

BAB II

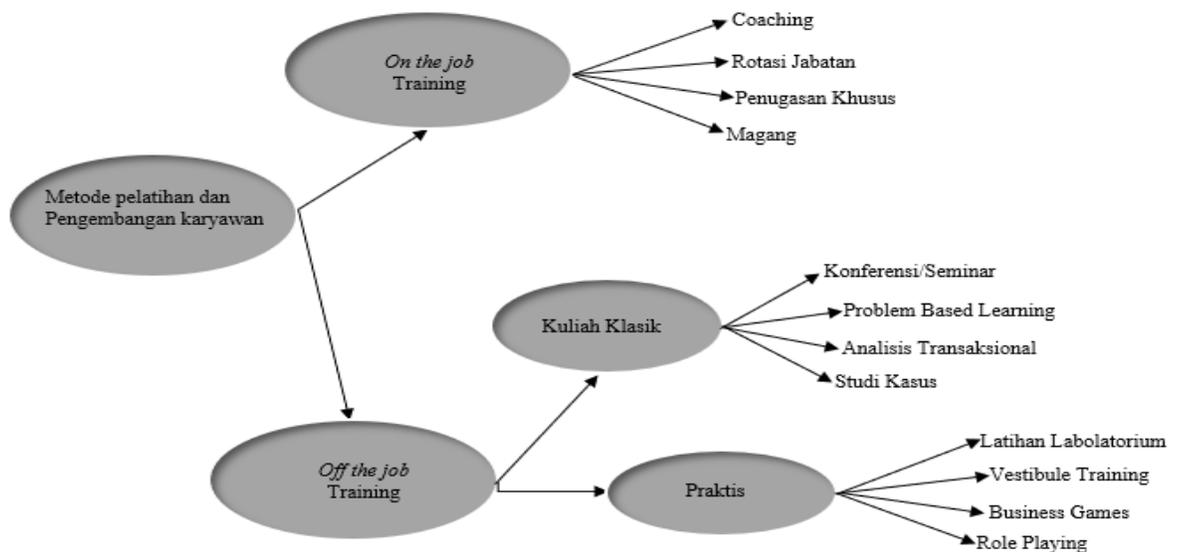
KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Pelatihan

Pelatihan adalah proses mengajarkan keahlian dan memberikan pengetahuan yang perlu, serta sikap supaya mereka dapat melaksanakan tanggung jawabnya sesuai dengan standar. Pelatihan merupakan salah satu intervensi pengembangan sumber daya manusia yang paling sering digunakan dan merupakan pilar serta tahapan yang ada di program pemberdayaan karyawan. Elnaga (dalam Wayan , 2016) menyatakan bahwa tanpa pelatihan yang tepat karyawan tidak menerima informasi dan pengembangan ketrampilan ke potensi maksimal yang digunakan untuk menyelesaikan tugas. Ini berbeda dari pendidikan yang memberikan pengetahuan tentang subyek tertentu secara umum, karena pelatihan memusatkan diri pada kebutuhan khusus dalam pekerjaan. Biasanya tujuannya adalah memperbaiki kinerja dari tugas terakhir, meminta untuk melaksanakan tugas yang penjabatnya belum terbiasa, atau menyiapkan individu untuk perubahan yang mungkin terjadi. Definisi pelatihan yang berwawasan luas dirumuskan oleh Komisi Tenaga Kerja adalah suatu proses terencana untuk mengubah sikap, pengetahuan, atau tingkah laku keahlian melalui pengalaman, untuk mencapai kinerja yang efektif dalam kegiatan atau sejumlah kegiatan. Tujuannya, dalam situasi kerja, untuk mengembangkan kemampuan individu dan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja dalam organisasi, saat ini dan mendatang.

Pelatihan dan pengembangan pada umumnya dilaksanakan dengan menggunakan metode *on the job* ataupun *off the job*. Masing-masing metode mempunyai beberapa pilihan teknik. Metode *on the job* (pelatihan yang dilakukan pada saat bekerja) mempunyai pengertian bahwa pelatihan itu dilaksanakan sewaktu karyawan bekerja menjalankan tugasnya. Sementara itu metode *off the job* (pelatihan yang dilakukan diluar jam kerja) dilaksanakan sewaktu karyawan tidak bekerja menjalankan tugasnya sehari-hari. Dengan kata lain metode *on the job training* dilaksanakan bersamaan waktunya antara bekerja dan pelatihan, sementara itu metode *off the job training* dilaksanakan dengan mengambil waktu khusus dimana selama karyawan menjalani pelatihan maka karyawan tersebut dilepaskan dari tugas-tugas kesehariannya. Metode dan teknik pelatihan karyawan dapat dilihat selengkapnya pada gambar berikut.



