyawan

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu Robbins (2016:260)

1. Kualitas

Kualitas kerja di ukur dari persepsi karyawan terhadap kalitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Efektivitas Kerja

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

4. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

5. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2.5 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan bahan acuan atau referensi dalam penelitian ini dapat dijelaskan pada tabel berikut.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

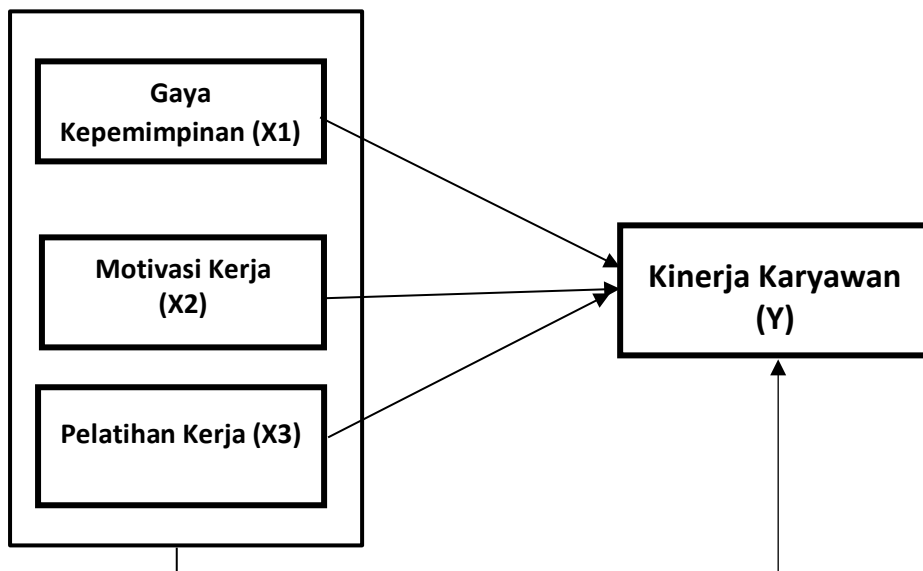
No	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
1	Pengaruh Pelatihan Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Danamas Insan Kreasi Andalan Medan. (Hartati, S. G., Ginting, S. V., & Simanjuntak, D. C., 2021) <i>Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia</i> , 15(1). E-ISSN: 2655-1578 P-ISSN: 1978-1091	Pelatihan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kinerja.	Pelatihan kerja, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial (BBPPKS) Makassar. M Rais (2021).	Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan Kerja, Kinerja.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kurang berpengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan kerja Kantor Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial (BBPPKS) Makassar.
3	Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. JAK. (KC.Kirana, 2021).	Kepemimpinan, Kompensasi, Motivasi Kerja, Kinerja.	Kepemimpinan, Kompensasi, Motivasi secara parsial dan simultan mempengaruhi kinerja karyawan
4	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai di PDAM Tirta Deli Kab. Deli Serdang. (I Marjaya, 2019)	Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, Kinerja.	Adanya pengaruh kepemimpinan, motivasi dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan di PDAM Tirta Deli Kab. Deli Serdang
5	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kabupaten Tapanuli Tengah (Ferdinan Sihaloho, 2021)	Variabel bebas: Kepemimpinan, motivasi kerja, dan pelatihan Variabel terikat: kinerja pegawai	Kepemimpinan, motivasi kerja dan pelatihan secara bersama-sama (serempak) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Tapanuli Tengah.

6	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Hotel Kresna Wonosobo) (Fitrianis & Apriliani, 2019)	1. Gaya Kepemimpinan 2. Budaya organisasi 3. Motivasi 4. Kepuasan kerja	1. Gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
7	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank BNI Syariah Palu (Djampagau, 2019)	a. Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank BNI Syariah Palu (Djampagau, 2019) 1. Gaya Kepemimpinan 2. Motivasi Kerja 3. Budaya Organisasi 4. Kinerja Karyawan	1. Gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 4. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
8	The Effect of Leadership, Organisational Culture and Work Motivation on Job Satisfacton and Job Performance among Civil Servants in Maros District Technical Working Unit (Habba et al., 2017)	1. Leadership 2. Organisational Culture 3. Work Motivation 4. Job Satisfaction 5. Job Performance	1. Leadership and organizational culture are well proven to increase job satisfaction, but was unable to encourage the creation of civil servants performance 2. Work motivation is at a high evel is proven to increase job satisfaction and create improved civil servants performance 3. Job satisfaction has a significant role in explaining the effect of work motivation on civil servants performance

