

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam pelaksanaan kegiatan sebuah organisasi atau organisasi untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan bukanlah hal yang mudah. Untuk memenangkan persaingan yang kian ketat membutuhkan pengelolaan organisasi yang baik, meliputi pengelolaan aspek-aspek organisasi seperti sistem kerja, struktur organisasi, sarana serta prasarana, dan tentunya yang sangat penting adalah sumber daya manusia. Dengan kata lain untuk mencapai tujuan yang sangat penting maka organisasi harus diubah sedemikian rupa agar memudahkan jalan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan bagian utama bagi aktivitas perusahaan. Meskipun pada saat ini merupakan abad teknologi dan kegiatan manusia sudah digantikan dengan mesin, akan tetapi faktor sumber daya manusia tetap merupakan faktor yang paling penting dalam setiap organisasi. Hal tersebut dikarenakan bagaimanapun canggihnya peralatan yang digunakan perusahaan untuk produksi tidak akan berarti tanpa adanya manusia yang mengoperasikannya

Untuk meningkatkan kinerja karyawan, diperlukan suatu kompetisi atau persaingan antar karyawan itu sendiri agar dapat termotivasi untuk memberikan hasil yang terbaik bagi perusahaannya. Persaingan yang sehat antar karyawan diperlukan agar sistem pelatihan dan gaya kepemimpinan yang dilaksanakan dapat berguna serta memacu karyawan untuk berprestasi lebih tinggi lagi dari apa yang diperolehnya saat ini. Visi dan misi suatu organisasi dapat tercapai apabila

organisasi mampu meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan tersebut. Sedarmayanthi (2020:260) menyatakan kinerja merupakan hasil kerja yang mampu diperoleh pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut dapat ditunjukkan buktinya secara nyata baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Baik buruk hasil kerja karyawan dapat dilihat dari standar kinerja yang telah ditetapkan organisasi. Jika karyawan memberikan hasil kerja sesuai standar kinerja yang telah ditetapkan, maka kinerja karyawan tergolong baik.

Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan terus memberikan pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan potensi karyawan di perusahaan tersebut. Pelatihan adalah salah satu cara untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam bekerja agar lebih bersikap profesional, bisa berimprovisasi dan melakukan berbagai perubahan yang diperlukan sehingga kinerja karyawan dapat tercapai secara maksimal. Dengan adanya pelatihan, maka suatu perusahaan akan lebih diuntungkan dengan meningkatnya kemampuan kerja karyawan. Semakin seringnya pelatihan yang diberikan, maka besar kemungkinan perusahaan akan memperoleh keuntungan dari segi produktivitas kerja. Pelatihan yang diberikan biasanya dengan cara mendatangkan tenaga pelatih ataupun instruktur yang cukup ternama tidak hanya di kota Medan akan tetapi di tingkatan nasional. Dengan pelatihan yang difasilitasi oleh perusahaan, maka sudah sewajarnya kinerja karyawan yang bersangkutan juga meningkat. Karyawan yang mengikuti pelatihan diharapkan mempunyai prestasi di atas rata-rata dan yang

mempunyai potensi untuk bisa melaksanakan setiap pekerjaan dengan cepat dan tepat.

CV. Ibnu Aqil Mandiri adalah salah satu perusahaan swasta yang bergerak dalam bidang konstruksi. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan peneliti di dalam perusahaan, terdapat permasalahan disebabkan pelatihan mengenai standar keamanan kerja yang ditetapkan perusahaan. Hal ini bukan disebabkan karena karyawan mengacuhkan standar keamanan yang ditetapkan oleh perusahaan, melainkan dikarenakan kurang pemahamannya akan cara mengoperasikan peralatan kerja yang menggunakan mesin. Hal ini sesuai dengan pendapat Savitri (2015), yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini dapat disimpulkan bahwa pelatihan dapat meningkatkan kecakapan dalam berkomunikasi, kualitas hasil pekerjaan yang lebih baik, tanggung jawab dalam melaksanakan tugas serta memiliki kejujuran dapat dipercaya, tingkat kehadiran yang selalu tepat waktu dalam bekerja, kerjasama tim yang kompak, loyal kepada institusi dan tingkah laku bersikap sopan serta mampu dijadikan panutan sebagai karyawan.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan. Thoha (2020:49), gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain untuk mencapai tujuannya. Bentuk gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi dapat mempengaruhi kinerja setiap karyawan. Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih bersemangat dalam menjalankan tugas dan

kewajibannya. Setiap perusahaan tentu mempunyai sasaran atau target yang ingin dicapai. Hal ini bukan hanya menjadi tugas seorang pimpinan saja, tetapi juga menjadi tugas dari seluruh karyawan atau tata usaha yang berada di organisasi tersebut. Dalam hal ini, seorang pimpinan mempunyai andil yang cukup besar. Untuk mencapai target atau sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi atau instansi, diperlukan suatu manajemen yang baik dan teratur sehingga setiap individu mempunyai beban tugas yang pokok.