Gambar 2.1 Metode Dan Teknik Pelatihan

Sumber : Wahjono, (2018:79)

a) On The Job Training

On the job training adalah pelatihan yang dilaksanakan pada saat karyawan sedang bekerja dan menjalankan tugasnya. Pelatihan *on the job training* adalah pelatihan dengan cara pekerja baru ditempatkan dalam kondisi pekerjaan yang sebenarnya dibawah bimbingan dan pengawasan dari pekerja senior yang telah berpengalaman atau seorang supervisor. Pada umumnya terdapat 4 teknik yang dapat dilakukan dalam pelatihan *on the job*, yaitu : 1) coaching, 2) rotasi jabatan, 3) penugasan khusus, dan 4) magang.

1) *Coaching*

Adalah teknik pelatihan yang dibantu oleh seseorang atau mungkin dibantu oleh beberapa orang pakar dan mengerti serta mempunyai pengalaman mendasar dan luas tentang suatu bidang. Karyawan dihadirkan pada suatu tempat yang kondusif untuk pelatihan dengan mendekati pada kondisi pekerjaan atau jabatan yang dilatihkan. Pelatih atau *coach* akan membantu karyawan/peserta pelatihan untuk membangun dan mengembangkan keterampilan dengan memberi contoh dan memberi arahan tentang gerakan-gerakan dan aktivitas yang benar dan yang salah dalam peragaan. Pelatih juga akan memotivasi peserta pelatihan untuk mencapai standar dalam suatu jabatan atau pekerjaan, misalnya standar waktu penyelesaian, standar jumlah kesalahan, standar jumlah keluaran dan beberapa standar lain. Manfaat pelatih dengan teknik ini selain untuk karyawan yang dilatih juga untuk perusahaan

yang menyelenggarakan pelatihan, yaitu pelatih yang diharapkan dapat memberikan umpan balik (*feed back*) dan penguatan (*reinforcement*).

2) Rotasi jabatan

Rotasi jabatan juga merupakan teknik pelatihan karyawan dengan metode *on the job training*. Dengan memutar karyawan pada jabatan lain yang setingkat, hal itu akan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk belajar dan melatih dirinya sendiri untuk berada dalam situasi yang lain dan berbeda dengan situasi pekerjaan sebelumnya. Rotasi jabatan selain menambah keterampilan karyawan juga meningkatkan rasa empati kepada karyawan lain. Sebelum memulai rotasi jabatan seorang karyawan mungkin sering merasa benar sendiri dan cenderung menyalahkan orang lain manakalaterjadi kesalahan atau suatu masalah. Namun setelah menempati jabatan tersebut maka karyawan akan sadar.

3) Penugasan khusus

Penugasan khusus adalah penugasan dalam jangka pendek dengan target yang spesifik. Tidak seperti rotasi jabatan yang memakan waktu agak lama, penugasan khusus biasanya untuk masa singkat yang memerlukan bakat khusus. Meskipun seorang karyawan belum mempunyai pengalaman mengemban suatu jabatan dan menyelesaikan suatu pekerjaan dengan masalah yang khusus, mungkin saja perusahaan menugaskan seseorang karyawan dengan maksud memberikan kesempatan untuk berlatih.

4) Magang

Magang adalah teknik pelatihan OJT (*on the job training*) yang paling sering digunakan khususnya untuk karyawan yang akan menjalankan tugas baru. Magang berarti bekerja langsung dibawah bimbingan dan pengawasan pekerja lain yang lebih berpengalaman dalam proses produksi maupun operasi dalam rangka menguasai keterampilan atau keahlian tertentu.