9	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Di Pt Bank Syariah Mandiri Cabang Palembang (BS Ningtyas · 2020)	Gaya Kepemimpinan, Pelatihan Kinerja Pegawai, Motivasi Sebagai Intervening	Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
---	---	--	---

2.6 Kerangka Pikir

Berdasarkan uraian kajian teori dan penelitian yang relevan, maka konstelasi kerangka berpikir dalam penelitian dapat digambarkan sebagai, berikut:



Gambar 2.3 Skema Kerangka Pikir

Hipotesis Penelitian:

- H1 : Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja
- H2 : Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja
- H3 : Terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja
- H4 : Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan pelatihan kerja secara simultan terhadap kinerja Karyawan

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Bentuk Penelitian

Menurut Sugiyono (2013:3) Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data yang valid dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Metode penelitian merupakan cara yang digunakan peneliti untuk mencapai tujuan dan menentukan jawaban atas masalah yang diajukan. Sedangkan tujuan dari penelitian menurut Sugiyono (2011:3) sebuah penelitian pasti mempunyai tujuan dan kegunaan tertentu. Secara umum tujuan penelitian yaitu agar data dapat ditemukan, dikembangkan, dan dibuktikan. Sedangkan hasil dari penelitian akan memperoleh suatu pengetahuan baru sehingga dapat digunakan untuk memahami, memecahkan, dan mengantisipasi masalah.

Strategi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan strategi penelitian asosisatif untuk mengedintifikasi sejauh mana pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) baik secara parsial maupun simultan.

Menurut Sugiyono (2019:65), Penelitian asosiatif merupakan suatu rumusan masalah penelitian yang bersifat menanyakan hubungan antara dua variabel atau lebih.

Dalam penelitian ini variabel penelitian terdiri dari variabel independen dan variable dependen, yaitu :

1. Variabel Independen (Variable Bebas)

Menurut Sugiyono (2013:59) variabel independen adalah variabel yang

mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independen adalah gaya kepemimpinan (X1), Motivasi kerja (X2), dan pelatihan (X3).

2. Variabel Dependen (Variabel Terikat)

Menurut Sugiyono (2013:59) variabel dependen merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel independen. Dalam penelitian ini yang dijadikan sebagai variabel dependen adalah kinerja karyawan (Y).

Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode survei, dimana peneliti membagikan kuesioner untuk pengumpulan data, dan analisis data melalui pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2019:17) penelitian kuantitatif diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

3.2 Lokasi Penelitian Dan Waktu Penelitian

Lokasi Penelitian merupakan tempat terjadinya masalah yang akan diteliti dalam suatu penelitian. Adapun lokasi yang dijadikan tempat penelitian ini yaitu PT Surya Karsaformasindo Pekanbaru Riau. Waktu Penelitian dilakukan mulai bulan Januari 2022 sampai Juni 2022, dengan rincian sebagai berikut.

Tabel 3.1
Kegiatan Penelitian

No	Kegiatan	Tahun 2022					
		Jan	Feb	Mart	Apr	Mei	Jun
1	Pengajuan Proposal						
2	Seminar Proposal						
4	Perbaikan proposal						
5	Penelitian lapangan/ pengumpulan data						
6	Analisis data dan penyusunan laporan						
8	Laporan Tesis/ Ujian Tesis						

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi Penelitian

Menurut Sugiyono (2019:126) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diciptaka oleh peneliti untuk di pelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan PT. Surya Karsa Mediaformasindo Pekanbaru Riau. Adapun jumlah karyawan PT. Surya Karsa Mediaformasindo adalah 320 orang. Dengan demikian, maka populasi sebanyak 320 orang/karyawan

3.3.2 Sampel Penelitian

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang di miliki oleh populasi (Sugiono, 2013:389). Penentuan besarnya sampel pada penelitian ini menurut Rangkuti (2019:1) jika ukuran populasinya di atas 1000 sampel sekitar 10% sudah cukup, jika ukuran populasinya sekitar 100 maka

sampel paling sedikit 30%, dan jika ukuran sampelnya 30 maka sampelnya harus 100%.

Memperhatikan pernyataan di atas, karena jumlah populasi lebih dari 100 orang, maka penarikan sampel dalam penelitian ini diambil 30% yaitu $320 \times 30\% = 96$. Sehingga jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 96 karyawan yang dipilih secara acak.