Namun dalam kenyataannya tidak semua pimpinan berperilaku baik atau mampu menciptakan iklim atau suasana kerja yang kondusif dan kekeluargaan, banyak dijumpai pimpinan dalam kepemimpinannya bersikap egois, tidak mau bersikap kooperatif, tidak mau berkorban dan tidak mau memberikan dorongan untuk memberi semangat kerja pada karyawan. Karena itulah masih banyak karyawan yang memiliki kinerja sangat buruk akibat gaya kepemimpinan dari atasan mereka yang kurang baik.

Hal ini sesuai dengan pendapat Putra dan Subudi (2015) yang menyatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan. Kepemimpinan adalah kunci sukses sebuah perusahaan atau organisasi. Karena seorang pemimpin adalah penggerak seluruh sumber daya yang ada di perusahaan

Fenomena yang terjadi di CV. Ibnu Aqil Mandiri berdasarkan pengamatan awal adalah menurunnya tingkat kinerja yang disebabkan pekerjaan yang seharusnya bisa diselesaikan secara cepat menjadi lama, hal inilah yang mendasari menurunnya kinerja karyawan. Perusahaan berupaya untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui pelatihan atau sejenisnya yang bertujuan untuk meningkatkan

kinerja karyawan. Dengan seringnya mengikuti berbagai agenda yang diadakan oleh perusahaan, maka karyawan dapat dengan sendirinya mengurangi rasa jenuh maupun bosan akibat kerja yang selalu monoton karena hal ini dapat menghambat kinerjanya.

Berdasarkan uraian di atas, maka judul penelitian ini adalah: “Pengaruh Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan CV. Ibnu Aqil Mandiri”.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka penulis dapat mengidentifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menurunnya tingkat kinerja yang disebabkan pekerjaan yang seharusnya bisa diselesaikan secara cepat menjadi lama, hal inilah yang mendasari menurunnya kinerja karyawan
2. Pimpinan dalam kepemimpinannya bersikap egois, tidak mau bersikap kooperatif, tidak mau berkorban dan tidak mau memberikan dorongan untuk memberi semangat kerja pada karyawan.
3. Karyawan kurang paham akan cara mengoperasikan peralatan kerja yang menggunakan mesin.

1.3. Batasan dan Rumusan Masalah

1.3.1. Batasan Masalah

Batasan masalah dalam penelitian ini adalah mengenai pelatihan dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di CV. Ibnu Aqil Mandiri.

1.3.2. Rumusan Masalah

Masalah merupakan suatu keadaan atau penyimpangan yang terjadi dalam suatu organisasi yang menuntut untuk diadakannya suatu penyelesaian. Maka dalam hal ini penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV. Ibnu Aqil Mandiri.
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV. Ibnu Aqil Mandiri.
3. Apakah pelatihan dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV. Ibnu Aqil Mandiri.

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan Penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada CV. Ibnu Aqil Mandiri.
2. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada CV. Ibnu Aqil Mandiri.
3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pelatihan dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada CV. Ibnu Aqil Mandiri.

1.5. Manfaat Penelitian

Manfaat dalam penelitian ini adalah :

1. Bagi Peneliti. Penelitian ini merupakan kesempatan yang baik untuk dapat memahami dengan lebih baik tentang teori dan praktek terkait pengaruh

pelatihan dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada CV. Ibnu Aqil Mandiri.

2. Bagi Perusahaan. Sebagai bahan penilaian dalam mengevaluasi pelatihan dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada CV. Ibnu Aqil Mandiri.
3. Bagi Masyarakat. Agar masyarakat dapat melihat seberapa besar pengaruh pelatihan dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada CV. Ibnu Aqil Mandiri.
4. Bagi Universitas. Sebagai bahan referensi dan perbandingan bagi yang berminat mengembangkan topik yang sama di masa mendatang.
5. Bagi Ilmu Pengetahuan. Sebagai sumbangan informasi dalam memperkaya ilmu pengetahuan dan membantu mengatasi masalah yang ada pada objek yang diteliti.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Uraian Teoritis