Pelatihan *on the job* sangat diperlukan untuk para karyawan baru ataupun karyawan lama yang akan naik jabatan atau pindah posisi, karena dengan adanya pelatihan *on the job* ini karyawan diharapkan mampu menyesuaikan diri dengan pekerjaannya agar lebih baik dan mampu mencapai target yang ditentukan oleh manajer atau organisasi. Meski demikian pelatihan *on the job* sendiri mempunyai beberapa kelebihan dan kekurangan diantaranya adalah sebagai berikut:

a) Kelebihan

1. Karyawan melakukan tugas yang sesungguhnya, bukan tugas yang disimulasikan
2. Karyawan mendapat arahan dari karyawan senior yang telah berpengalaman dalam melaksanakan tugas tersebut.
3. Pelatihan dilaksanakan didalam lingkungan kerja yang sesungguhnya, dalam kondisi normal tanpa membutuhkan fasilitas pelatihan khusus.
4. Bersifat informal, tidak mahal, dan mudah dijadwalkan.
5. Dapat menciptakan hubungan kerja sama secara langsung antara karyawan dan pelatih.

6. Pelatihan sangat relevan dengan pekerjaan dan membantu memotivasi kinerja tinggi.
7. Metode ini sangat relative tidak mahal karena karyawan yang dilatih belajar sambil bekerja, tidak membutuhkan fasilitas dari luar kantor seperti ruang kelas atau peraalatan belajar tertentu.
8. Mendapatkan timbal balik yang cepat atas prestasi mereka.

b) Kelemahan

1. Motivasi pelatih kurang untuk melatih, sehingga pelatihan jadi kurang serius.
2. Pelatih dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, namun kurang memiliki kemampuan melatih orang lain agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik.
3. Pelatih kurang/tidak memiliki waktu untuk melatih dan kemudian menghapus elemen penting dalam proses pelatihan.
4. Karyawan yang tidak terlatih dengan baik mungkin memiliki dampak negatif pada pekerjaan dan organisasional.

b) *Off The Job Training*

Metode *off the job training* pelatihan ini dilaksanakan diluar jam kerja karyawan, pada saat pelatihan ini dilaksanakan karyawan yang dilatih tidak melaksanakan rutinitas atau pekerjaan biasanya. Pada umumnya metode pelatihan *off the job* ini dibagi menjadi 2 kelompok pelatihan yaitu : 1) praktis 2) kuliah klasikal.

1) Praktis

Teknik pelatihan yang menggunakan cara penyampaian pengetahuan secara kuliah dalam kelas seperti teknik klasikal dibangku sekolah atau kuliah di perguruan tinggi, terdapat meja, kursi, papan putih (*white board*), komputer meja (*desktop computer*), proyektor, papan flip (*flipchart*), dan peralatan lain yang digunakan untuk mengantar (*delivery*) pengetahuan dari pelatih kepada peserta pelatihan. Terdapat empat teknik dalam pelatihan kuliah klasikal yaitu: a) konferensi/seminar, b) *problem based learning* (pembelajaran berdasarkan pada masalah), c) analisis transaksional, d) studi kasus. Keempat teknik ini pelatihan tersebut diselenggarakan secara kuliah di dalam ruangan tertentu seperti layaknya perkuliahan.

- a) Konferensi atau seminar diselenggarakan seperti konferensi atau seminar dimana peserta pelatihan dihadapkan pada konferensi atau seminar. Peserta pelatihan diberi tugas menyusun makalah dan mempresentasikannya. Makalah tersebut berisi permasalahan nyata yang terjadi pada unit kerjanya dan saran penyelesaiannya.
- b) *Problem based learning* (PBL) sering merujuk pada pengertian metode penelitian *off the job* dengan kuliah klasikal. Seperti halnya kuliah klasikal lainnya, teknik PBL ini juga diselenggarakan dikelas dimana peserta pelatihan didudukan pada meja-meja bundar dengan dikelilingi 6 sampai 10 kursi. Peserta pelatihan pada masa awal akan diberikan kerangka dasar teori dan kemungkinan masalah yang