3.4 Jenis Data dan Sumber Data

Sumber data yang dimaksud dalam penelitian adalah subjek dari mana data tersebut dapat diperoleh dan memiliki informasi kejelasan tentang bagaimana mengambil data tersebut dan bagaimana data tersebut diolah. Pengertian sumber data menurut Arikunto (2013:172) adalah subjek dari mana data dapat diperoleh. Data yang digunakan dalam ini umumnya data kuantitatif dan untuk data yang bersifat kualitatif penelitian ini akan dikonversi ke data kuantitatif untuk kepentingan analisis. Selanjutnya dua jenis sumber data, yaitu sebagai berikut:

1. Data Primer

Data Primer ialah jenis dan sumber data penelitian yang di peroleh secara langsung dari sumber pertama (tidak melalui perantara), baik individu maupun kelompok. Jadi data yang didapatkan secara langsung. Data primer secara khusus di lakukan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Penulis mengumpulkan data primer dengan metode survey dan juga metode observasi. Untuk kepentingan penelitian ini maka digunakan instrument penelitian berupa angket yang diberikan kepada responden untuk memperoleh data terkait

variabel penelitian, antara lain gaya kepemimpinan, motivasi kerja, pelatihan dan kinerja karyawan pada PT Surya Karsa formasindo.

2. Data Sekunder

Data Sekunder merupakan sumber data suatu penelitian yang di peroleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (di peroleh atau dicatat oleh pihak lain). Menurut Sugiyono (2018:456) data sekunder yaitu sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen.

Data sekunder dalam penelitian ini berupa profil perusahaan, jurnal, bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip atau data dokumenter lainnya yang terkait dan menunjang penelitian.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti terdapat beberapa teknik yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Penelitian Lapangan (Field Research)

Mengumpulkan data dengan melakukan survei lapangan yang ada hubungannya dengan masalah yang diteliti. Jenis penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan data primer, terdiri dari :

a. Observasi

Menurut Sugiyono (2018:229) observasi merupakan teknik pengumpulan data yang mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain. Observasi juga tidak terbatas pada orang, tetapi juga objek-

objek alam yang lain. Observasi dalam penelitian ini yaitu dengan melakukan pengamatan langsung di lapangan untuk mengetahui kondisi yang sebenarnya di PT. Surya Karsa MediaFormasindo.

Menurut Yusuf (2014:384) kunci keberhasilan dari observasi sebagai teknik dalam pengumpulan data sangat banyak ditentukan oleh peneliti itu sendiri, karena peneliti melihat dan mendengarkan suatu objek penelitian dan kemudian peneliti menyimpulkan dari apa yang diamati

b. Wawancara

Menurut Yusuf (2014:372) Wawancara adalah suatu kejadian atau proses interaksi antara pewawancara dan sumber informasi atau orang yang diwawancarai melalui komunikasi secara langsung atau bertanya secara langsung mengenai suatu objek yang diteliti.

Menurut Arikunto (2016:199) Wawancara bebas terpimpin adalah wawancara yang dilakukan dengan mengajukan pertanyaan secara bebas namun masih tetap berada pada pedoman wawancara yang sudah dibuat. Pertanyaan akan berkembang pada saat melakukan wawancara. Tujuan dari wawancara ini adalah untuk memperoleh informasi yang relevan dengan penelitian

c. Kuesioner

Sugiyono, (2013:135) Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabannya. Hal ini untuk mendapatkan informasi mengenai tanggapan yang berhubungan mengenai

masalah yang diteliti. Bentuk kuesioner yang dibuat adalah kuesioner terstruktur dengan mengirimkan daftar pertanyaan untuk diisi oleh responden

d. Dokumentasi.

Menurut Sugiyono (2018:476) Dokumentasi adalah suatu cara yang digunakan untuk memperoleh data dan informasi dalam bentuk buku, arsip, dokumen, tulisan angka dan gambar yang berupa laporan serta keterangan yang dapat mendukung penelitian. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi atau wawancara akan lebih dapat dipercaya atau mempunyai kredibilitas yang tinggi jika didukung oleh foto-foto, jurnal, dan lainnya yang berkaitan penelitian.

2. Studi Kepustakaan (*Library Research*)

Menurut Martono (2011:97) studi pustaka dilakukan untuk memperkaya pengetahuan mengenai berbagai konsep yang akan digunakan sebagai dasar atau pedoman dalam proses penelitian. Peneliti juga menggunakan studi pustaka dalam teknik pengumpulan data.