2.1.1. Kinerja

2.1.1.1. Pengertian kinerja

Dalam bahasa Inggris istilah kinerja adalah *performance*. *Performance* merupakan kata benda. Salah satu *entry*-nya adalah “*thing done*” (sesuatu hasil yang telah dikerjakan). Jadi arti *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Kata kinerja menurut Gibson (2019:124), berasal dari bahasa Inggris yaitu "*Performance*" yang artinya unjuk kerja atau lebih jelasnya adalah kinerja adalah menampilkan suatu pekerjaan sebaik-baiknya atau melaksanakan suatu kewajiban tugas. Menurut Mangkunegara (2019:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Robbins (2016:260) mendefinisikan kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Menurut Mangkunegara (2019:67), berkaitan erat dengan kinerja karyawan di dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari sehingga dalam

melaksanakan tugasnya perlu memiliki tiga kemampuan dasar agar kinerjanya tercapai sebagai berikut:

- a. Kemampuan pribadi meliputi hal-hal yang bersifat fisik seperti tampang, suara, mata atau pandangan, kesehatan, pakaian, pendengaran, dan hal yang bersifat psikis seperti humor, ramah, intelek, sabar, sopan, rajin, kreatif, kepercayaan diri, optimis, kritis, obyektif, dan rasional;
- b. Kemampuan sosial antara lain bersifat terbuka, disiplin, memiliki dedikasi, tanggung jawab, suka menolong, bersifat membangun, tertib, bersifat adil, pemaaf, jujur, demokratis, dan cinta anak didik;
- c. Kemampuan profesional sebagaimana dirumuskan yang meliputi 10 kemampuan profesional yaitu: menguasai bidang disiplin ilmu, menggunakan media dan sumber, menguasai landasan-landasan pekerjaan, bimbingan penyuluhan, mengenal dan menyelenggarakan administrasi, memahami prinsip dan menafsirkan hasil-hasil penelitian pekerjaan guna keperluan pekerjaan

Kinerja yang dimaksud disini adalah yang meneliti hubungan antara orang dengan lingkungan kerjanya (*the scientific study of the relationship between man his working environment*). Menurut Sastrohadiwiryono (2018:43):“Kinerja adalah ilmu tentang perkaitan antara manusia dengan lingkungan kerjanya agar tenaga kerja dapat mencapai kinerjanya yang tinggi (efektif) dalam suasana yang tenteram aman dan nyaman”.

Sedangkan Suma'mur (2014:56) menyebutkan :“Kinerja adalah ilmu serta penerapannya yang berusaha untuk menyerasikan pekerjaan dan lingkungan

terhadap orang atau sebaliknya dengan tujuan tercapai produktivitas dan efisiensi setinggi-tingginya melalui pemanfaatan manusia seoptimal mungkin”.

Pengertian tentang kinerja adalah pengertian tentang potensi yang terkandung dalam diri manusia, yang dikaitkan dengan pendayagunaan di berbagai kegiatan atau usaha yang ada. Keterlibatan manusia yang dimaksudkan adalah keterlibatan pada unsur-unsur atau metode-metode “jasa” atau “tenaga kerjanya”.

Dari defenisi di atas jelas tanggung jawab manusia sebagai faktor yang paling utama dan sangat penting dalam melaksanakan tugas yang di terima dari suatu organisasi atau perusahaan untuk dikerjakan sebaik-baiknya. Setiap suatu pekerjaan atau tugas yang sedang atau akan di jalankan memerlukan pertimbangan-pertimbangan yang sangat akurat serta tepat untuk dapat menghasilkan hasil yang semaksimal mungkin. Sehingga pekerjaan yang dilaksanakan sepenuhnya sebagai rasa tanggung jawab yang sebaik-baiknya .

2.1.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Sedangkan peran serta tenaga kerja di sini adalah penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien sehingga dapat meningkatkan kinerja baik secara individu maupun berkelompok. Perbandingan tersebut berubah dari waktu ke waktu, karena peran serta tenaga kerja disesuaikan dengan metode atau ilmu yang diperoleh dari berbagai kesempatan maupun seminar yang didapatkan dan selalu berubah oleh berbagai faktor. Dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut, dapat diharapkan para tenaga kerja akan

melaksanakan pekerjaannya dengan lebih baik dan akhirnya produktivitas dapat ditingkatkan.

Menurut Ranupandjojo (2018:76), dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan, berbagai pendekatan yang dilakukan :

- a. Pendekatan manajerial yang dilakukan melalui penerapan manajemen yang tepat dan serasi bagi terwujudnya produktivitas tenaga kerja yang tinggi seperti melalui perbaikan prasarana/performance sarana.
- b. Pendekatan teknologi kebijaksanaan alih dan penerapan teknologi berdasarkan potensi sumber daya manusia yang dimiliki.
- c. Pendekatan ketrampilan dalam penggunaan mesin-mesin. Pendekatan ini dimaksudkan agar meningkatkan produksi dan menghindari terjadinya perusakan-perusakan bahan baku, maupun sumber-sumber daya lainnya.