muncul. Setelah pelatih merasa cukup membagi teori dan penembangannya, pelatih akan membagi peserta pelatihan kedalam kelompokawal yang mungkin kelompok itu dinamakan kelompok rumah (*home group*). Dalam kelompok rumah inilah pelatih akan membagikan kertas yang berisi artikel atau narasi yang didalamnya terdapat masalah (*problem*). Setelah didiskusikan dalam kelompok rumah dan setelah diketemukan dan disepakati permasalahan yang ada, peserta pelatihan dalam kelompok rumah akan dibagi berdasarkan pada permasalahan yang diketemukan atau dirasakannya. Kemudian, pelatih akan membuat kelompok baru yang anggotanya berasal dari anggota kelompok rumah berdasarkan pada permasalahan. Kelompok baru itu biasanya dinamakan kelompok pakar (*expertise group*) kelompok ini akan mendiskusikan solusi atas permasalahan yang ditemukan. Kelompok pakar terdiri atas anggota kelompok rumah dengan permasalahan sama yang diharapkan pembahasan ataupun diskusinya menjadi terfokus dan diharapkan menghasilkan solusi yang mengerucut dan tajam. Setelah mendapat solusi dari kelompok pakar masing-masing anggota kembali ke kelompok rumah untuk mengumpulkan solusi dari berbagai permasalahan yang telah diidentifikasi pada awal.

- c) Analisis transaksional sebagai metode pelatihan *off the job* dengan teknik kuliah klasikal menekankan pada kejadian yang bersifat transaksional, artinya sesuatu akan terjadi karena sebab yang telah

disepakati sehingga seseorang mungkin akan mendapatkan sesuatu atas pengorbanan tertentu. Kejadian sebab-akibat itu didahului oleh suatu transaksi.

- d) Studi kasus adalah metode pelatihan *off the job* dengan teknik kuliah klasikal, dimana disajikan beberapa kasus yang terjadi di perusahaan lain. Kasus-kasus yang disajikan biasanya sudah dibahas dan diujikan dalam konferensi serta dimuat didalam jurnal atau bahkan dmuat dibuku teks.

2. Kuliah Klasikal

Terdapat 4 teknik pelatihan yang dapat digunakan dalam metode *off the job training* secara praktis yaitu: 1) pelatihan labolatorium, 2) pelatihan vestibul, 3) permainan bisnis, dan 4) permainan peran.

- a) Pelatihan labolatorium (lab) dimaksudkan dengan menyelenggarakan pelatihan di lab yang tersedia seperangkat peralatan yang bisa digunakan untuk menyelesaikan atau mendukung penyelesaian masalah. Lab merupakan keharusan dalam teknik ini. Misalnya, pelatihan pengolahan data untuk menganalisis data penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif dengan menggunakan perangkat lunak (*software*), maka diperlukan lab yang dilengkapi komputter yang telah berisi perangkat lunak.
- b) Pelatihan *vestibul* adalah pelatihan yang bersifat praktis yang diselenggarakan dalam kelas. Karena lebih banyak memerlukan

praktis, segala mesin dan peralatan yang diperlukan dalam pelatihan itu akan didatangkan dan dipasang dalam kelas sesuai standar pemasangan mesin itu beroperasi. Misalnya pelatihan menggunakan mesin ATM (anjungan tunai mandiri) maka mesin ATM yang sebenarnya akan dipasang dalam kelas pelatihan. Dengan demikian, peserta pelatihan bisa berpraktik secara langsung bagaimana menangani hal-hal seperti, mengisi uang tunai, memasang kembali kertas slip, memperbaiki ATM hang atau eror, dan permasalahan-permasalahan lain yang terjadi pada ATM.

- c) Permainan bisnis adalah teknik pelatihan yang menggunakan permainan bisnis sebagai media atau alat pelatihan. Tujuan penggunaan permainan bisnis ini adalah mengasah naluri bisnis karyawan untuk memaksimalkan keuntungan, menekan biaya, mencari sumber-sumber pembiayaan, menghemat waktu pengerjaan, menjaga kualitas produk agar dapat menjual dengan harga tinggi atau dapat menjaga kelanjutan pesanan.
- d) Permainan peran menjadi menarik karena pelatihan ini mengharapkan peserta pelatihan memerankan suatu jabatan tertentu untuk memecahkan suatu permasalahan. Pelatihan akan menjadi seru bila peserta pelatihan diberi waktu yang cukup untuk menyusun skenario, menyusun naskah percakapan, menyiapkan baju dan busana yang sesuai dengan perannya masing-masing. Kemampuan teatral yang dipaksa untuk muncul saat permainan peran akan

mendatangkan kesan mendalam dan tersimpan dalam benak karyawan yang akan muncul secara spontan bila suatu ketika menjumpai masalah serupa. Teknik pelatihan ini juga sangat efektif untuk memunculkan bakat-bakat terpendam karyawan. Pelatihan seperti ini searah dengan manajemen bakat.

