

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Pelatihan**

##### **2.1.1 Pengertian Pelatihan**

Pelatihan bagi pegawai penting sekali dilakukan secara berkesinambungan sehingga perusahaan dapat memperoleh pegawai yang berkualitas dan mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.

Berikut adalah pengertian pelatihan menurut beberapa ahli:

Menurut Riniwati (2016) “Pelatihan merupakan aktivitas atau latihan untuk meningkatkan mutu, keahlian, kemampuan dan keterampilan (dilakukan setelah dan selama menduduki jabatan atau pekerjaan tertentu)”.

Menurut Sri Larasati (2018) “Pelatihan (*training*) adalah pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir sehingga tenaga kerja non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu”.

Menurut Larasati (2018), menyatakan bahwa “pelatihan merupakan proses mengajarkan pegawai baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka”.

Dari beberapa pengertian menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah suatu proses untuk mendapatkan keterampilan mengenai pekerjaan, melalui serangkaian prosedur yang sistematis atau yang dilakukan oleh seorang ahli yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan kepada pegawai.

### 2.1.2 Tujuan Pelatihan

Menurut Pasal 9 Undang-undang Ketenagakerjaan Tahun 2003, pelatihan kerja diselenggarakan dan diarahkan untuk membekali, meningkatkan dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktivitas, dan kesejahteraan. Adapun tujuan-tujuan pelatihan menurut Donni (2016), diantaranya:

a. Memperbaiki kinerja.

Pegawai-pegawai yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurang-keterampilan merupakan calon utama pelatihan.

b. Memutakhirkan keahlian para pegawai sejalan dengan kemajuan teknologi.

Melalui pelatihan, pelatih (*trainer*) memastikan bahwa pegawai dapat mengaplikasikan teknologi baru secara efektif.

c. Mengurangi waktu pembelajaran bagi pegawai baru agar kompeten dalam pekerjaan.

Seorang pegawai baru sering tidak menguasai keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi “*job competent*”, yaitu mampu mencapai output dan standar mutu yang diharapkan.

d. Membantu memecahkan masalah operasional.

Para manajer harus mencapai tujuan mereka dengan kelangkaan dan kelimpahan sumber daya seperti kelangkaan sumber daya financial dan sumber daya teknologis manusia, dan kelimpahan masalah keuangan, manusia dan teknologis.

e. Mempersiapkan pegawai untuk promosi.

Salah satu cara untuk menarik, menahan dan memotivasi pegawai adalah melalui program pengembangan karier yang sistematis. Pengembangan kemampuan promosional pegawai konsisten dengan kebijakan sumber daya manusia untuk promosi dari dalam. Pelatihan adalah unsur kunci dalam sistem pengembangan karier.

Pelatihan yang dilaksanakan dengan baik akan memberikan hasil yang positif bagi pegawai, yang dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan sehingga pegawai dapat mencapai kinerja yang maksimal. Pegawai juga akan lebih menghargai dengan sesama pegawai yang lain, sebagai proses kerja sama untuk mencapai tujuan perusahaan.

### 2.1.3 Manfaat Pelatihan

Pelatihan bagi pegawai perusahaan mempunyai banyak manfaat baik bagi pegawai itu sendiri maupun bagi perusahaan. Pegawai akan semakin bertambah pengetahuan, kemampuan dan keterampilan yang dimiliki, yang akan berimplikasi positif bagi perusahaan. Perusahaan selalu membutuhkan pegawai yang kompeten di bidangnya untuk meningkatkan kinerja perusahaan, sehingga rekrutmen dan pembinaan pegawai yang tepat menjadi hal penting yang harus diperhatikan. Pelatihan sebagai salah satu media untuk meningkatkan kemampuan pegawai akan menjadi alat efektif juga untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Menurut Lijan (2016) ada tiga pihak yang memperoleh manfaat dari pelatihan, yang dapat dilihat dalam Tabel 2.1.

**Tabel 2.2 Manfaat Pelatihan**

No.	Pegawai	Individu Pegawai	Hubungan Intra dan Antargrup
1.	Membantu pegawai dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif.	Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit.	Meningkatkan komunikasi antargrup dan individual.
2.	Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan.	Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level organisasi, Memperbaiki moral SDM.	Membantu dalam Orientasi bagi Organisasi transfer atau promosi.

3.	Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri.		Memberikan informasi tentang kesamaan kesempatan dan aksi afirmatif.
4.	Membantu pegawai mengatasi stres, tekanan, frustrasi dan konflik.	Membantu organisasi untuk mengetahui tujuan perusahaan.	Memberikan informasi tentang hukum pemerintah dan kebijakan internasional.
5.	Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan keterampilan komunikasi dan sikap.	Membantu menciptakan image organisasi yang lebih baik.	Meningkatkan keterampilan interpersonal.
6.	Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.	Mendukung otentisitas, keterbukaan dan kepercayaan.	Membuat kebijakan perusahaan, aturan dan regulasi.
7.	Membantu organisasi mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi, memenuhi kebutuhan personal peserta dan pelatih.	Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan.	Membangun kohesivitas kelompok.
8.	Memberikan nasihat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan	Membantu pengembangan organisasi.	Memberikan iklim yang baik untuk belajar, pertumbuhan dan koordinasi
9.	Membangun rasa pertumbuhan dalam pelatihan.	Belajar dari peserta	Membuat organisasi menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup
10.	Membantu pengembangan keterampilan mendengar, berbicara dan menulis dengan latihan	Membantu mempersiapkan dan melaksanakan kebijakan organisasi.	
11.	Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru.	Memberikan informasi tentang kebutuhan organisasi di masa depan	

Sumber: Lijan (2016)

#### 2.1.4 Jenis-jenis Pelatihan

Menurut Donni (2016) jenis-jenis pelatihan dapat dibagi menjadi empat, yaitu:

- a. Pelatihan Rutin
- b. Pelatihan Pelatihan Teknis
- c. Pelatihan Antar Pribadi dan Pemecahan Masalah
- d. Pelatihan Perkembangan dan Inovatif

Untuk lebih jelasnya akan diuraikan satu persatu definisi tersebut diatas menurut Donni (2016) sebagai berikut:

- a. Pelatihan Rutin

Pelatihan yang dibutuhkan dan rutin dilakukan untuk memenuhi berbagai syarat hukum yang diharuskan dan berlaku sebagai pelatihan untuk semua pegawai (orientasi pegawai baru).

- b. Pelatihan Teknis

Pelatihan pekerjaan atau teknis memungkinkan pegawai untuk melakukan pekerjaan, tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik, misalnya: pengetahuan tentang produk, proses dan prosedur teknis, dan hubungan pelanggan.

- c. Pelatihan Antar Pribadi dan Pemecahan Masalah

Pelatihan yang dimaksudkan untuk mengatasi masalah operasional dan antar pribadi serta meningkatkan hubungan dalam pekerjaan organisasional, misalnya: komunikasi antar pribadi, keterampilan manajerial atau kepemimpinan, pemecahan konflik.

- d. Pelatihan Perkembangan dan Inovatif

Menyediakan fokus jangka panjang untuk meningkatkan kapabilitas individual dan organisasional untuk masa depan, misalnya: praktik-praktik bisnis, perkembangan eksekutif, dan perubahan organisasional.

### 2.1.5 Metode Pelatihan

Pelatihan penting dilaksanakan untuk meningkatkan kinerja pegawai, oleh karena itu perlu perhatian serius pihak perusahaan. Pelatihan sumber daya manusia akan meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan atas pekerjaan yang mereka kerjakan. Ada beberapa metode pelatihan yang sering digunakan dalam pelatihan menurut Donni (2016) antara lain :

a. Metode Praktik Kerja Langsung (*On The Job training*).

Sistem ini merupakan metode pelatihan yang paling banyak digunakan. Sistem ini memberikan tugas kepada pimpinan langsung pegawai untuk melatih pegawainya. Oleh karena itu, keberhasilan pelatihan sangat bergantung kepada kemampuan pimpinan langsung pegawai untuk memberikan pelatihan bagi pegawainya.