2.1.1.3. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2016:56), indikator kinerja adalah sebagai berikut :

- a. Kualitas kerja yaitu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan mekanisme.
- b. Kuantitas kerja yaitu bekerja secara tim dan saling mendukung
- c. Lama jam kerja yaitu masuk dan pulang kerja sesuai dengan waktu yang ditentukan.
- d. Kerjasama yaitu memberikan tanggung jawab penuh ketika dalam pelaksanaan tugas.
- e. Supervisi yaitu sesuai dengan waktu dan kemampuan kerja.

2.1.2 Pelatihan

2.1.2.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan yang diberikan kepada karyawan dalam suatu organisasi adalah menjadi tanggung jawab dari suatu organisasi. Dalam pelaksanaan dari pelatihan tersebut, pimpinan organisasi dapat menggunakan tenaga ahli atau pelatihan yang telah mempunyai pengetahuan dan kemampuan dibidang latihan tersebut. Walaupun demikian tanggung jawab dari tugas-tugas tersebut, tetap berada pada pimpinan organisasi. Dalam usaha untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan karyawan, maka sebelumnya perlu diketahui pengertian dari pelatihan.

Menurut Nitisemito (2018:86) pelatihan adalah suatu kegiatan dari organisasi atau instansi yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari Karyawannya, sesuai dengan keinginan organisasi yang bersangkutan. Organisasi perlu melakukan pelatihan, proses pelatihan dilaksanakan baik bagi Karyawan baru maupun karyawan lama agar mereka dapat menjalankan tugas-tugas yang menjadi kewajibannya dengan baik.

Simamora (2019:286) mengemukakan bahwa “Pelatihan merupakan penciptaan suatu lingkungan dimana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap keterampilan-keterampilan, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaannya. Sedangkan menurut Ranupandojo (2015:77) *training* adalah kegiatan yang memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dalam aktifitas ekonomi.

Moekijat (2020:15), menjelaskan latihan adalah proses membantu Karyawan untuk memperoleh efektivitas dalam pekerjaan mereka yang sekarang atau yang akan datang dalam memegang keberhasilan program pelatihan. Meskipun para karyawan baru telah menjalani operasi yang komprehensif, mereka jarang melaksanakan pekerjaan dengan memuaskan. Mereka harus dilatih dan dikembangkan dalam bidang dan tugas-tugas tertentu. Begitu pula, para karyawan lama yang telah berpengalaman mungkin memerlukan latihan atau untuk mempelajari keterampilan-keterampilan baru yang akan meningkatkan kinerja mereka.

Latihan mempunyai berbagai manfaat karier jangka panjang yang membantu Karyawan untuk tanggung jawab yang lebih besar di masa yang akan datang. Program-program latihan tidak hanya penting bagi individu, tetapi juga organisasi dan hubungan manusiawi dalam kelompok kerja, dan bahkan para negara. Cara paling mudah untuk meringkas manfaat-manfaat latihan adalah dengan menyadari sebagai investasi organisasi dalam sumber daya manusia. (Handoko, 2020:45)

Disamping pengeluaran untuk biaya latihan, organisasi harus membayar “harga” karena pemborosan, absensi, pekerjaan yang buruk, keluhan yang berkepanjangan dan perputaran tenaga kerja. Bagaimanapun juga, orang seharusnya tidak berhenti belajar setelah menamatkan sekolahnya (pendidikan formal), karena belajar adalah proses seumur hidup (*long life process*). Oleh karena itu, program latihan karyawan harus bersifat kontinyu dan dinamis.

Sebagian proses latihan, departemen personalia dan para manajer harus menilai kebutuhan, tujuan-tujuan atau sasaran program, isi dan prinsip-prinsip belajar. Uraian langkah-langkah yang yang seharusnya diikuti sebelum kegiatan dimulai. Seperti yang ditunjukkan pada orang yang bertanggung jawab atas program latihan (biasanya *instruktur* atau “pelatih”) harus mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan karyawan dan organisasi agar dapat menentukan sasaran yang ingin dicapai. Setelah sasaran-sasaran ditetapkan, isi dan prinsip-prinsip diperhatikan. Meskipun proses belajar ditangani oleh para instruktur dalam departemen personalia atau para penyelia lini pertama, langkah-langkah pendahuluan ini harus dilakukan untuk mengembangkan suatu program yang efektif.