Studi pustaka dalam teknik pengumpulan data ini merupakan jenis data sekunder yang digunakan untuk membantu proses penelitian, yaitu dengan mengumpulkan informasi yang terdapat dalam artikel surat kabar, buku-buku, jurnal dan pada penelitian sebelumnya. Tujuan dari studi pustaka ini adalah untuk mencari fakta dan mengetahui konsep metode yang digunakan

3.6 Definisi Operasional

Penelitian ini terdiri dari tiga variabel bebas (*independen*) dan satu variabel terikat (*dependen*). Tiga variabel bebas tersebut masing-masing adalah Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi Kerja (X2), dan Pelatihan kerja (X3). Sedangkan variabel terikat adalah kinerja karyawan (Y).

Untuk mempermudah melakukan pengukuran atas variabel-variabel tersebut maka dilakukan pendefinisian khusus berikut:

1. Gaya Kepemimpinan (X1)

Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pimpinan untuk mengendalikan bawahan yang dipimpinnya dengan suatu ciri khas tertentu yang ada pada dirinya untuk pencapaian tujuan organisasi. Adapun indikator gaya kepemimpinan meliputi: 1) kemampuan mengambil keputusan, 2) pengendalian bawahan, 3) komunikasi dan 4) tanggung jawab.

Untuk mengukur gaya kepemimpinan digunakan kuesioner dengan skala likert, menurut Sugiono (2014) skala Likert yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tertentu tentang fenomena sosial. Dalam angket yang disusun disiapkan lima pilihan jawaban, yaitu sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Butir pernyataan positif jawaban sangat setuju diberi skor 5, setuju diberi skor 4, netral diberi skor 3, tidak setuju diberi skor 2, dan sangat tidak setuju diberi skor 1. Sebaliknya untuk pernyataan negatif jawaban sangat setuju diberi skor 1, setuju diberi skor 2, netral diberi skor 3, tidak setuju diberi skor 4, dan sangat tidak setuju diberi skor 5.

Selanjutnya kisi-kisi instrument variabel gaya kepemimpinan dapat dijelaskan dalam tabel berikut ini.

Tabel 3.2
Kisi- Kisi Instrumen Gaya Kepemimpinan (X1)

Indikator	Item Pernyataan	Metode, Skala
1. Kemampuan mengambil keputusan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pimpinan saya dapat memberikan keputusan dengan tepat 2. Pimpinan saya dapat memberikan keputusan dengan cepat 3. Pimpinan saya mau menerima setiap usulan dari bawahannya 	Metode Angket, dengan data Skala ordinal
2. Pengendalian bawahan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pimpinan saya mampu memberi arahan pentingnya mematuhi aturan dalam bekerja 2. Pimpinan saya memberikan pengawasan yang baik 3. Pimpinan saya sangat mendukung kegiatan dalam pekerjaan. 4. Pimpinan saya bertindak bijaksana dalam menyelesaikan masalah 5. Pimpinan saya memberikan solusi yang tepat jika terjadi permasalahan 	Metode Angket, dengan data Skala ordinal
3. Komunikasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pimpinan mudah diajak komunikasi 2. Menggunakan Bahasa yang mudah dipahami 3. Memberikan Instruksi dengan jelas 	Metode Angket, dengan data Skala ordinal
4. Tanggung Jawab	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pimpinan saya merangkul bawahan 2. Pimpinan ikut terjun di dalam pekerjaan 3. Pimpinan saya mengakui jika melakukan kesalahan 	Metode Angket, dengan data Skala ordinal

Sumber: Kartini Kartono (2020), Veithzal Rivai, (2013), Siagian (2009)

2. Motivasi Kerja (X2)

Motivasi kerja merupakan sesuatu yang mendorong, mengarahkan dan memberikan semangat kepada seseorang untuk mau melakukan aktivitas dengan segenap pikiran dan tenaganya untuk mencapai tujuan organisasi. Adapun indikatornya adalah kebutuhan fisiologis dalam bentuk fisik, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan aktualisasi diri.