2. Konsep Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan berasal dari kata pimpin yang memuat dua hal pokok yaitu: pemimpin sebagai subjek dan yang dipimpin sebagai objek. Kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Pemimpin mempunyai tanggung jawab yang baik secara fisik maupun secara spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin itu tidak mudah dan tidak setiap orang memiliki kesamaan didalam menjalankan kepemimpinannya.

Kepemimpinan hanya dapat dilaksanakan oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin adalah seseorang yang mempunyai keahlian dalam memimpin, mempunyai kemampuan mempengaruhi pendirian/pendapat orang atau sekelompok orang tanpa menanyakan alasannya. Seorang pemimpin adalah seorang yang aktif membuat rencana-rencana, mengkoordinasi, melakukan percobaan dan memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama.

a. Teori Kepemimpinan

Kegiatan manusia secara bersama-sama selalu membutuhkan kepemimpinan. Untuk berbagai usaha dan kegiatannya diperlukan upaya yang terencana dan

sistematis dalam melatih dan mempersiapkan pemimpin baru. Oleh karena itu, banyak studi dan penelitian dilakukan orang untuk mempelajari masalah pemimpin dan kepemimpinan yang menghasilkan berbagai teori tentang kepemimpinan. Teori kepemimpinan merupakan penggeneralisasian suatu seri perilaku pemimpin dan konsep-konsep kepemimpinannya, persyaratan pemimpin, sifat utama pemimpin, tugas pokok dan fungsinya serta etika profesi kepemimpinan. (Kartini Kartono, 1995:27).

Teori kepemimpinan pada umumnya berusaha untuk memberikan penjelasan dan interpretasi mengenai pemimpin dan kepemimpinan dengan mengemukakan beberapa segi antara lain latar belakang sejarah pemimpin dan kepemimpinan. Kepemimpinan muncul sejalan dengan peradaban manusia. Pemimpin dan kepemimpinan selalu diperlukan dalam setiap masa.

Bass (Wahjono,2010:295) para pemimpin transformasional yang sesungguhnya yakni ketika mereka memberikan kesadaran tentang apa itu benar, baik, indah, ketika mereka membantu meninggikan kebutuhan dari para bawahan dalam mencapai apa yang diinginkan dan mencapai tingkat kedewasaan moral yang lebih tinggi dan ketika para pemimpin itu mampu menggerakkan para bawahannya untuk melepaskan kepentingan diri mereka sendiri untuk kebaikan grup, organisasi, maupun masyarakat.

b. Teori Transformasional

Teori kepemimpinan transformasional, pertama kali dikembangkan oleh Bass yang dibangun atas gagasan awal Burn. Burn mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses untuk mencapai tujuan bersama dimana

pemimpin dan bawahan saling mengangkat satu sama lain ketinggian motivasi dan moralitas yang lebih tinggi. Sementara itu, Greenberg dan Baron mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai suatu perilaku kepemimpinan yang dengannya seorang pemimpin menggunakan kharismanya untuk mentransformasi dan merevitalisasi organisasi.

Efektivitas kepemimpinan seseorang ditentukan oleh kemampuan “membaca” situasi yang dihadapi dan menyesuaikan gaya kepemimpinan agar cocok dan mampu memenuhi tuntutan situasi tersebut. Sehubungan dengan hal tersebut berkembanglah model-model kepemimpinan berikut.

c. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Indikator kepemimpinan transformasional sendiri terbagi menjadi 4 (empat) bagian sebagai berikut :

a) *Idealized Influence* (kharismatik)

Pemimpin menyampaikan keyakinan, menekankan kepercayaan, mengambil isu-isu yang sulit, menyajikan nilai-nilai yang penting, dan menekankan tujuan, komitmen, dan konsekuensi etis dari keputusan. Pemimpin seperti ini dikagumi sebagai pembangkit panutan kebanggaan, loyalitas, kepercayaan, dan keselarasan sekitar tujuan bersama.

b) Motivasi Inspirasional

Pemimpin mengartikulasikan visi menarik dari masa depan, menantang dengan standar yang tinggi, berbicara optimis dengan antusias, dan memberikan dorongan dan makna untuk apa yang perlu dilakukan.

c) Stimulasi Intelektual

Pemimpin menanyakan cara lama, tradisi, dan keyakinan, merangsang perspektif baru dan cara melakukan sesuatu, dan mendorong ekspresi ide dari bawahan.

d) Pertimbangan Individual

Pemimpin berhubungan dengan orang lain (bawahan) secara personal, mempertimbangkan kebutuhan mereka, kemampuan, dan aspirasi, mendengarkan dengan penuh perhatian, pengembangan lebih lanjut, menasehati, mengajar, dan melatih.