Untuk memutuskan pendekatan yang akan digunakan, organisasi perlu mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pelatihan. penilaian kebutuhan mendiagnosa masalah-masalah dan tantangan-tantangan lingkungan yang dihadapi organisasi sekarang. Untuk mengetahui pengertian dan arti pentingnya pelatihan itu sendiri, menurut Agus (2014:89):

- a. Pelatihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktifitas ekonomi.
- b. Pelatihan membantu Karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan ketrampilannya. Kecakapan dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuannya.

2.1.2.2 Tujuan Pelatihan

Menurut Moekijat (2020:55) tujuan umum dari pada pelatihan adalah:

- a. Untuk mengembangkan keahlian sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif.
- b. Untuk mengembangkan pengetahuan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional.
- c. Untuk mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kerja sama dengan teman-teman karyawan dan pimpinan.

Pada umumnya disepakati paling tidak terdapat tiga bidang kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan proses manajemen (Hersey dan Blanchart, 2018: 5) yaitu:

- a. Kemampuan teknis (*technical and skill*), kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tertentu yang diperoleh dari pengalaman, pendidikan dan training.
- b. Kemampuan sosial (*human atau social skill*), kemampuan dalam bekerja dengan melalui orang lain, yang mencakup pemahaman tentang motivasi dan penerapan kepemimpinan yang efektif.
- c. Kemampuan konseptual (*conceptual skill*) yaitu: kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi dan penyesuaian bidang gerak unit kerja masing-masing ke dalam bidang operasi secara menyeluruh. Kemampuan ini memungkinkan seseorang bertindak selaras dengan tujuan organisasi secara menyeluruh dari pada hanya atas dasar tujuan kebutuhan keluarga sendiri.

2.1.2.3. Teknik-Teknik Pelatihan

Program latihan menurut Handoko (2020:110) dirancang untuk meningkatkan kinerja, mengurangi absensi dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja. Ada dua kategori pokok program latihan manajemen:

a. Metode praktis.

Teknik-teknik “*on the job training*” merupakan metode latihan yang paling banyak digunakan. Karyawan dilatih tentang pekerjaan yang baru dengan supervisi langsung, seorang “pelatih” yang berpengalaman. Berbagai macam teknik ini yang biasa digunakan dalam praktek adalah sebagai berikut:

- 1) Rotasi jabatan merupakan latihan dengan memberikan kepada karyawan pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macam ketrampilan manajerial.
- 2) Latihan instruksi pekerjaan merupakan latihan dengan memberikan petunjuk-petunjuk pekerjaan diberikan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan terutama untuk melatih para karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan sekarang.
- 3) Magang merupakan latihan dengan memberikan proses belajar dari seorang atau beberapa orang yang telah berpengalaman. Pendekatan itu dapat dikombinasikan dengan latihan “*off job training*”. Hampir semua karyawan pengrajin (*care off*), seperti tukang kayu dan ahli pipa atau tukang ledeng, dilatih dengan program-program magang formal. *Aksestensi* dan *internship* adalah bentuk lain program magang.

- 4) Pengarahan merupakan latihan dengan penyelia atau atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin mereka. Hubungan penyelia dan karyawan sehingga karyawan serupa dengan hubungan kotor-mahasiswa.
- 5) Penugasan sementara merupakan latihan dengan memberikan penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan

b. Metode simulasi.

Dengan metode ini Karyawan peserta latihan representasi tiruan (*artificial*). Suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapi seperti dalam keadaan sebenarnya. Diantara metode-metode simulasi yang paling umum digunakan adalah sebagai berikut:

1) Metode Studi Kasus.

Deskripsi tertulis suatu situasi pengambilan keputusan nyata disediakan. Aspek organisasi terpilih diuraikan pada lembar kasus. Karyawan yang terlibat dalam tipe latihan ini diminta untuk mengidentifikasi masalah-masalah, menganalisa situasi dan merumuskan penyelesaian-penyelesaian alternatif.

2) Permainan Rotasi Jabatan.

Teknik ini merupakan suatu peralatan yang memungkinkan para karyawan (peserta latihan) untuk memainkan berbagai peranan yang berbeda. Peserta ditugaskan untuk individu tertentu yang digambarkan dalam suatu periode dan diminta untuk menanggapi para peserta lain yang berbeda perannya.

Dalam hal ini tidak ada masalah yang mengatur pembicaraan dan perilaku. Metode ini sangat bergantung pada kemampuan peserta untuk memainkan peranan (sedapat mungkin sesuai dengan realitas) yang ditugaskan kepadanya.

3) Permainan Bisnis.