Untuk mengukur motivasi kerja digunakan kuesioner dengan skala likert dengan lima pilihan jawaban, yaitu sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Butir pernyataan positif jawaban sangat setuju diberi skor 5, setuju diberi skor 4, netral diberi skor 3, tidak setuju diberi skor 2, dan sangat tidak setuju diberi skor 1. Sebaliknya untuk pernyataan negatif jawaban sangat setuju diberi skor 1, setuju diberi skor 2, netral diberi skor 3, tidak setuju diberi skor 4, dan sangat tidak setuju diberi skor 5. Selanjutnya kisi-kisi instrument variabel motivasi kerja dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 3.3
Kisi-Kisi Instrumen Motivasi Kerja (X2)

Indikator	Item Pernyataan	Metode, Skala
1. Kebutuhan fisik	1. Gaji yang saya terima Sesuai dengan bidang pekerjaan 2. Fasilitas yang saya terima memadai 3. Saya menerima insentif di luar gaji pokok 4. Perusahaan memberi jaminan sosial bagi keluarga saya	Metode Angket, dengan data Skala ordinal

2. Kebutuhan rasa aman	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perusahaan memberikan jaminan keamanan (asuransi kecelakaan kerja) 2. Perusahaan menyediakan wadah bagi karyawan untuk menanggapi keluhan karyawan 3. Perusahaan menciptakan kondisi kerja yang aman bagi karyawan 	Metode Angket, dengan data Skala ordinal
3. Kebutuhan sosial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terjalin hubungan yang akrab di tempat bekerja 2. Saya dapat melaksanakan pekerjaan dengan teamwork 3. karyawan di perusahaan ini dapat dengan baik menerima saya sebagai rekan kerja 	Metode Angket, dengan data Skala ordinal
3. Kebutuhan penghargaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan yang saya lakukan selalu dihargai oleh pimpinan 2. Bonus diberikan perusahaan kepada karyawan yang berprestasi 	Metode Angket, dengan data Skala ordinal
4. Kebutuhan akan penghargaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan yang saya lakukan selalu dihargai oleh pimpinan 2. Bonus diberikan perusahaan kepada karyawan yang berprestasi 3. Adanya pemberian penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan 	Metode Angket, dengan data Skala ordinal
5. Kebutuhan aktualisasi diri	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perusahaan memberikan kesempatan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan 2. Perusahaan memberikan kesempatan untuk berkreatifitas sendiri dalam melaksanakan pekerjaan 3. Perusahaan memberikan kesempatan mengembangkan potensi untuk lebih maju. 	Metode Angket, dengan data Skala ordinal

Sumber: Hasibuan (2014), Mangkunegara (2013), Robbins (2006)

3. Pelatihan Kerja (X3)

Pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan keahliannya secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya.

Adapun indikator pelatihan yang digunakan untuk mengukur pelatihan kerja adalah 1) instruktur pelatihan, 2) peserta pelatihan, 3) materi pelatihan, 4) metode pelatihan, 5) tujuan pelatihan, dan 6) sasaran pelatihan. Melalui komponen pelatihan tersebut diharapkan pelatihan yang dilaksanakan dapat tepat sasaran sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal. Untuk mengukur pelatihan kerja digunakan kuesioner dengan skala likert dengan lima pilihan jawaban, yaitu sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Butir pernyataan positif jawaban sangat setuju diberi skor 5, setuju diberi skor 4, netral diberi skor 3, tidak setuju diberi skor 2, dan sangat tidak setuju diberi skor 1. Sebaliknya untuk pernyataan negatif jawaban sangat setuju diberi skor 1, setuju diberi skor 2, netral diberi skor 3, tidak setuju diberi skor 4, dan sangat tidak setuju diberi skor 5. Kisi-kisi instrument variabel pelatihan dapat disusun seperti dalam tabel berikut ini.

Tabel 3.4

Kisi-Kisi Instrumen Pelatihan Kerja (X3)

Indikator	Item Pernyataan	Metode, Skala
1. Instruktur	1. Instruktur mampu menjelaskan materi dengan baik 2. Instruktur ahli di dalam bidangnya 3. Instruktur menguasai materi pelatihan	Metode Angket, dengan data Skala ordinal

2. Peserta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya selalu bersemangat untuk mengikuti pelatihan 2. Saya berpartisipasi aktif dalam melaksanakan program pelatihan 3. Saya menguasai materi pelatihan dengan cepat 4. Saya mengikuti pelatihan hingga selesai 	Metode Angket, dengan data Skala ordinal
3. Materi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Materi pelatihan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan 2. Materi yang diberikan lengkap 3. Materi yang disampaikan dengan mudah dipahami 4. Materi yang diberikan sesuai dengan perkembangan saat ini 	Metode Angket, dengan data Skala ordinal
4. Metode	<ol style="list-style-type: none"> 1. metode pelatihan sesuai dengan materi yang diberikan 2. Metode pelatihan mengikuti perkembangan zaman 3. Metode pelatihan yang diberikan mudah dilaksanakan dalam pekerjaan 	Metode Angket, dengan data Skala ordinal
5. Tujuan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Setelah mengikuti pelatihan saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lebih mudah 2. Saya menerapkan pelatihan dalam melakukan pekerjaan 3. Saya menguasai materi dengan baik 	Metode Angket, dengan data Skala ordinal
6. Sasaran	<ol style="list-style-type: none"> 1. Program pelatihan yang diberikan memberikan kesempatan untuk berkembang 2. Program pelatihan mampu memupuk tingkah laku yang positif di lingkungan pekerjaan 3. Program pelatihan yang diberikan kepada karyawan dapat meningkatkan pencapaian target pekerjaan 	Metode Angket, dengan data Skala ordinal