Pelatihan mempunyai efek psikologis bagi pegawai, karena pegawai dilibatkan langsung dalam pekerjaan. Karena dijalankan pada tempat kerja yang sebenarnya, maka metode ini dibedakan menjadi dua, yaitu:

1) Formal

Pimpinan langsung pegawai menunjuk seorang pegawai senior untuk melaksanakan pekerjaan. Selanjutnya, peserta pelatihan melakukan pekerjaan seperti apa yang dilakukan oleh pegawai senior.

2) Informal

Pimpinan langsung pegawai menyuruh peserta pelatihan untuk memperhatikan orang lain yang sedang mengerjakan pekerjaan, kemudian ia disuruh untuk mempraktikannya. Kelebihan metode ini adalah bahwa peserta pelatihan terlibat langsung dalam pekerjaan operasional sehari-hari, sedangkan kekurangannya adalah kegiatannya sering tidak teratur (tidak sistematis) dan kurang efektif, terutama jika instruktur maupun yang ditunjuk untuk memberikan pelatihan kurang berpengalaman.

b. Metode *Vestibule*

*Vestibule* merupakan bentuk pelatihan dimana pelatihnya bukanlah berasal dari pimpinan pegawai langsung, melainkan pelatih khusus (*trainer specialist*). Melalui percobaan dibuat suatu duplikat dari bahan, alat, dan kondisi sebenarnya yang ditemui dalam pekerjaan. Salah satu bentuk *vestibule* adalah simulasi.

Simulasi merupakan peniruan dari karakteristik atau perilaku tertentu dari dunia nyata sedemikian rupa, sehingga peserta pelatihan dapat merealisasikan dalam keadaan sebenarnya. Dengan demikian, apabila peserta pelatihan kembali ke tempat pekerjaannya, maka ia akan mampu melaksanakan pekerjaan yang telah disimulasikan tersebut.

c. Metode *Apprenticeship*.

Sistem magang ini dipergunakan untuk pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan keterampilan (*skill*) yang relatif tinggi. Program magang ini bisa mengkombinasikan antara *on the job training* dengan pengalaman, serta petunjuk-petunjuk di kelas dalam pengetahuan-pengetahuan tertentu sesuai dengan tujuan dan kebutuhan organisasi.

d. Metode Kursus keahlian (*Specialist Course*).

Merupakan bentuk pelatihan pegawai yang lebih mirip pendidikan. Kursus biasanya diadakan untuk memenuhi minat pegawai dalam berbagai bidang pengetahuan tertentu atau bidang lain di luar bidang pekerjaannya, misalnya kursus bahasa Inggris, akuntansi, manajemen, kepemimpinan, dan lain sebagainya. Kursus-kursus tersebut biasanya dibuat dalam bentuk program pembelajaran, dimana peserta pelatihan dapat belajar sendiri dan menyesuaikan kecepatan belajarnya sesuai dengan kemampuan masing-masing.

Metode yang diterapkan oleh setiap perusahaan itu berbeda-beda, karena dalam penerapannya setiap metode dipengaruhi oleh tujuan dan kondisi perusahaan yang berbeda satu dengan yang lainnya.

### 2.1.6 Indikator-indikator Pelatihan

Agar program pelatihan berhasil dengan baik dan meningkatkan kemampuan kerja pegawai maka pelatihan harus dilaksanakan dengan cara-cara yang tepat dan harus mempertimbangkan beberapa indikator-indikator pelatihan.

Menurut (Riniwati, 2016) indikator-indikator pelatihan, antara lain:

a. Instruktur

Mengingat pelatih umumnya berorientasi pada peningkatan *skill*, maka para trainer yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan pegawai harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, personal dan kompeten, selain itu pendidikan instruktur pun harus benar-benar baik untuk melakukan pelatihan untuk pegawai.

b. Peserta

Peserta pelatihan pegawai tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai, selain itu peserta pelatihan juga harus memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan bagi pegawai.

c. Materi

Materi pelatihan pegawai SDM merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan pegawai SDM yang hendak dicapai oleh perusahaan dan materi pelatihan pegawai pun harus update agar si peserta dapat dapat memahami masalah yang terjadi pada kondisi yang sekarang.

d. Metode

Metode pelatihan pegawai akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan program pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan komponen peserta pelatihan.

e. Tujuan Pelatihan

Merupakan tujuan yang ditentukan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (*action play*) dan penetapan sasaran, serta

hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan, selain itu tujuan pelatihan pegawai harus disosialisasikan sebelumnya pada para peserta agar dapat memahami pelatihan pegawai perusahaan tersebut.

f. Sasaran

Sasaran pelatihan untuk pegawai perusahaan harus ditentukan dengan kriteria yang terinci dan terukur (*measurable*).

Dengan adanya indikator pelatihan pegawai tersebut diharapkan efektivitas pelatihan pegawai dapat tercapai sehingga dapat dirasakan manfaat pelatihan pegawai tidak hanya bagi pegawai namun juga dapat dirasakan manfaat training pegawai dapat memberikan dampak perubahan bagi perusahaan.

### **2.1.7 Evaluasi Pelatihan**

Untuk mengetahui keberhasilan suatu program pelatihan, maka kegiatan pelatihan harus dievaluasi secara sistematis. Kurangnya evaluasi mungkin akan menjadi permasalahan yang serius dalam suatu pelatihan.

Menurut Donni (2016), ada empat kriteria yang dapat digunakan sebagai pedoman dari ukuran kesuksesan pelatihan. Yaitu:

a. Reaksi

Organisasi mengevaluasi tingkat reaksi peserta pelatihan dengan melakukan wawancara atau dengan memberikan kuesioner kepada mereka. Asumsikan 30 orang manajer menghadiri sebuah lokakarya selama dua hari pada keterampilan wawancara yang efektif. Sebuah ukuran tingkat reaksi dapat dikumpulkan dengan melakukan survei terhadap para manajer tersebut dengan meminta mereka untuk menilai pelatihan, gaya instruktur, dan manfaat dari pelatihan tersebut bagi mereka. Tetapi, reaksi-reaksi segera hanya dapat mengukur seberapa banyak orang menyukai pelatihan tersebut daripada seberapa banyak manfaatnya bagi mereka atau bagaimana pelatihan ini memengaruhi cara mereka melakukan wawancara.

b. Pembelajaran

Tingkat-tingkat pembelajaran dapat dievaluasi dengan mengukur seberapa baik peserta latihan telah mempelajari fakta, ide, konsep, teori, dan sikap. Ujian-ujian pada materi pelatihan secara umum digunakan untuk mengevaluasi pembelajaran dan dapat diberikan sebelum atau setelah pelatihan untuk membandingkan hasilnya. Jika hasil ujian mengindikasikan adanya masalah pembelajaran, maka para instruktur akan mendapatkan umpan balik dan kursus-kursus tersebut dapat dirancang ulang sehingga isi pelatihan dapat disampaikan secara lebih efektif. Tentu saja, pembelajaran yang cukup untuk melewati ujian tersebut tidak menjamin bahwa peserta pelatihan akan mengingat isi pelatihan berbulann-bulan setelahnya atau akan mengubah perilaku-perilaku pekerjaan.

c. Perilaku

Mengevaluasi pelatihan pada tingkat perilaku berarti:

- 1) Mengukur pengaruh pelatihan terhadap kinerja dalam mengemban pekerjaan melalui wawancara terhadap peserta pelatihan dan rekan kerja mereka;
- 2) Mengamati kinerja pada pekerjaan. Misalnya evaluasi pekerjaan pegawai pada saat diwawancara oleh manajer. Jika para manajer menanyakan pertanyaan-pertanyaan yang diajarkan dalam pelatihan serta menggunakan pertanyaan lanjutan yang sesuai dengan pekerjaan maka indikator perilaku dan pelatihan dapat dicapai.

d. Hasil

Para pemberi kerja mengevaluasi hasil dengan mengukur pengaruh dari pelatihan pada pencapaian tujuan organisasional. Karena hasil seperti produktivitas, perputaran, kualitas, penjualan, dan biaya secara relatif konkret, jenis evaluasi ini dilakukan dengan membandingkan data-data sebelum dan setelah pelatihan. Untuk pelatihan wawancara, data dari jumlah dari individu yang dipekerjakan terhadap penawaran pekerjaan yang diajukan sebelum dan sesudah pelatihan dapat dikumpulkan.