Bussiness (management) game adalah suatu simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan kehidupan bisnis nyata. Permainan bisnis yang kompleks biasanya dilakukan dengan bantuan komputer untuk mengerjakan perhitungan-perhitungan yang diperlukan. Permainan di sistem dengan aturan-aturan tentunya yang diperoleh dari teori ekonomi atau dari study operasi-operasi bisnis atau industri secara terperinci. Para peserta memainkan “*game*” dengan memutuskan harga produk yang akan dipasarkan, berapa besar anggaran penjualan, siapa yang akan ditarik dan sebagainya.

4) Ruang Pelatihan.

Agar program latihan tidak mengganggu operasi-operasi normal, organisasi menggunakan *vestibule training*. Bentuk latihan ini bukan dilaksanakan oleh atasan (penyelia), tetapi oleh pelatih-pelatih khusus. Area-area yang terpisah dibangun dengan berbagai jenis peralatan sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya.

5) Latihan Laboratorium.

Teknik ini adalah suatu bentuk latihan kelompok yang terutama digunakan untuk mengembangkan ketrampilan-ketrampilan antar pribadi. Salah satu

bentuk latihan laboratorium yang terkenal adalah latihan sensitivitas dimana peserta belajar menjadi lebih sensitif (peka) terhadap perasaan orang lain dan lingkungan. Latihan ini berguna untuk mengembangkan berbagai perilaku bagi tanggung jawab pekerjaan diwaktu akan datang.

6) Program-program pengembangan eksekutif.

Program-program ini biasanya diselenggarakan di Universitas atau lembaga-lembaga pendidikan lainnya. Organisasi bisa mengirimkan para karyawannya untuk mengikuti paket-paket khusus yang ditawarkan atau bekerjasama dengan suatu lembaga pendidikan untuk menyelenggarakan secara khusus suatu bentuk penataran, pendidikan atau latihan sesuai kebutuhan organisasi.

2.1.2.4. Manfaat Pelatihan

Manullang (2016:47) memberikan batasan tentang manfaat nyata yang dapat diperoleh dengan adanya program pelatihan yang dilaksanakan oleh organisasi /organisasi terhadap karyawannya, yaitu sebagai berikut :

- a. Meningkatkan rasa puas karyawan.
- b. Pengurangan pemborosan.
- c. Mengurangi ketidakhadiran dan *turnover* karyawan.
- d. Memperbaiki metode dan sistem kerja.
- e. Menaikkan tingkat penghasilan.
- f. Mengurangi biaya-biaya lembur.
- g. Mengurangi biaya pemeliharaan mesin-mesin.
- h. Mengurangi keluhan-keluhan karyawan.

- i. Mengurangi kecelakaan kerja.
- j. Memperbaiki komunikasi.
- k. Meningkatkan pengetahuan karyawan
- l. Memperbaiki moral karyawan.
- m. Menimbulkan kerja sama yang lebih baik.

2.1.2.5. Indikator Pelatihan

Indikator pelatihan menurut Rivai (2020:240) antara lain :

- a. Materi yang dibutuhkan
- b. Metode pelatihan
- c. Prinsip pembelajaran
- d. Ketetapan dan kesesuaian fasilitas
- e. Kemampuan peserta pelatihan.

2.1.3. Gaya Kepemimpinan

2.1.3.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Untuk memahami gaya kepemimpinan terlebih dahulu harus diketahui definisi kepemimpinan menurut para ahli. Menurut Yukl (2013:4) mengatakan bahwa:Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Jadi dari pendapat House dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan cara mempengaruhi dan memotivasi orang lain agar orang tersebut mau berkontribusi untuk keberhasilan organisasi.

Sedangkan Terry dalam Wahjosumidjo, (2014:25) menyatakan bahwa "*Leadership is the activity of influencing exercised to strive willingly for group objectives*" (Kepemimpinan adalah kegiatan dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok). Dari pendapat Terry dapat diartikan bahwa kepemimpinan itu adalah merupakan kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan.

Menurut Thoha (2020:49) bahwa Gaya Kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang dilihat. Sedangkan Rivai (2020:42) menyatakan Gaya Kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya. Selanjutnya Stoner (2017:165) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja.

2.1.3.2. Macam-Macam Gaya Kepmimpinan

Gaya kepemimpinan menurut Thoha (2020:49) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan terbagi menjadi dua kategori gaya yang ekstrem yaitu :

- a. Gaya kepemimpinan otokratis, gaya ini dipandang sebagai gaya yang di dasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas.
- b. Gaya kepemimpinan demokratis, gaya ini dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Gaya kepemimpinan menurut Sutikno (2014:35) mengatakan gaya kepemimpinan atau perilaku kepemimpinan atau sering disebut Tipe Kepemimpinan. Tipe kepemimpinan yang luas dikenal dan diakui keberadaanya adalah sebagai berikut :