Sumber: Sedarmayanti (2016), Mangkunegara (2013), widodo (2015)

4. Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dicapai yang merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Adapun indikatornya adalah 1) Kualitas, 2) Kuantitas, 3) Efektivitas kerja, 4) Ketepatan waktu, 5) Kemandirian. Untuk mengukur kinerja karyawan digunakan kuesioner dengan skala likert dengan lima pilihan jawaban, yaitu sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Butir pernyataan positif jawaban sangat setuju diberi skor 5, setuju diberi skor 4, netral diberi skor 3, tidak setuju diberi skor 2, dan sangat tidak setuju diberi skor 1. Sebaliknya untuk pernyataan negatif jawaban sangat setuju diberi skor 1, setuju diberi skor 2, netral diberi skor 3, tidak setuju diberi skor 4, dan sangat tidak setuju diberi skor 5. Selanjutnya kisi-kisi instrument variabel kinerja karyawan dapat disusun seperti dalam tabel berikut.

Tabel 3.5
Kisi-Kisi Instrumen Kinerja Kerja (Y)

Indikator	Item Pernyataan	Metode, Skala
1. Kualitas	<ol style="list-style-type: none">1. Standar kerja yang ditetapkan perusahaan sudah tercapai dengan baik2. Saya bekerja dengan kualitas mutu yang telah ditetapkan oleh perusahaan3. Saya bekerja sesuai dengan keahlian yang saya miliki	Metode Angket, dengan data Skala ordinal

2. Kuantitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat pencapaian volume kerja sesuai dengan harapan perusahaan 2. Perusahaan menetapkan target kerja dengan penuh perhitungan 3. Pekerjaan yang ditargetkan selalu terselesaikan dengan baik 	Metode Angket, dengan data Skala ordinal
3. Efektifitas Kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya mendahulukan pekerjaan yang menjadi prioritas utama . 2. Saya berinovasi untuk menghasilkan suatu pekerjaan agar lebih praktis praktis 3. Saya menggunakan fasilitas perusahaan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan 	Metode Angket, dengan data Skala ordinal
4. Ketepatan waktu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tugas pekerjaan terselesaikan tepat waktu 2. Saya memepergunakan waktu semaksimal mungkin dalam bekerja 3. Tugas pekerjaan telah terselesaikan dengan baik 	Metode Angket, dengan data Skala ordinal
5. Kemandirian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya dapat mengatasi permasalahan yang muncul pada saat bekerja 2. Saya berinisiatif melakukan pekerjaan tanpa menunggu perintah dari pimpinan 3. Saya dapat mengatasi permasalahan yang muncul pada saat bekerja 4. Saya melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya 	Metode Angket, dengan data Skala ordinal

Sumber: Robbins (2016), Mangkunegara (2017), Darma (2013)

3.7 Metode Analisis Data

3.7.1 Uji Instrumen

Uji Instrumen dilakukan untuk menguji pernyataan dalam kuesioner atau angket yang dibuat oleh peneliti dan untuk melihat apakah kuesioner tersebut layak digunakan sebagai instrumen dalam penelitian. Uji instrumen dilakukan melalui validitas dan reliabilitas.

1. Uji Validitas

Ghozali (2013:52) menyatakan bahwa uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Metode yang sering digunakan untuk memberikan penilaian terhadap validitas kuesioner adalah korelasi produk momen antara skor tiap butir pertanyaan dengan skor total. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan rtabel (didapat dari rtabel).

$$r_{xy} = \frac{N\sum XY - \sum X\sum Y}{\sqrt{N\sum X^2 - (\sum X)^2} \cdot \sqrt{N\sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

keterangan:

- rx_y = koefisien korelasi (r hitung)
- ∑x = skor variabel Independen
- ∑y = skor variabel dependen
- ∑xy = hasil kali skor butir dengan skor total
- N = jumlah responden

Syarat kevaliditas suatu item adalah apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$ pada taraf signifikan ($\alpha = 0.05$) maka instrumen itu dianggap valid jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka instrumen dianggap tidak valid.