## **2.2 Gaya Kepemimpinan**

### **2.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki seorang pemimpin yang menunjukkan suatu sikap yang menjadi ciri khas tertentu untuk mempengaruhi pegawainya dalam mencapai tujuan organisasi (Mulyadi, 2015). Menurut penjelasan yang lain bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu cara bagaimana seorang pemimpin mampu mempengaruhi pegawainya agar dapat suka rela mau melakukan berbagai Tindakan Bersama yang diperintahkan oleh pimpinan tanpa merasa bahwa dirinya ditekan guna mencapai tujuan organisasi (Busro, 2018).

Gaya kepemimpinan, pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuan dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan tersebut dikenal sebagai gaya kepemimpinan (Darodjat, 2015).

Tidak hanya itu gaya kepemimpinan adalah suatu kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dan mengubah perilaku untuk mencapai tujuan bersama (Busro, 2018).

Dari pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa pengertian gaya kepemimpinan merupakan pola atau seni tingkah laku yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam memimpin perusahaan yang dapat mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan bersama.

### **2.2.2 Teori-Teori Gaya Kepemimpinan**

Adapun teori gaya kepemimpinan menurut Rivai (2016) adalah sebagai berikut :

a. Teori Otokratis

Gaya kepemimpinan menurut teori ini didasarkan atas perintah-perintah pemaksaan dan tindakan yang agak arbitrer dalam hubungan antara pemimpin dengan pihak bawahan. Pemimpin disini cenderung mencurahkan perhatian sepenuhnya pada pekerjaan, ia melaksanakan pengawasan seketat mungkin dengan maksud agar pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan rencana. Pemimpin otokratis menggunakan perintah-perintah yang biasanya diperkuat oleh adanya sanksi-sanksi diantara mana, disiplin adalah yang terpenting.

b. Teori Psikologis

*Approach* ini terhadap gaya kepemimpinan menyatakan bahwa fungsi seorang pemimpin adalah mengembangkan sistem motivasi terbaik. Pemimpin merangsang bawahannya untuk bekerja ke arah pencapaian sasaran-sasaran organisatoris maupun untuk memenuhi tujuan-tujuan pribadi mereka. Gaya Kepemimpinan yang memotivasi sangat memperhatikan hal-hal seperti misalnya pengakuan, kepastian emosional dan kesempatan untuk memperhatikan keinginan dan kebutuhannya.

c. Teori Sosiologis

Teori ini menganggap bahwa gaya kepemimpinan terdiri dari usaha-usaha yang melancarkan aktivitas para pemimpin dan yang berusaha untuk menyelesaikan setiap konflik organisasi antara para pengikut. Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan dengan mengikutsertakan para pengikut dalam pembuatan keputusan terakhir. Identifikasi tujuan kerap kali memberikan petunjuk yang diperlukan oleh para pengikut. Mereka mengetahui hasil-hasil apa, kepercayaan apa, dan kelakuan apa yang diharapkan dari mereka.

1) Teori *Supportif*

Teori ini menyatakan bahwa pihak pemimpin beranggapan bahwa para pengikutnya ingin berusaha sebaik-baiknya dan bahwa ia dapat memimpin dengan sebaiknya melalui tindakan membantu usaha-

usaha mereka. Untuk maksud itu pemimpin menciptakan suatu lingkungan kerja yang membantu mempertebal keinginan pada setiap pengikut untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, bekerja sama dengan pihak lain, serta mengembangkan skillnya serta keinginannya sendiri. Saran-saran mengenai bagaimana melaksanakan pekerjaan lebih baik, perbaikan-perbaikan apa dapat dicapai pada kondisi-kondisi kerja dan ide-ide baru apa harus dicoba, perlu dikembangkan.

2) Teori *Laissez Faire*

Berdasarkan teori ini, seorang pemimpin memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada para pengikutnya dalam hal penentuan aktivitas mereka. Ia tidak berpartisipasi, atau apabila hal itu dilakukannya, maka partisipasi tersebut hampir tidak berarti. *Approach* ini merupakan kebalikan langsung daripada pihak pimpinan. Kelompok-kelompok "*laissez faire*" membentuk pemimpin informal.

3) Teori Kelakuan Pribadi

*Approach* ini melakukan apa yang dilakukan oleh pemimpin dalam hal memimpin. Salah satu sumbangsih penting teori ini menyatakan bahwa seorang pemimpin melakukan tindakan-tindakan identik dalam setiap situasi yang dihadapi olehnya.

4) Teori Sifat

Sudah banyak usaha dilakukan orang mengidentifikasi sifat-sifat pemimpin yang dipergunakan untuk menerangkan dan meramalkan kesuksesan dalam bidang memimpin. Diantara sifat-sifat yang dianggap harus dimiliki oleh seorang pemimpin dapat disebut intelegensi, inisiatif, energik atau rangsangan, kedewasaan emosional, *persuasive*, skill komunikatif, kepercayaan pada diri sendiri, perseptif, kreativitas, partisipasi sosial.

### 2.2.3 Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian.

Menurut Rivai (2016) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan sejatinya ada tiga bentuk, yaitu:

a. Otoriter

Bahwa kekuasaan otoriter gaya kepemimpinan berdasarkan pada kekuasaan mutlak dan penuh. Dengan kata lain, sang pemimpin dalam kepemimpinan ini disebut juga sebagai diktator, bertindak mengarahkan pikiran, perasaan dan perilaku orang lain kepada suatu tujuan yang telahditetapkannya.

b. Demokratis

Yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya atau cara memimpin yang demokratis, dan bukan karena dipilihnya si pemimpin secara demokratis. Gaya kepemimpinan demokratis seperti ini misalnya saja si pemimpin memberikan kebebasan dan keleluasaan kepada para bawahan dan pengikutnya untuk mengemukakan pendapatnya, saran dan kritiknya dan selalu berpegang pada nilai-nilai demokrasi pada umumnya.

c. Kepemimpinan Bebas (*Laissez Faire Leadership*)

Dalam kepemimpinan ini sang pemimpin biasanya menunjukkan suatu gaya dan perilaku yang pasif dan juga sering kali menghindari dirinya dari tanggung jawab. Dalam praktiknya, si pemimpin hanya menyerahkan dan menyediakan instrumen dan sumber-sumber yang diperlukan oleh anak buahnya untuk melaksanakan suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan pemimpin. Pemimpin yang memiliki gaya ini memang berada antara anak buahnya, akan tetapi ia tidak memberikan motivasi, pengarahan dan petunjuk, dan segala pekerjaan diserahkan kepada anak buahnya.

d. Gaya kepemimpinan Situasional

Gaya kepemimpinan situasional menurut Rivai (2016), mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pemimpin atau manajer harus menyesuaikan responnya menurut kondisi atau tingkat perkembangan kematangan, kemampuan, dan minat pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Sementara itu, manajer harus menyesuaikan tingkat kematangan pegawai. Tingkat kematangan pegawai diartikan sebagai tingkat kemampuan pegawai untuk bertanggung jawab dan mengarahkan perilakunya dalam bentuk kemauan. Berdasarkan tingkat kematangannya. Ada empat respon kepemimpinan dalam mengelola kinerja berdasarkan tingkat kematangan pegawai yaitu mengarahkan, menjual, menggalang partisipasi dan mendelegasikan.

1) Perilaku Mengarahkan (*Telling*)

Perilaku mengarahkan (*Telling*) adalah tingkat dimana pemimpin mengorganisasikan para bawahan, memberikan petunjuk-petunjuk bagaimana tugas-tugas dilaksanakan dan mengawasi bawahan secara ketat.

2) Menjual (*Selling*)

Menjual (*selling*) adalah tingkat dimana manajer harus menemukan hal-hal yang membuat pegawai tidak termotivasi, serta masalah-masalah yang dihadapi pegawai. Masalah-masalah baru yang muncul tersebut, sering kali menjadikannya putus asa.

3) Partisipasi

Partisipasi adalah bagi tingkat kematangan dari sedang kerendah, orang-orang pada tingkat perkembangan ini memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan untuk melakukan sesuatu tugas yang diberikan.