- a. Tipe Otokratik

Tipe kepemimpinan ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin yang tergolong otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Seorang pemimpin otokratik adalah seorang yang egois. Seorang pemimpin otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan keakuannya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya.

b. Tipe Kendali Bebas atau Masa Bodo (*Laissez Faire*)

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam kepemimpinan tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari tanggung jawab. Seorang pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bebas dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.

c. Tipe Paternalistik

Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepadanya. Harapan bawahan berwujud keinginan agar pemimpin mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk, memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahannya. Pemimpin yang paternalistik mengharapkan agar legitimasi kepemimpinannya merupakan penerimaan atas peranannya yang dominan dalam kehidupan organisasi.

d. Tipe Kharismatik

Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki karakteristik khusus yaitu daya tariknya yang sangat memikat, sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara

konkrit mengapa orang tersebut itu dikagumi. Hingga sekarang, para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin memiliki kharisma. Yang diketahui ialah bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya penarik yang amat besar.

e. Tipe Militeristik

Pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Pemimpin yang bertipe militeristik ialah pemimpin dalam menggerakkan bawahannya lebih sering mempergunakan sistem perintah, senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya, dan senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya, dan sukar menerima kritikan dari bawahannya.

f. Tipe *Pseudo*-demokratik

Tipe ini disebut juga kepemimpinan manipulatif atau semi demokratik. Tipe kepemimpinan ini ditandai oleh adanya sikap seorang pemimpin yang berusaha mengemukakan keinginan-keinginannya dan setelah itu membuat sebuah panitia, dengan berpura-pura untuk berunding tetapi yang sebenarnya tiada lain untuk mengesahkan saran-sarannya. Pemimpin seperti ini menjadikan demokrasi sebagai selubung untuk memperoleh kemenangan tertentu. Pemimpin yang bertipe *pseudo*-demokratik hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otoriter. Pemimpin ini menganut demokrasi semu dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang halus, samar- samar.

g. Tipe Demokratik

Tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan karena dipilihnya sipemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat, dan nasehat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif.

2.1.3.3. Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Siagian (2019:121), indikator gaya kepemimpinan adalah :

- a. Iklim saling mempercayai
- b. Penghargaan terhadap ide
- c. Perhatian pada kenyamanan kerja
- d. Perhatian pada kesejahteraan
- e. Memperhitungkan faktor kepuasan kerja dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya
- f. Pengakuan atas status secara tepat dan profesional

2.1.4. Hubungan Antar Variabel

2.1.4.1. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam suatu perusahaan untuk dapat mewujudkan tujuan perusahaan. Alasan tersebut merupakan salah satu upaya penting dalam rangka meningkatkan kualitas karyawan yaitu dengan mengadakan pelatihan kerja. Kegiatan pelatihan kerja dapat meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan karyawan yang nantinya akan berdampak pada kinerjanya. Hal tersebut diperkuat oleh pendapat Rivai (2020:212) bahwa pelatihan sangat penting bagi karyawan baru maupun karyawan lama, serta didefinisikan secara singkat sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja di masa mendatang.

Menurut Savitri (2015), bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini dapat disimpulkan bahwa pelatihan dapat meningkatkan kecakapan dalam berkomunikasi, kualitas hasil pekerjaan yang lebih baik, tanggung jawab dalam melaksanakan tugas serta memiliki kejujuran dapat dipercaya, tingkat kehadiran yang selalu tepat waktu dalam bekerja, kerjasama tim yang kompak, loyal kepada institusi dan tingkah laku karyawan yang bersikap sopan serta mampu dijadikan panutan sebagai karyawan teladan.

2.1.4.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Thoha (2020:49), gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain untuk mencapai tujuannya. Brahmasari (2018), menyebutkan kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang dapat menjadi pemimpin

melalui aktivitas yang terus menerus sehingga dapat mempengaruhi orang yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Bentuk gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi dapat mempengaruhi kinerja setiap karyawan. Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih bersemangat dalam menjalankan tugas dan kewajibannya.

Hal ini sesuai dengan pendapat Putra dan Subudi (2015) yang menyatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan. Kepemimpinan adalah kunci sukses sebuah perusahaan atau organisasi. Karena seorang pemimpin adalah penggerak seluruh sumber daya yang ada di perusahaan

2.1.4.3. Pengaruh Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam suatu perusahaan untuk dapat mewujudkan tujuan perusahaan. Alasan tersebut merupakan salah satu upaya penting dalam rangka meningkatkan kualitas karyawan yaitu dengan mengadakan pelatihan kerja. Kegiatan pelatihan kerja dapat meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan karyawan yang nantinya akan berdampak pada kinerjanya. Hal tersebut diperkuat oleh pendapat Rivai (2020:212) bahwa pelatihan sangat penting bagi karyawan baru maupun karyawan lama, serta didefinisikan secara singkat sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja di masa mendatang.