2. Uji Reliabilitas

Menurut Ghazali (2013:47) reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator atau konstruk. Program statistik SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan melihat uji statistik Cronbach's alpha (α). Dalam menghitung uji reliabilitas:

$$\alpha = \left(\frac{K}{K-1} \right) \left(\frac{s_r^2 - \sum s_i^2}{s_x^2} \right)$$

Note:

α	= Koefisien reliabilitas Alpha Cronbach
K	= Jumlah item pertanyaan yang diuji
$\sum s_i^2$	= Jumlah varians skor item
s_x^2	= Varians skor-skor tes (seluruh item K)

Jika nilai $\alpha > 0,7$ artinya reliabilitas mencukupi (*sufficient reliability*) sementara jika $\alpha > 0,80$ ini mensugestikan seluruh item reliabel dan seluruh tes secara konsisten secara internal karena memiliki reliabilitas yang kuat. Atau, ada pula yang memaknakananya sebagai berikut:

- a. Jika $\alpha > 0,90$ maka reliabilitas sempurna
- b. Jika α antara $0,70 - 0,90$ maka reliabilitas tinggi
- c. Jika α antara $0,50 - 0,70$ maka reliabilitas moderat.
- d. Jika $\alpha < 0,50$ maka reliabilitas rendah,

e. Jika alpha rendah, kemungkinan satu atau beberapa item tidak reliabel.

Segera identifikasi dengan prosedur analisis per item. Item Analysis adalah kelanjutan dari tes Alpha sebelumnya guna melihat item-item tertentu yang tidak reliabel. Lewat Item analysis ini maka satu atau beberapa item yang tidak reliabel dapat dibuang sehingga Alpha dapat lebih tinggi lagi nilainya.

3.7.2 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan untuk menguji suatu metode apakah layak atau tidak digunakan dalam suatu penelitian. Uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Uji Normalitas

Uji Normalitas adalah pengujian yang bertujuan untuk mengetahui apakah variabel independen maupun dependen mempunyai distribusi yang normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah regresi yang distribusi normal atau mendekati normal Ghozali (2013:160). Rumusnya yaitu:

$$KD = 1,36 \sqrt{\frac{n1+n2}{n1n2}}$$

Keterangan:

KD = jumlah Kolmogorov-Smirnov yang dicari

n1 = jumlah sampel yang diperoleh

n2 = jumlah sampel yang diharapkan

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan program statistik, dengan melihat output yang menjelaskan hasil tentang hasil uji normalitas dengan metode One Sample Kolmogorov Smirnov, Histogram, dan Normal Plot. Untuk mengambil keputusan apakah data normal atau tidak, maka cukup membaca pada nilai signifikan.

Menurut Priyatno (2014:77) Jika signifikan $< 0,05$, maka kesimpulannya data tidak berdistribusi normal. Jika nilai signifikan $> 0,05$, kurva berbentuk lonceng dan titik-titik mengikuti garis diagonal maka data berdistribusi normal.

2. Uji Multikolonieritas

Menurut Gozali (2013: 105) uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antara sesama variabel independen sama dengan nol. Salah satu alat untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi adalah dengan melihat nilai tolerance dan lawannya serta nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Tolerance mengukur variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel lainnya. Nilai *cut off* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolonieritas adalah nilai toleran $> 0,1$ atau sama dengan nilai $VIF < 10$

3. Uji Heterokedastisitas

Menurut Gozali (2013:105) uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidak samaan dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika residual dari pengamatan satu ke pengamatan lain tetap maka disebut homoskedastisitas, dan jika berbeda maka terjadi heteroskedestisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Kriteria terjadinya heteroskedastisitas dalam suatu model regresi adalah jika signifikanya <0.05 .

4. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan menguji apakah dalam regresi linear ada korelasi antarkesalahan pengganggu (residual) pada periode t dengan kesalahan pada periode $t-1$ (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada masalah autokorelasi (Ghozali dan Ratmono, 2017: 121). Uji Autokorelasi berkaitan dengan pengaruh observer atau data dalam satu variable yang saling berhubungan satu sama lain (Gani dan Amalia, 2015: 124). Besarnya nilai sebuah data dapat saja dipengaruhi atau berhubungan dengan data lainnya. Regresi secara klasik mensyaratkan bahwa variable tidak boleh tergejala autokorelasi. Jika terjadi autokorelasi, maka model regresi menjadi buruk karena akan menghasilkan parameter yang tidak logis dan diluar akal sehat. Autokorelasi umumnya terjadi pada data time series, karena data time series terikat dari waktu-waktu, beda halnya dengan data cross section yang tidak terikat oleh waktu.