4) Delegasi

Delegasi adalah bagi tingkat kematangan yang tinggi, orang-orang pada tingkat kematangan seperti ini adalah mampu dan mau atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab.

#### 2.2.4 Faktor-Faktor Gaya Kepemimpinan

Menurut Reitz (2016), mengemukakan bahwa faktor-faktor gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

a. Kepribadian (*personality*)

Pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.

b. Karakteristik

Harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan.

c. Kebutuhan Tugas

Setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin.

d. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.

Seorang pemimpin yang memiliki masa kerja yang cukup dapat memberikan sebuah gaya kepemimpinan yang baik bagi para pegawai. Seorang pemimpin yang memiliki kompetensi yang tinggi dapat menyesuaikan apa yang ia lakukan dengan harapan pegawai atau bawahan yang berada pada jajaran kepemimpinannya.

#### 2.2.5 Indikator Gaya Kepemimpinan

Dalam mengetahui penerapan gaya kepemimpinan adalah kemampuan individu tentang bagaimana caranya agar bisa diterima dengan baik dan pengaturan terhadap pengikut, mengandalkan kewibawaan yang berlandaskan pada kepercayaan pengikut, berperan sebagai pencetus ide-ide, pengarah, serta koordinat pada tingkat gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain agar orang tersebut mau menjalankan apa yang dikehendakinya dan sebagai pedoman pada kepemimpinannya dalam sebuah organisasi maka perlu adanya indikator-indikator penilaian yang relevan.

Menurut Kartono (2017) indikator – indikator gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut :

a. Kemampuan Mengambil Keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternative yang di hadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

b. Kemampuan Memotivasi

Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya ( dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

c. Kemampuan Komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung atau tidak langsung.

d. Kemampuan Mengendalikan 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. Termasuk di dalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

e. Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa di artikan sebagai kewajiban yang

wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

f. Kemampuan Mengendalikan Emosional

Kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin harus mempunyai tingkat keefektifan dalam mengambil keputusan serta mempertanggung jawabkan apa yang diputuskan melihat pemimpin menjadi nahkoda suatu perusahaan/organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan

## **2.3 Kinerja Pegawai**

### **2.3.1 Pengertian Kinerja Pegawai**

Prestasi kerja atau kinerja pegawai sangat berkaitan dengan produktivitas organisasi. Secara umum kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas waktu, kecakapan, kesungguhan, serta pengalaman. Istilah prestasi kerja atau kinerja pegawai mengandung berbagai pengertian.

Menurut Mangkunegara (2017) “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Menurut Fahmi (2017) “Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam mengerjakan tugas atau pekerjaannya secara efisien dan efektif dengan indikator

terlaksananya semua pekerjaan pokok, tercapainya tujuan, ketepatan waktu, dan adanya partisipasi aktif individu yang melakukannya.

### 2.3.2 Penilaian Kinerja

Seorang pegawai yang bekerja di suatu organisasi perlu dilakukan penilaian dengan tujuan dapat diketahui sejauh mana pegawai tersebut telah menjalankan tugasnya, dan sejauh mana kelemahan yang dimiliki untuk diberi kesempatan memperbaikinya.

Menurut Irham (2016) "Kinerja pegawai seharusnya dievaluasi secara berkala karena berbagai alasan. Salah satu alasan adalah bahwa *penilaian kinerja diperiukan* untuk memvalidasi alat pemilihan atau mengukur dampak dari program pelatihan. Alasan kedua bersifat administratif, untuk membantu dalam membuat keputusan mengenai kenaikan gaji, promosi, dan pelatihan. Alasan yang lain adalah untuk menyediakan timbal balik bagi pegawai untuk membantu mereka meningkatkan kinerja mereka saat ini dan merencanakan karier di masa mendatang".

Agar penilaian kinerja pegawai dapat dilakukan secara maksimal maka diperlukan pengumpulan data, yaitu salah satunya dengan melakukan observasi.

Untuk melakukan suatu penilaian kinerja dibutuhkan metode penilaian yang memiliki tingkat dan analisa yang representatif. Menurut Irham (2016) bahwa, dua kategori dasar dari metode penilaian yang sering digunakan dalam organisasi adalah metode objektif dan metode pertimbangan.

- a. Metode objektif (*objective methods*) menyangkut dengan sejauh mana seseorang bisa bekerja dan menunjukkan bukti kemampuan ia bekerja sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Bagi banyak pihak metode objektif bisa memberikan hasil yang tidak begitu akurat atau mengandung bias karena bisa saja seorang pegawai memiliki

kesempatan yang bagus maka ia terlihat mampu bekerja dengan sangat baik dan penuh semangat, sedangkan ada pegawai yang tidak memiliki kesempatan dan ia tidak bisa menunjukkan kemampuannya secara maksimal.

- b. Metode pertimbangan (*judgemental methods*) adalah metode penilaian berdasarkan nilai rangking yang dimiliki oleh seorang pegawai, jika ia memiliki nilai rangking yang tinggi maka artinya ia memiliki kualitas kinerja yang bagus, dan begitu pula sebaliknya. Sistem penilaian rangking ini dianggap memiliki kelemahan jika seorang pegawai ditempatkan dalam kelompok kerja yang memiliki rangking yang bagus maka penilaiannya akan mempengaruhi posisinya sebagai salah satu pegawai yang dianggap baik, begitu pula sebaliknya jika seorang ditempatkan dalam kelompok dengan rangking buruk maka otomatis rangkingnya juga tidak bagus.

Menurut Irham (2016), bahwa "Penilaian kinerja dilakukan secara formatif dan sumatif. Penilaian kinerja secara formatif adalah penilaian kinerja ketika pegawai sedang melakukan tugasnya dan penilaian dilakukan pada akhir periode penilaian".

Secara khusus Irham (2016) mengatakan bahwa, "Suatu inovasi terkini dalam penilaian kinerja yang digunakan dalam banyak organisasi saat ini disebut timbal balik 360 derajat manajer dievaluasi oleh setiap orang di sekitar mereka-atasan mereka, rekan kerja mereka, dan bawahan mereka".

Dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja menjadi lebih maksimal, karena dinilai dari berbagai sudut pandang, jika dahulu yang menilai hanya atasan saja, maka saat ini penilaian juga datang dari bawahan. Sehingga diharapkan berbagai permasalahan bisa dicarikan solusi.

### 2.3.3 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja dapat digunakan untuk berbagai tujuan yang bermanfaat bagi organisasi dan pegawai yang dinilai. Tujuan dari penilaian kinerja pegawai adalah untuk memberikan informasi terkait prestasi kerja pegawai diwaktu yang lalu dan sebagai prediksi kinerja pegawai diwaktu yang akan datang.

Menurut Wilson (2016) “Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini dapat memberikan manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi. Kepentingan lain atas tujuan ini adalah sebagai dasar dalam memutuskan pemindahan pekerjaan (*job transferring*) pada posisi yang tepat, promosi pekerjaan, mutasi atau demosi sampai tindakan pemberhentian”.

Menurut Wilson (2016) Bagi suatu perusahaan penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain evaluasi antar individu dalam organisasi, pengembangan dalam diri setiap individu, pemeliharaan sistem dan dokumentasi.

#### a. Evaluasi

Bagi suatu perusahaan penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain, evaluasi antar individu dalam organisasi, pengembangan dalam diri setiap individu pemeliharaan sistem dan dokumentasi.

Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini dapat member! manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi. Kepentingan lain atas tujuan ini adalah sebagai dasar dalam memutuskan pemindahan pekerjaan (*job transferring*) pada posisi yang tepat, promosi pekerjaan, mutasi atau demosi sampai tindakan pemberhentian.

b. Pengembangan Diri Setiap Individu dalam Organisasi

Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan pegawai, Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi pegawai yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan. Pegawai yang berkinerja rendah disebabkan kurangnya pengetahuan atas pekerjaannya akan ditingkatkan pendidikannya, sedangkan bagi pegawai yang kurang terampil dalam pekerjaannya akan diberi pelatihan yang sesuai.