3. Kinerja Karyawan

Menurut Hasibuan (dalam Ansory Fadjar 2018:207), prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas – tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan pengalaman dan kesungguhan dan serta waktu.

Menurut Moh. As'ud (dalam Ansory Fadjar 2018:208), prestasi kerja sebagai kesuksesan seorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Pada dasarnya analisis kredit digunakan untuk meneliti atau menilai permohonan kredit secara mendalam tentang keadaan usaha atau proyek pemohon kredit agar pelaksana kredit yang akan dilakukan berjalan dengan lancar sehingga tidak menimbulkan kredit macet. Kinerja karyawan adalah hasil.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab

yang diberikan kepadanya. Pelaksanaan kerja akan lebih efektif apabila didukung dengan keyakinan yang tinggi. Dengan adanya keyakinan akan mendorong seseorang untuk bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, sehingga dapat mengarahkan perilaku kerjanya demi tercapainya tujuan yang diinginkan. Indikator kinerja sendiri diukur dari sikap kerja, kedisiplinan kerja, kerja sama dan kualitas kerja. Guna mewujudkan kinerja dalam organisasi, merupakan sesuatu yang tidak mudah dilakukan karena dituntut upaya yang sistematis dan memerlukan suatu adaptasi yang terus menerus dan antara unsur yang berkaitan satu dengan lainnya. Kinerja sangat erat hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan.

Mangkunegara (dalam Ansory Fadjar 2018:208), mengemukakan bahwa “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Lain lagi menurut Kolter dan Hasket (dalam Usman 2009), kinerja adalah hasil yang dihasilkan oleh seorang pegawai dalam satu waktu tertentu. Pandangan itu menunjukkan bahwa kinerja merupakan hasil karya nyata dari seseorang atau perusahaan yang dapat dilihat, dihitung jumlahnya dan dapat dicatat waktu perolehannya.

Soedharmayanti (dalam Ansory Fadjar 2018:209), “kinerja adalah hasil yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika”. Lain lagi menurut Pamungkas (dalam Tjandra 2005),

yang menyatakan bahwa “kinerja adalah penampilan cara-cara untuk menghasilkan sesuatu hasil yang diperoleh dengan aktifitas yang dicapai dengan suatu unjuk kerja.

David C. Mc Cleland (dalam Ansory Fadjar 2018:209), “berpendapat bahwa ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja”. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan kegiatan atau tugas dengan sebaik baiknya agar mampu mencapai kinerja dengan predikat terpuji.

a. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Meurut Mangkunegara (dalam Ansory Fadjar 2018:210), menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (Pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2) Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja secara maksimal.

Selain yang dikemukakan oleh Mangkunegara, ada pula faktor lain yang mempengaruhi kinerja menurut Prawirosentono, yaitu :

a) Efektifitas dan Efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi bila akibat-akibat yang tidak dicari

kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien.

b) Otoritas (Wewenang)

Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai kontribusinya. Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan tidak boleh dilakukan dalam organisasi tersebut.

c) Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

d) Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Menurut Mc. Clelland, (dalam Ansory Fadjar 2018:210), mengemukakan 6 karakteristik dari seseorang yang memiliki motif yang tinggi yaitu

- a. Memiliki tanggung jawab yang tinggi
- b. Berani mengambil resiko

- c. Memiliki tujuan yang realistis
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan
- e. Memanfaatkan umpan balik yang kongkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan

Menurut Gibson(dalam Ansory Fadjar 2018:211), ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja:

- a. Faktor individu: kemampuan, keterampilan, latar belakang, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
- b. Faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.
- c. Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, system penghargaan (*reward system*).

b. Karakteristik Kinerja Karyawan

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut :

- a. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi
- b. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi
- c. Memiliki tujuan yang realistis
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
- e. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang kongkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.

- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

c. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2006), Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu :

- a. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan.
- b. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. 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.
- d. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e. Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya dapat mnejalankan fungsi kerjanya.
- f. Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab terhadap kantor.

Ukuran terakhir keberhasilan dari suatu perusahaan adalah prestasi kerja. Karena perusahaan ataupun karyawan itu sendiri memerlukan umpan balik atas upayanya masing-masing, maka dari itu prestasi kerja dari tiap-tiap karyawan perlu dinilai.

Menurut Heidrahman dan Saud Husnan (dalam Ansory Fadjar 2018:211), faktor prestasi kerja yang perlu dinilai adalah sebagai berikut:

a. Kuantitas kerja

Banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada, yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan.

b. Kualitas kerja

Mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Biasanya diukur melalui ketepatan, ketelitian, keterampilan, dan kebersihan hasil kerja.

c. Keandalan

Dapat atau tidaknya karyawan diandalkan adalah kemampuan memenuhi atau mengikuti intruksi, inisiatif, hati-hati, kerajinan dan kerjasama.

d. Inisiatif

Kemampuan mengenali masalah dan mengambil tindakan korektif, memberikan saran-saran untuk peningkatan dan menerima tanggung jawab menyelesaikan.

e. Kerajinan

Kesediaan melakukan tugas tanpa adanya paksaan dan juaga bersifat rutin.

f. Sikap

Perilaku karyawan terhadap perusahaan atau atasan maupun teman kerja.

g. Kehadiran

Keberadaan karyawan ditempat kerja untuk bekerja sesuai dengan waktu/jam kerja yang telah ditentukan.

Sedangkan menurut Robert L.Mathis dan Jhon Jakson (dalam Ansory Fadjar 2018:215), faktor-faktor yang menentukan kinerja karyawan yaitu:

- a. pimpinan perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Kemampuan mereka, yang ditentukan oleh pendidikan, pelatihan dalam manajemen dan supervise serta keterampilan dalam teknik.
- b. Motivasi, kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.
- c. Dukungan yang diterima dan didapatkan dari pimpinan perusahaan.
- d. Hubungan karyawan dengan perusahaan, yaitu hubungan antara tenaga kerja
- e. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan.

d. Penilaian Kinerja Karyawan

Setelah karyawan diterima, ditempatkan, dan dipekerjakan maka tugas manager melakukan penilaian prestasi karyawan. Penilaian prestasi karyawan. Penilaian prestasi kerja mutlak harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai setiap karyawan.

Penilaian prestasi karyawan berguna untuk perusahaan serta manfaat bagi karyawan. Tujuan dan kegunaan penilaian prestasi karyawan sebagai berikut:

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan didalam perusahaan.

- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan efektifsn jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.
- e. Sebagai indicator yang menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang ada dalam organisasi.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan performance kerja yang terbaik.
- g. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan karyawan untuk mengoservasi perilaku bawahan supaya diketahui minat dan kebutuhan bawahannya.
- h. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan dimasa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- i. Sebagai kriteria didalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
- j. Sebagai alat untuk mengidentivikasi kelemaha-kelemahan personel dan dengan demikian bisa bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam prtogrm latihan kerja tambahan.
- k. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- l. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan.

e. Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja karyawan secara umum memberikan berbagai manfaat bagi kedua pihak yaitu organisasi maupun karyawan. Berikut penilaian kerja karyawan yang perlu diketahui :

- a. Memberikan informasi mengenai hasil-hasil yang diinginkan dari suatu pekerjaan.

- b. Mencegah adanya miskomunikasi terkait kulaitas kerja yang diharapkan
- c. Menciptakan peningkatan produktivitas karyawan dikarenakan adanya *feedback/reward* bagi karyawan yang berprestasi.
- d. Menghargai setiap kontribusi.
- e. Menciptakan komunikasi dua arah antara pihak manajer dengan karyawan.