3.7.3 Regresi Linier Berganda

Analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan (X1), motivasi (X2), dan pelatihan (X3) terhadap variabel terikatnya yaitu kinerja karyawan (Y). Persamaan regresi linier berganda adalah sebagai berikut Ghozali (2016:94)

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana:

Y	=	Kinerja
α	=	Konstanta
b1, b2, b3,	=	Koefisien regresi
X1, X2, X3	=	gaya kepemimpinan, motivas kerja, pelatihan kerja
e	=	<i>error</i>

3.7.4 Uji Hipotesis

Uji hipotesis terdiri dari:

1. Uji Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel X dan Y, apakah variabel X (bebas) benar-benar berpengaruh terhadap variabel Y (kinerja karyawan) secara terpisah atau parsial ((2016:17). Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini adalah:

Ho : Variabel-variabel bebas tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat.

Ha : Variabel-variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap terikatvariabel.

Dasar pengambilan keputusan (Ghozali, 2011) adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi, yaitu:

1. Apabila angka probabilitas signifikansi $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Artinya variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen
2. Apabila angka probabilitas signifikansi $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya variabel indeviden berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
3. Apabila nilai $T_{hitung} > T_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima
4. Apabila nilai $T_{hitung} < T_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak

2. Uji Simultan (Uji F)

Dalam penelitian ini, uji F digunakan untuk mengetahui apakah model yang dipergunakan dapat betul – betul tepat untuk digunakan dalam memprediksi kinerja. Ghozali (2016:171). Dalam penelitian ini, hipotesis yang digunakan adalah: H_0 : Model regresi dapat dipergunakan untuk memprediksi kinerja karyawan.

H_a : Model regresi tidak dapat dipergunakan untuk memprediksi kinerja karyawan. Pengambilan keputusan dari output *Statistical Product Service Solutions* dilakukan berdasarkan perbandingan nilai F hitung dengan melihat tingkat signifikan, kemudian membandingkan dengan taraf signifikan yang telah ditetapkan (5% atau 0,05).

Dasar pengambilan keputusannya (Ghozali, 2011) adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi, yaitu:

1. Apabila signifikansi F hitung > 0.05 , maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Artinya variabel independen secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
2. Apabila signifikansi F hitung < 0.05 , maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya variabel independen secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
3. Apabila F hitung $> F_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.
4. Apabila F hitung $< F_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak

3. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat (Ghozali, 2016:95). Koefisien Determinan (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa besar kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai Koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Jika Koefisien Determinan (R^2) semakin besar (mendekati satu) menunjukkan semakin baik kemampuan X terhadap Y. Sebaliknya nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel bebas dalam menjelaskan variasi variabel terikat (kinerja karyawan) amat terbatas.

Rumus :

$$KD = (r)^2 \times 100\%$$

Keterangan:

KD = Koefisien Determinasi

r^2 = Koefisien Product Moment

Untuk mencari sumbangan relatif dan sumbangan efektif masing-masing prediktor terhadap kriterium digunakan rumus:

a. Sumbangan Relatif (SR %)

Sumbangan relatif adalah persentase perbandingan yang diberikan oleh suatu variabel bebas (X) kepada variabel terikat (Y) dengan tidak memperhitungkan variabel-variabel lain yang tidak diteliti. Sumbangan relatif menurut Hadi (2004) dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$SR(X)\% = \frac{SE(X)\%}{R^2} \times 100\%$$

Keterangan:

SR% = sumbangan relatif dari suatu predictor

SE = Sumbangan Efektif

R² = Koefisien Determinan

b. Sumbangan Efektif (SE%)

Perhitungan sumbangan efektif digunakan untuk mengetahui besarnya sumbangan relatif tiap prediktor dari keseluruhan populasi. Sumbangan efektif dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$SE_{x1}(X)\% = \left| \frac{bx1. \text{crossproduct}. R^2}{\text{Regression}} \right|$$

Keterangan:

SE% = sumbangan efektif

b = koefisien b komponen x

CP = cross product komponen x

Regression = nilai regresi

R² = koefisien determinasi