Berbagai sistem yang ada dalam organisasi, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu subsistem dengan subsistem lainnya. Salah satu subsistem yang tidak berfungsi dengan baik akan mengganggu jalannya subsistem yang lain. Oleh karena itu, sistem dalam organisasi perlu dipelihara dengan baik. Tujuan pemeliharaan sistem akan memberi beberapa manfaat antara lain, pengembangan perusahaan dari individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi, dan audit atas sistem sumber daya manusia.

c. Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan pegawai di masa akan datang. Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia, dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.

#### **2.3.4 Metode Penilaian Kinerja Pegawai**

Seorang pegawai yang bekerja di suatu organisasi perlu dilakukan penilaian dengan tujuan dapat diketahui sejauh mana pegawai tersebut telah menjalankan tugasnya, dan sejauh mana kelemahan yang dimiliki untuk diberi kesempatan memperbaikinya. Untuk melakukan suatu

penilaian kinerja dibutuhkan metode penilaian yang memiliki tingkat dan analisa yang representatif.

Menurut Irham (2016) bahwa, dua kategori dasar dari metode penilaian yang sering digunakan dalam organisasi adalah metode objektif dan metode pertimbangan.

- a. Metode objektif (*objective methods*) menyangkut dengan sejauh mana seseorang bisa bekerja dan menunjukkan bukti kemampuan ia bekerja sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Bagi banyak pihak metode objektif bisa memberikan hasil yang tidak begitu akurat atau mengandung bias karena bisa saja seorang pegawai memiliki kesempatan yang bagus maka ia terlihat mampu bekerja dengan sangat baik dan penuh semangat, sedangkan ada pegawai yang tidak memiliki kesempatan dan ia tidak bisa menunjukkan kemampuannya secara maksimal.
- b. Metode pertimbangan (*judgemental methods*) adalah metode penilaian berdasarkan nilai rangking yang dimiliki oleh seorang pegawai, jika ia memiliki nilai rangking yang tinggi maka artinya ia memiliki kualitas kinerja yang bagus, dan begitu pula sebaliknya. Sistem penilaian rangking ini dianggap memiliki kelemahan jika seorang pegawai ditempatkan dalam kelompok kerja yang memiliki rangking yang bagus maka penilaiannya akan memengaruhi posisinya sebagai salah satu pegawai yang dianggap baik, begitu pula sebaliknya jika seorang ditempatkan dalam kelompok dengan rangking buruk maka otomatis rangkingnya juga tidak bagus.

Dengan begitu artinya penilaian kinerja seorang manajer menjadi lebih maksimal, karena dinilai dari berbagai sudut pandang, jika dahulu yang menilai hanya atasan saja, maka saat ini penilaian juga datang dari bawahan. Sehingga diharapkan berbagai permasalahan bisa dicarikan solusi.

### **2.3.5 Kesalahan-Kesalahan Dalam Penilaian Kinerja Pegawai**

Menurut Wilson (2016) walaupun seorang atasan sudah ahli dalam menilai dan berpengalaman melakukan penilaian ke atas kinerja para bawahannya, namun kemungkinan akan terjadi kesalahan-kesalahan yang dilakukan. Ada berbagai kemungkinan kesalahan atau distorsi yang dapat terjadi antara lain halo efek, kecenderungan penilaian terpusat, bisa terlalu lunak dan keras, pengaruh kesan terakhir, dan prasangka pribadi.

#### **a. Efek Halo**

Efek halo (halo effect) adalah suatu kesalahan dilakukan manajer karena menggunakan hanya satu faktor mewakili faktor lain dalam mengambil keputusan untuk menentukan kinerja seseorang. Sebagai contoh, seorang pegawai memiliki kesetiaan yang tinggi, manajer memberikan penilaian tinggi tanpa memerhatikan faktor lain. Suatu kemungkinan terjadi, seorang pegawai baik dalam kesetiaan tetapi belum tentu baik pada faktor lain, seperti kuantitas dan kualitas hasil pekerjaannya. Memang, jarang sekali seorang pegawai baik atau buruk dalam semua faktor pekerjaannya. Tetapi, seorang pegawai baik atau buruk pada suatu faktor tertentu perlu pertimbangan atas faktor lain sebelum memutuskan dalam penilaian kinerja.

#### **b. Kecenderungan Penilaian Terpusat**

Ada penilai yang enggan memberi nilai kinerja bawahannya baik atau buruk, sehingga memberikan penilaian rata-rata, walaupun kinerjanya bervariasi. Kesalahan seperti ini mungkin terjadi karena penilai kurang informasi, tersedia waktu yang sedikit dalam menilai, kurang pengetahuan yang memadai mengenai faktor yang dinilai.

#### **c. Bisa Terlalu Lunak dan Keras**

Ada sebagian penilai memberikan penilaian sangat baik atau sangat buruk saja, karena ada penilai bersifat murah hati, dan keras hati. Dosen yang mengajar mata kuliah tertentu memberikan nilai kepada mahasiswanya dengan nilai A atau E. Penilaian terlalu lunak adalah pemberian nilai yang sangat baik atas kinerja pegawai. Penilaian sangat

baik terjadi karena menghindari konflik, seorang manajer memberikan penilaian kepada para bawahan lebih tinggi daripada nilai yang semestinya diperoleh. Pada sisi lain, ada penilai yang keras hati, enggan memberikan penilaian sangat baik. Penilaian seperti ini tergolong pada bias terlalu keras. Penilai yang masih muda dan belum berpengalaman sering melakukan kesalahan seperti ini.

d. Pengaruh Pesan Terakhir

Pengaruh kesan terakhir (*recency effect*), bila seorang penilai memberikan penilaian atas dasar kejadian yang terjadi terakhir sekali. Perlakuan yang terjadi terdahulu bukan merupakan pertimbangan dalam pemberian nilai. Hal ini terjadi karena kejadian yang terakhir memberikan kesan atau mudah diingat oleh penilai. Sebagai contoh, seorang pegawai yang berperilaku baik selama ini, tetapi buruk pada saat terakhir, penilaian kinerja adalah yang terjadi pada saat terakhir. Demikian sebaliknya, perilaku buruk pada awal periode dan baik pada akhir periode, maka kinerja pegawai yang dinilai adalah baik.

e. Perasangka Pribadi

Ada suatu faktor tertentu yang membuat penilai yang tidak benar dilakukan oleh penilai. Suatu faktor tertentu sebagai dasar yang dilakukan penilai untuk menentukan kinerja pegawai baik atau buruk. Termasuk pada faktor-faktor tersebut antara lain, gender, ras, agama, dan kebangsaan. Sebagai contoh, seorang penilai pria memberikan penilaian baik kepada pegawai wanita karena senang kepada wanita tersebut. Seorang penilai berprasangka bahwa seorang pegawai suku tertentu malas bekerja sehingga memberikan penilaian yang kurang baik, padahal tidak semua suku tertentu tersebut malas. Demikian dapat terjadi pada faktor-faktor lain yang dipersangkakan tidak benar sehingga dapat merugikan pada pihak pegawai.

f. Kesalahan Kontras

Kesalahan kontras adalah penilai menggunakan penilaian kepada perbandingan kinerja seorang pegawai ke atas pegawai lainnya,

bukannya berdasarkan standar kinerja. Kesalahan ini terjadi karena berpatokan kepada kinerja pegawai yang pertama sekali dinilai oleh penilai. Bila penilaian pertama sekali dilakukan kepada pegawai yang memiliki kinerja sangat baik, maka penilaian berikutnya kepada pegawai yang berkinerja rata-rata dimasukkan pada kategori kinerja rendah. Demikian sebaliknya, bila penilaian dilakukan pertama sekali kepada pegawai yang memiliki kinerja rendah, maka penilaian berikutnya dilakukan kepada pegawai berkinerja rata-rata sudah digolongkan pada kinerja baik.

g. Kesalahan Serupa dengan Saya

Kesalahan juga dapat terjadi karena penilai terpengaruh atas sifat-sifat yang serupa atau mirip dengan dirinya. Tentu, menguntungkan bagi pegawai yang memiliki sifat yang sama dengan penilai. Suatu penilaian yang kurang objektif, karena seorang pegawai yang dinilai baik karena ada unsur kemiripan dengan sifatnya, tetapi akan berbeda penilaian oleh penilai yang memiliki sifat yang berbeda dengan dirinya.