Thoha (2020:49), gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi

perilaku orang lain untuk mencapai tujuannya. Brahmasari (2018), menyebutkan kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang dapat menjadi pemimpin melalui aktivitas yang terus menerus sehingga dapat mempengaruhi orang yang dipimpinya untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Bentuk gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi dapat mempengaruhi kinerja setiap karyawan. Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih bersemangat dalam menjalankan tugas dan kewajibannya.

Putra dan Yuniari (2014), dengan hasil penelitiannya gaya kepemimpinan dan pelatihan berpengaruh signifikan baik secara simultan maupun secara parsial serta pelatihan merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan. Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2021:94).

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Berikut ini disajikan tabel penelitian terdahulu yang telah dilakukan :

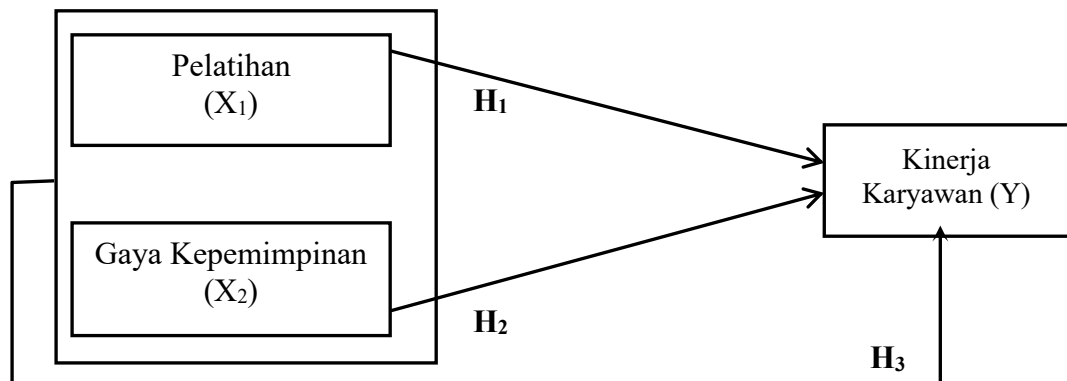
Tabel 2.1. Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Hasil
1	Savitri, Devi (2015)	Pengaruh Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja karyawan Pada Foodmart Lembuswana Di Samarinda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan pada Foodmart Lembuswana di Samarinda.
2	Putra dan Yuniari (2014)	Pengaruh Gaya kepemimpinan dan Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja karyawan Bagian <i>Fixed Phone Sales</i> Pada PT Telekomunikasi Tbk. Denpasar	Hasil penelitian ini adalah gaya kepemimpinan dan pelatihan berpengaruh signifikan baik secara simultan maupun secara parsial serta pelatihan merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap prestasi kerja karyawan.
3	Erza Firdaus (2013)	Pengaruh Pelatihan dan Pembinaan Terhadap Kinerja Alumni Peserta Pelatihan Batik Sasirangan	Dari pengujian model regresi dengan uji F diketahui bahwa keseluruhan variabel bebas pelatihan dan pembinaan, serta variabel moderator pendidikan memberikan pengaruh simultan yang signifikan terhadap kinerja alumni.
4	Gede Prawira Utama Putra dan Subudi (2015)	Pengaruh Disiplin Kerja, Gaya kepemimpinan, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja karyawan Pada Hotel Matahari Terbit Bali Tanjung Benoa-Nusa Dua	Secara simultan variabel disiplin kerja, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja mempengaruhi variasi kinerja karyawan pada Hotel Matahari Terbit Bali signifikan dengan kontribusi sebesar 83,9 persen sedangkan sisanya 16,1 persen dipengaruhi variabel lain di luar model.

Sumber: data diolah, 2023

2.3. Kerangka Konseptual

Dibawah ini akan diuraikan kerangka konseptual pengaruh pelatihan dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.



Sumber: data diolah, 2023

Gambar 2.1. Kerangka Konseptual

Keterangan :

- a. X_1 = Pelatihan
- b. X_2 = Gaya kepemimpinan
- c. Y = Kinerja Karyawan

2.4. Hipotesis

Menurut Noor (2014:79), hipotesis adalah suatu kesimpulan yang masih diragukan kebenarannya dengan pengertian lain bahwa jawaban sementara yang masih belum dapat dibuktikan kebenarannya. Jadi hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H_1 : Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan CV.

Ibnu Aqil Mandiri.

H_2 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Ibnu Aqil Mandiri.

H_3 : Pelatihan dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Ibnu Aqil Mandiri.