f. Proses Penilaian Kinerja Karyawan

Pada penerapannya, penilaian kinerja memiliki berbagai tahapan yang harus dilakukan. Hal ini dikarenakan penilaian kinerja karyawan merupakan suatu proses yang selalu kontinyu dan tidak bersifat temporer. Adapun proses penilaian kinerja terhadap karyawan adalah sebagai berikut :

a. Analisis Pekerjaan

Hal yang dilakukan pertama kali dalam penilaian kinerja karyawan adalah melakukan analisis pekerjaan. Proses analisis ini dapat dimulai dari analisis jabatan/posisi. Dengan mengetahui posisi seorang karyawan maka akan lebih mudah menjabarkan jenis pekerjaannya, tanggung jawab yang diemban, kondisi kerja, dan berbagai program dan kegiatan yang dilakukan. Analisis pekerjaan ini sangatlah penting dalam penilaian kinerja karena menjadi dasar bagi penentuan standar dan evaluasi. Dan dalam menganalisis pekerjaan sangat dibutuhkan system informasi manajemen yang baik.

b. Standar Kinerja

Penentuan standard kinerja digunakan untuk mengkomparasi antara hasil kerja karyawan dengan standard yang telah ditetapkan. Melalui perbandingan ini maka dapat diidentifikasi apakah kinerja karyawan sudah sesuai dengan target yang

diinginkan atau tidak. Dalam hal ini standar kerja harus ditulis secara spesifik dan mudah dipahami, realistis, dan terukur.

B. Penelitian Terdahulu

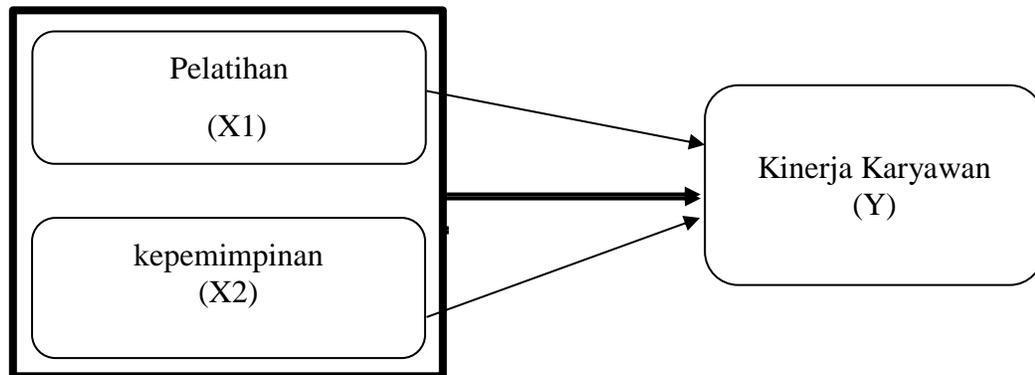
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Munparidi, (2012) diunduh di <i>Google Scholar</i> pada 26 Februari 2019	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Musi Kota Palembang	Hasil analisis menunjukkan bahwa variable pelatihan dan lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel kepemimpinan dan motivasi menurut analisis data di muka ternyata tidak signifikan sehingga tidak berpengaruh pada kinerja karyawan.
2.	Leonardo Agusta dan Eddy Madiono Sutanto (2013) diunduh di <i>Google Scholar</i> pada 26 Februari 2019	pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan CV Haragon Surabaya	Menyatakan bahwa variable pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV Haragon Surabaya
3.	I Wayan Sutya dan I Wayan Mudiarta, (2016) diunduh di <i>Google Scholar</i> pada 4 Maret	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepemimpinan Pada Hotel Satriya Cottages Kuta-Bali	a. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja b. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
4	Nurul Muniroh Basir dan Sentot Imam. (2014). diunduh di <i>Google Scholar</i> pada 20 Februari 2019	Efektivitas Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Job Kinerja Sebagai Variabel Mediasi Di Badan Pertanian Malaysia	a. Pelatihan berpengaruh terhadap prestasi kerja b. Prestasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja c. Pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui kinerja sebagai variable mediasi

			d. Pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja secara langsung
--	--	--	--

Sumber: Peneliti 2019

C. Kerangka Konseptual



Gambar 2.2 Kerangka Konseptual
Sumber : Peneliti 2019

Berdasarkan gambar diatas, variabeln pelatihan memungkinkan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Tidak hanya pelatihan, namun satu hal yang diduga mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan.

D. Hipotesis

- Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan rumah sakit.
- Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan rumah sakit.
- Terdapat pengaruh secara positif dan signifikan antara pelatihan dan kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan rumah sakit.