### **2.3.6 Indikator Kinerja Pegawai**

Pengukuran kinerja pegawai penting dilakukan oleh instansi pelayanan publik. Dengan mengetahui kelemahan dan kelebihan, hambatan dan dorongan, atau berbagai faktor sukses bagi kinerja pegawai serta institusi maka terbukalah jalan menuju profesionalisasi, yaitu memperbaiki kesalahan-kesalahan yang dilakukan selama ini.

Menurut Mangkunegara (2017) indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu ada lima menurut yaitu:

a. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.

b. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah 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 pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. Komitmen kerja merupakan suatu tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab pegawai terhadap kantor.

Menurut Robbins (2014) menyebutkan indikator dari kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja

Seberapa baik seorang pegawai mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. Kuantitas Kerja

Seberapa lama seseorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

3. Pelaksanaan Tugas

Seberapa jauh pegawai mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan

#### 4. Tanggung Jawab

Kesadaran akan kewajiban melakukan pekerjaan dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

Dari beberapa indikator yang dikemukakan ahli tersebut, peneliti menggunakan indikator menurut Mangkunegara dalam menilai kinerja pegawai di Kantor Dharma Wanita Persatuan Kabupaten Pringsewu. Indikator ini digunakan oleh peneliti karena indikator ini lebih tepat jika dikaitkan dengan fokus dan rumusan masalah penelitian mulai dari kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dengan begitu akan didapatkan hasil pengukuran kinerja organisasi yang lebih akurat.

## 2.4 Disiplin Kerja

### 2.4.1 Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja sangatlah penting bagi suatu perusahaan atau instansi pemerintah dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Tanpa adanya disiplin kerja yang baik sulit bagi suatu perusahaan untuk mencapai hasil yang optimal. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

Kedisiplinan merupakan fungsi sumber daya manusia yang keenam dari fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin banyak disiplin pegawai, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin kerja pegawai yang baik, sulit bagi perusahaan mencapai hasil kerja yang optimal.

Hasibuan (2019), menyatakan “kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”.

Menurut Sutrisno (2019) mengartikan “disiplin sebagai suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh pegawai dan menyebabkan pegawai dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan, peraturan, dan nilai- nilai yang tinggi dari pekerjaan dan perilaku”.

Salah satu upaya untuk mengatasi penyebab tindakan *indiscipliner* yang bertujuan untuk pertumbuhan organisasi yaitu memotivasi pegawai agar dapat mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun kelompok. Adanya disiplin kerja sangat bermanfaat dalam mendidik pegawai untuk mematuhi peraturan dan kebijakan-kebijakan yang berlaku pada perusahaan tersebut sehingga akan menghasilkan kinerja yang optimal.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah suatu sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk patuh dan taat terhadap peraturan- peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Tujuan disiplin baik secara kelompok maupun perorangan adalah untuk mengarahkan tingkah laku seseorang pada realita yang harmonis dan untuk menciptakan kondisi tersebut, terlebih dahulu harus diwujudkan keselerasan antara hak dan kewajiban pegawai.

#### **2.4.2 Jenis-Jenis Disiplin Kerja**

Disiplin merupakan suatu kegiatan manajemen untuk menjalankan standar dan prosedur organisasi. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin kerja pegawai maka semakin tinggi prestasi kerja yang dicapai. Kurangnya kedisiplinan pegawai akan membuat perusahaan sulit mencapai hasil kerja yang optimal.

Sutrisno (2019) menyebutkan beberapa bentuk disiplin yang baik yang tercermin pada suasana, sebagai berikut :

- a. Tingginya rasa kepedulian pegawai terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
- b. Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para pegawai dalam melakukan pekerjaan.
- c. Besarnya rasa tanggung jawab para pegawai untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
- d. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi di kalangan pegawai.
- e. Meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja para pegawai”.

Perusahaan berperan mengelola pegawainya agar mampu mematuhi segala peraturan, norma yang telah ditetapkan oleh perusahaan sehingga setiap pegawai bekerja dengan disiplin dan efektif. Berbagai aturan dan norma yang ditetapkan oleh suatu perusahaan memiliki peran yang sangat penting dalam menciptakan kedisiplinan agar setiap pegawai dapat mematuhi dan melaksanakan peraturan tersebut. Aturan dan norma itu biasanya diikuti sanksi yang diberikan bila terjadi pelanggaran. Sanksi tersebut bisa berupa teguran baik lisan maupun tulisan, *skorsing*, penurunan posisi bahkan sampai pemecatan kerja tergantung dari besarnya pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai tersebut. Hal itu dilakukan bertujuan agar setiap pegawai bekerja dengan disiplin dan bertanggung jawab atas pekerjaannya. Bila pegawai memiliki disiplin kerja yang tinggi, diharapkan akan mampu menyelesaikan tugas dengan cepat dan tepat sehingga timbul kepuasan kerja.

Mangkunegara (2017) menyatakan ada dua bentuk disiplin kerja yang harus diperhatikan dalam mengarahkan pegawai untuk mematuhi aturan, yaitu :

- a. Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri.
- b. Disiplin korektif, adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Hartatik (2018) mengemukakan beberapa jenis-jenis disiplin kerja, diantaranya yaitu: “(1) disiplin diri, (2) disiplin kelompok, (3) disiplin preventif, disiplin korektif, dan (5) disiplin progresif”.

Dari pendapat Hartatik jenis-jenis disiplin kerja tersebut dapat dijadikan sebagai pedoman untuk mengarahkan, mengatur serta mendidik pegawai agar tidak melakukan pelanggaran kerja sehingga tujuan dapat dicapai dengan maksimal, yaitu :

- a. Disiplin Diri

Disiplin diri memiliki peran yang sangat besar untuk mencapai tujuan organisasi. Melalui disiplin diri, pegawai akan bertanggung jawab, dapat mengatur dirinya sendiri serta akan menghargai dirinya sendiri dan orang lain. Penanaman nilai-nilai disiplin dapat berkembang apabila didukung dengan situasi lingkungan yang kondusif.

- b. Disiplin Kelompok

Suatu kelompok akan menghasilkan pekerjaan yang optimal jika masing- masing anggota kelompok memberikan peran sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing. Hal itu dapat terjadi jika setiap pegawai menanamkan disiplin kelompok. Pegawai dibiasakan bertindak dengan cara berdisiplin. Kebiasaan bertindak

disiplin ini merupakan awal terbentuknya kesadaran.

c. Disiplin Preventif

Disiplin preventif merupakan suatu upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk menciptakan sikap dan iklim organisasi, dimana semua anggota organisasi dapat menjalankan dan mematuhi peraturan yang telah ditetapkan atas kemauan sendiri. Disiplin preventif mendorong sikap disiplin diri pegawai untuk dapat menjaga sikap tanpa adanya paksaan.

d. Disiplin Korektif

Disiplin korektif merupakan suatu upaya untuk memperbaiki dan menindak pegawai yang melakukan pelanggaran terhadap aturan yang berlaku. Hal ini dilakukan untuk mencegah pegawai melakukan perbuatan yang tidak baik atau melanggar peraturan pada organisasi tersebut.

e. Disiplin Progresif

Disiplin progresif merupakan pemberian hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran yang berulang. Hukuman untuk disiplin progresif yang akan diberikan kepada pegawai seperti teguran secara lisan oleh atasan, di *skorsing* atau bahkan juga akan diberhentikan atau dipecat.

Adanya disiplin kerja dilakukan agar setiap pegawai patuh dan taat terhadap peraturan perusahaan. Pegawai yang melakukan pelanggaran tata tertib perusahaan dalam bekerja akan diberikan sanksi secara bertahap sesuai dengan kesalahan yang diperbuat. Sanksi tersebut mulai dari yang paling ringan hingga yang paling berat. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai yang melanggar aturan, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada yang melanggar.

### 2.4.3 Faktor – Faktor yang memengaruhi Disiplin Kerja

Pada umumnya bahwa pemimpin mempunyai pengaruh langsung atas sikap kebiasaan yang diperoleh pegawai. Kebiasaan itu ditentukan oleh pemimpin, baik dengan iklim atau suasana kepemimpinan maupun melalui contoh diri pribadi. Untuk mendapat disiplin yang baik, maka pemimpin harus memberikan kepemimpinan yang baik pula.

Hartatik (2018) merumuskan faktor-faktor yang memengaruhi disiplin kerja menjadi dua, yaitu :

#### a. Faktor Kepribadian

Faktor yang penting dalam kepribadian seseorang adalah sistem nilai yang dianut berkaitan langsung dengan disiplin. Sistem nilai akan terlihat dari sikap seseorang, dimana sikap ini diharapkan akan tercermin dalam perilaku seperti disiplin karena kepatuhan, disiplin karena identifikasi, dan disiplin karena internalisasi.

#### b. Faktor Lingkungan

Sikap disiplin dalam diri seseorang merupakan produk interaksinya dengan lingkungan, terutama lingkungan sosial. Oleh karena itu, pembentukan disiplin tunduk pada kaidah-kaidah proses belajar. Pemimpin yang merupakan agen pengubah perlu memperhatikan prinsip-prinsip konsisten, adil, bersikap positif, dan terbuka”.

Menurut Sutrisno (2019) mengemukakan beberapa faktor-faktor yang memengaruhi disiplin pegawai adalah :

- a. Besar kecilnya pemberian kompensasi
- b. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan
- c. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan
- d. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan
- e. Ada tidaknya pengawasan pimpinan
- f. Ada tidaknya perhatian kepada para pegawai
- g. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

Dari pendapat tersebut bahwa faktor-faktor yang memengaruhi disiplin kerja sangat perlu diperhatikan oleh setiap pegawai baik itu pimpinan maupun bawahan agar bersikap baik dan tidak menimbulkan pelanggaran terhadap kebijakan yang berlaku pada organisasi tersebut, seperti :

a. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Pemberian kompensasi merupakan salah satu cara meredakan kegelisahan para pegawai, di samping banyak hal di luar kompensasi yang mendukung tegaknya disiplin kerja dalam perusahaan. Pemberian kompensasi yang mencukupi sedikit banyak akan membantu pegawai untuk bekerja dengan tenang.

b. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Peranan keteladanan pimpinan sangat berpengaruh besar dalam perusahaan, karena pimpinan dalam suatu perusahaan menjadi panutan untuk pegawainya. Para pegawai akan selalu meniru yang dilihatnya setiap hari di lingkungan kerja.

c. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Disiplin akan dapat ditegakkan dalam suatu perusahaan, jika ada aturan tertulis yang telah disepakati bersama. Para pegawai akan mendapat suatu kepastian siapa saja dan perlu dikenakan sanksi tanpa pandang bulu.

d. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Perlu adanya keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuat oleh pegawai. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggar disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua pegawai akan merasa terlindung dan tidak akan berbuat hal serupa.

e. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Seorang pemimpin bertanggung jawab melaksanakan pengawasan agar tugas-tugas yang dibebankan kepada bawahan tidak menyimpang dari apa yang telah ditetapkan.

f. Ada tidaknya perhatian kepada para pegawai.

Pimpinan yang memberi perhatian kepada pegawainya akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik. Pimpinan tersebut akan selalu dihormati dan dihargai oleh para pegawai, sehingga akan berpengaruh besar kepada prestasi, semangat kerja, dan moral kerja pegawai.

g. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

Menciptakan kebiasaan yang bersifat positif untuk mendukung tegaknya disiplin pegawai dalam perusahaan yaitu dengan saling menghormati, menghargai, dan menjaga hubungan yang baik antara sesama pegawai dan juga dengan atasan dalam lingkungan kerja.

#### **2.4.4 Indikator Disiplin Kerja**

Kedisiplinan menjadi kunci terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat. Dengan disiplin yang baik berarti pegawai sadar dan bersedia mengerjakan semua tugasnya yang menjadi tanggung jawabnya dengan baik. Tujuan utama disiplin adalah untuk meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin dengan cara mencegah kerusakan atau kehilangan peralatan dan perlengkapan kerja yang disebabkan oleh tidak adanya sikap kehati-hatian.

Disiplin berusaha mencegah keterlambatan dan kemalasan kerja pegawai serta berusaha untuk mengatasi perbedaan pendapat antarpegawai dan mencegah ketidaktaatan yang disebabkan oleh salah pengertian dan salah penafsiran. Disiplin berusaha untuk melindungi perilaku yang baik dengan menetapkan peraturan dan ketentuan yang telah disepakati demi terwujudnya tujuan organisasi. Pegawai yang tunduk pada ketetapan dan peraturan perusahaan menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik dan sebaliknya pegawai yang sering melanggar atau mengabaikan perusahaan maka pegawai tersebut mempunyai disiplin kerja yang buruk.

Menurut Hasibuan (2019), indikator disiplin kerja adalah:

- a. Mematuhi semua peraturan perusahaan
- b. Penggunaan waktu secara efektif
- c. Tanggungjawab dalam pekerjaan dan tugas
- d. Tingkat absensi.

Disiplin kerja merupakan salah satu metode untuk memelihara keteraturan. Disiplin kerja berusaha mencegah permulaan kerja yang lambat atau terlalu awalnya mengakhiri kerja yang disebabkan karena keterlambatan atau kemalasan. Disiplin kerja dapat dilihat sebagai suatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para pegawai. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Adapun bagi pegawai akan memberikan suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya.

#### **2.4.5 Hubungan Disiplin Kerja Dengan Kinerja**

Dalam disiplin kerja dituntut adanya kesanggupan untuk mengikuti aturan hukum dan tata tertib sehingga sadar akan melaksanakan dan menaati peraturan tersebut. Disiplin kerja mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang telah diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja dan semangat kerja yang mendukung terwujudnya tujuan organisasi.

Riva'i menyebutkan bahwa "disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan manajer untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan serta norma-norma sosial yang berlaku".

Pentingnya disiplin kerja dalam perusahaan bertujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Disiplin yang baik dari pegawai akan menunjukkan bahwa suatu organisasi dapat memelihara dan menjaga loyalitas maupun kualitas pegawainya. Selain itu, dengan mengetahui

disiplin kerja pegawai maka nilai kinerja dari setiap pegawai pun akan diketahui. Hal tersebut karena disiplin kerja dan kinerja pegawai memiliki hubungan yang sangat erat. Pegawai yang berdisiplin diri dalam bekerja maka ia akan bekerja secara optimal, tekun, dan mengerjakan sesuatu pekerjaan secara terarah dan sebaliknya pegawai yang memiliki disiplin kerja yang rendah maka ia akan bermalas-malasan dan cenderung akan menunda-nunda pekerjaan (Hartatik, 2018).

Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja pegawai adalah disiplin kerja. Disiplin kerja merupakan salah satu tolok ukur dari penilaian hasil kinerja pegawai. Setiap pegawai yang mampu menunjukkan sikap disiplin dalam bekerja cenderung memiliki ketelitian dan memiliki tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaan atau tugas-tugas yang sudah menjadi tanggung jawabnya secara personal. Semakin memiliki kesadaran akan tugas dan tanggung jawab ini akan menimbulkan disiplin kerja yang tinggi. Pegawai yang mampu mengatasi segala permasalahan yang berhubungan dengan pekerjaan cenderung lebih mampu menyelesaikan tugas tepat pada waktunya.

Disiplin kerja yang tinggi dan optimal dapat memengaruhi kinerja pegawai secara langsung maupun tidak langsung. Dengan disiplin kerja yang tinggi akan membuat pegawai bekerja lebih giat dan menjiwai pekerjaannya yang pada akhirnya akan dapat menjadi pegawai yang tangguh dan bermutu serta mampu melaksanakan tugas atau kegiatan dengan baik yang akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Dengan demikian dapat diketahui bahwa salah satu kunci keberhasilan organisasi dalam menjalankan usahanya adalah dengan cara meningkatkan kinerja pegawainya melalui peningkatan disiplin kerja. Setiap organisasi mengharapkan kinerja pegawainya dapat meningkat. Kinerja yang baik dapat menciptakan kualitas, kuantitas kerja dan prestasi kerja.

## 2.5 Penelitian Terdahulu

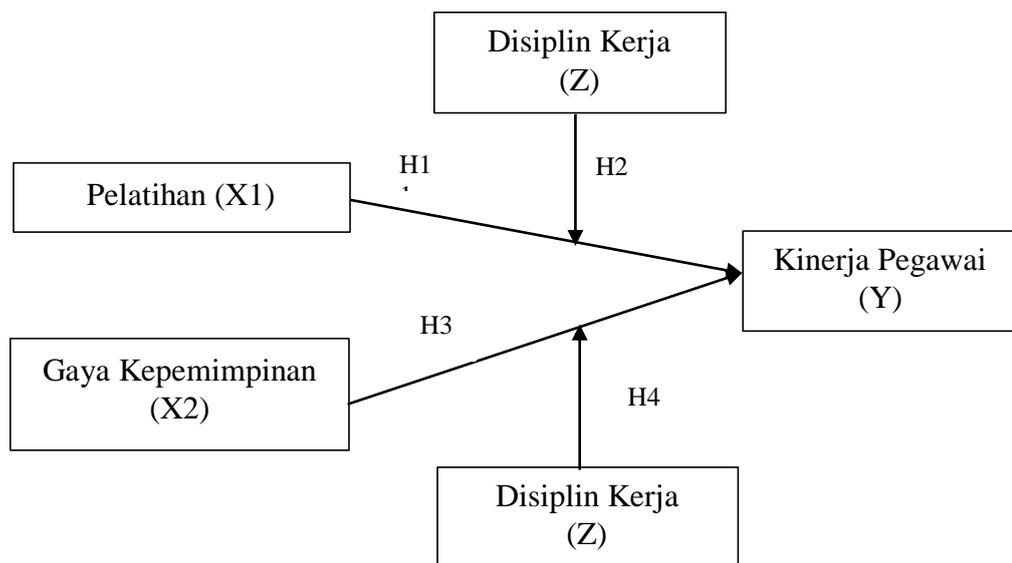
**Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu**

No	Nama & Tahun	Judul	Hasil Penelitian
1.	Desrianti Pratiwi (2020)	Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Moderasi	Dari hasil pengolahan data tersebut menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasional dan kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi Usaha Mikro Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Kubu Raya serta variabel disiplin kerja memperkuat pengaruh komitmen organisasional dan kerjasama tim terhadap kinerja pegawai.
2.	Zahrah Fatma Citra Devi (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja Sebagai Variabel Moderasi Pada Ud.Shandy Surya Wijaya Mojokerto	Hasil analisis regresi linier berganda menyatakan gaya kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis MRA menyatakan disiplin kerja memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
3.	Ferry Sataputera (2020)	Peran Disiplin Kerja sebagai Moderator dalam Hubungan antara Beban Kerja dengan Kinerja	Hasil analisis menunjukkan adanya hubungan yang negatif dan signifikan antara beban kerja dengan kinerja pegawai. Hubungan ini diperlemah dengan variabel disiplin kerja sebagai variabel moderasi.
4.	Kustiadi Basukil (2017)	Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Sistem Reward Terhadap Kinerja Pegawai di Moderasi Disiplin Kerja (Studi Pada pt. Mitra Inovasi Gemilang) di Jakarta	Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, sistem <i>reward</i> berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis selanjutnya menunjukkan disiplin kerja memperlemah pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dan disiplin kerja memperlemah pengaruh sistem <i>reward</i> terhadap kinerja pegawai.
5.	Dian Permatasari (2019)	Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris Pada Pengurus Barang Di Lingkungan Pemerintah Kota Semarang)	Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, beban kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, disiplin kerja memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, dan disiplin kerja tidak dapat

			memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.
6.	Suharno Pawirosumaro (2016)	The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, namun hanya gaya kepemimpinan yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai dan bukan merupakan variabel mediasi.
7.	Setyo Riyanto (2021)	The Influence Of Transformational Leadership And The Work Environment On Employee Performance: Mediating Role Of Discipline	Temuan empiris penelitian mengungkapkan bahwa dengan gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja, baik melalui proses pembentukan disiplin pegawai maupun secara langsung mempengaruhi kinerja PNS di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi. Republik Indonesia (Kemendes-PDPT).
8.	Achmad Sani Supriyanto (2020)	Linking work environment to employee performance: the mediating role of work discipline	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dan disiplin kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai
9.	Netty Laura (2017)	The effect of leadership and the implementation of The fingerprint absence model on work productivity With work discipline as a moderating variable of Automotive companies in indonesia	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan tidak mampu memoderasi Produktivitas Kerja, variabel Model Absensi Sidik Jari memiliki berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja, variabel Disiplin Kerja juga berpengaruh signifikan pada Produktivitas Kerja, Kepemimpinan dan Disiplin Kerja tidak mampu memoderasi Kerja Produktivitas, Fingerprint dan Disiplin Model Absensi Kerja juga tidak bisa dimoderasi terhadap Produktivitas Kerja
10.	Dwi Widiastuti (2020)	Examining the Role of Motivation and Competence on Employee Performance with Discipline as Moderating Variable	Penelitian ini menemukan bahwa variabel disiplin kerja dapat memperkuat hubungan motivasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai.

## 2.6 Kerangka Berpikir

Berdasarkan tinjauan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun kerangka pemikiran dalam penelitian ini, seperti yang disajikan dalam gambar berikut ini.



**Gambar 2.1 Kerangka Berpikir**

## 2.7 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiono, 2017).

### 1. Pengaruh positif atau negatif antara pelatihan terhadap kinerja pegawai

Seorang pegawai akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang berkembang untuk bekerja dengan baik dan sukses di posisi yang ditemu selama karirnya. Maka pelatihan merupakan hal yang penting dilakukan untuk merubah sumber daya manusia yang dimiliki organisasi. Jika kinerja pegawai sebelumnya adalah positif, maka pelatihan yang diberikan bertujuan untuk semakin meningkatkan prestasi pegawai tersebut dalam proses menapaki jenjang karir. Penelitian yang dilakukan

oleh Jumawan dan Mora (2018) yang berjudul Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai Perusahaan Korporasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Ha : Terdapat pengaruh positif atau negatif antara pelatihan terhadap kinerja pegawai.

Ho : Tidak terdapat pengaruh positif atau negatif antara pelatihan terhadap kinerja pegawai.

## **2. Disiplin Kerja Memperkuat Atau Memperlemah Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai**

Peran dari disiplin kerja dapat menjadi perhatian, karena bahwa disiplin kerja dapat memediasi secara penuh. Artinya bahwa ketika perusahaan ingin melakukan kegiatan pelatihan kepada karyawannya maka perlu merancang program pelatihan yang dibutuhkan oleh karyawan dengan melakukan analisis kebutuhan pelatihan sehingga pelatihan yang diselenggarakan tepat pada tujuan dan sasaran dari pelaksanaan pelatihan tersebut. Penelitian Wahyudi (2021) menunjukkan bahwa disiplin kerja dapat memediasi antara pelatihan dan kinerja karyawan secara penuh yang artinya bahwa disiplin kerja dapat memperkuat pengaruh dari pelatihan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Ha : Terdapat pengaruh disiplin kerja memperkuat atau memperlemah pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai.

Ho : Tidak terdapat pengaruh disiplin kerja memperkuat atau memperlemah pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai.

## **3. Pengaruh Positif Atau Negatif Antara Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai**

Gaya Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan

sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

Ha : Terdapat pengaruh positif atau negatif antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Ho : Tidak terdapat pengaruh positif atau negatif antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

#### **4. Disiplin Kerja Memperkuat Atau Memperlemah Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai**

Gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh pimpinan akan menentukan disiplin kerja karyawan sehingga tercapai kinerja yang maksimal. Penelitian Rosalina (2020) menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan maka disiplin kerja dan kinerja karyawan akan semakin meningkat. Peningkatan disiplin kerja dalam kepemimpinan perusahaan mampu meningkatkan kinerja yang optimal.

Ha : Terdapat pengaruh disiplin kerja memperkuat atau memperlemah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Ho : Tidak terdapat pengaruh disiplin kerja memperkuat atau memperlemah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.