

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses manajemen sumber daya manusia terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Istilah “manajemen” mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *me manage* (mengelola) sumber daya manusia. Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan, permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat pada bahan mentah, alat-alat kerja, mesin-mesin produksi, uang dan lingkungan kerja saja. Tetapi juga menyangkut karyawan (sumber daya manusia) yang mengelola faktor-faktor produksi lainnya tersebut.<sup>1</sup>

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial.

---

<sup>1</sup>Veithzal Rivai Zainal, et.all., *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*, (Jakarta: Rajawali pers, 2015), hal.4

Empat tujuan manajemen sumber daya manusia adalah:<sup>2</sup>

1. Tujuan sosial

Organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan terhadap masyarakat, dengan meminimalkan dampak negatifnya. Organisasi atau perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah-masalah sosial. Sebagai implikasinya, beberapa organisasi atau perusahaan, khususnya perusahaan-perusahaan besar menambahkan tanggung jawab sosial ke dalam tujuan perusahaan. Dan menghubungkan sumber daya manusia pada hal-hal seperti program kesehatan lingkungan, program perbaikan lingkungan, serta menyelenggarakan dan mensponsori berbagai kegiatan sosial.

2. Tujuan organisasional

Departemen sumber daya manusia dibentuk untuk membantu para manajer mewujudkan tujuan organisasi, serta meningkatkan efektivitas organisasional dengan cara:

- a. Menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan bermotivasi tinggi
- b. Mengembangkan kualitas kerja dengan membuka kesempatan bagi terwujudnya aktualisasi diri karyawan
- c. Mensosialisasikan kebijakan sumber daya manusia kepada semua karyawan.

---

<sup>2</sup>Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Keuangan Syariah*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), hal. 35-38

### 3. Tujuan fungsional

Departemen sumber daya manusia harus meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia dengan cara memberikan konsultasi yang baik. Departemen sumber daya manusia semakin dituntut untuk mampu menyediakan program-program rekrutmen dan pelatihan ketenagakerjaan. Departemen sumber daya manusia harus mampu berfungsi sebagai penguji realitas, ketika para manajer lini mengajukan gagasan dan arah yang baru.

### 4. Tujuan individual

Tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi. Konflik antar tujuan organisasi dapat menyebabkan kinerja karyawan rendah, ketidakhadiran bahkan sabotase. Para karyawan akan bekerja efektif seandainya mereka mencapai tujuan pribadinya dalam pekerjaan. Dengan demikian, aktivitas sumber daya manusia haruslah terfokus pada pencapaian keharmonisan antara pengetahuan, kemampuan dan minat karyawan. Dengan persyaratan pekerjaan dan imbalan yang ditawarkan oleh organisasi atau perusahaan bisnis.

## **B. PELATIHAN KERJA**

### **1. Pengertian Pelatihan Kerja**

Menurut Hasibuan mengatakan bahwa “pendidikan dan pelatihan sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan

kerja baik teknis maupun manajerial”.<sup>3</sup> Melalui pelatihan karyawan akan bertambah kemampuannya dan demikian pula bagi perusahaan, yaitu dalam rangka memenuhi tuntutan manajer dan departemen SDM.<sup>4</sup> Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik.<sup>5</sup>

Pelatihan kerja merupakan hal penting dalam menjaga dan meningkatkan kualitas kinerja karyawan baru maupun karyawan lama. Dengan adanya kegiatan pelatihan kerja, perusahaan akan lebih mumpuni dalam menjalankan kegiatan operasionalnya dan tidak akan ketinggalan dengan perubahan zaman yang semakin maju. Perubahan zaman menuntut setiap perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan lain yang juga semakin berkembang.

Pelatihan kerja memiliki kontribusi yang besar sebagai *agen of change* bagi individu dalam sebuah perusahaan. Pelatihan kerja menjadi media dalam melakukan transfer nilai-nilai startegis organisasi dan membangun budaya organisasi. Pelatihan tersebut dilaksanakan sebelum karyawan baru melaksanakan tanggung jawabnya atau dalam masa *training*. Bagi karyawan

---

<sup>3</sup>Safitri Indriyani, “*Pengaruh Pelatihan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT Paradise Island Furniture*”, (Yogyakarta: Skripsi tidak diterbitkan, 2015), hal. 24

<sup>4</sup>Veithzal Rivai Zainal, et.all., *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*, (Jakarta: Rajawali pers, 2015), hal. 164

<sup>5</sup>Andris Budiawan, “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pelatihan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Bank Jatim Cabang Syariah Kediri*”, (Tulungagung: Skripsi tidak diterbitkan, 2017), hal. 37

lama pelatihan juga dapat dilakukan, untuk meningkatkan kualitas yang mereka miliki. Pelatihan ini biasanya diikuti karyawan yang sudah cukup lama bekerja dalam sebuah perusahaan.

## **2. Sasaran Pelatihan Kerja**

Sasaran pelatihan yang dapat dirumuskan dengan jelas akan dijadikan sebagai acuan penting dalam menentukan materi yang akan diberikan, cara dan sarana-sarana yang diperlukan. Sasaran pelatihan dapat dikategorikan ke dalam beberapa tipe tingkah laku yang diinginkan, antara lain:<sup>6</sup>

- a. Kategori *psikomotorik*, meliputi pengontrolan otot-otot sehingga orang dapat melakukan gerakan yang tepat. Sasarannya adalah agar orang tersebut memiliki ketrampilan fisik tertentu.
- b. Kategori *afektif*, meliputi perasaan, nilai dan sikap. Sasaran pelatihan dalam kategori ini adalah untuk membuat orang mempunyai sikap tertentu.
- c. Kategori *kognitif*, meliputi proses intelektual seperti mengingat, memahami dan menganalisis. Sasaran pelatihan pada kategori ini adalah untuk membuat orang mempunyai pengetahuan dan ketrampilan berfikir.

Selain itu, perlu pula diketahui jenis sasaran pelatihan, sehingga setiap pelatihan yang diselenggarakan akan mencapai sasaran:

---

<sup>6</sup>Veithzal Rivai Zainal, et.all., *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*, (Jakarta: Rajawali pers, 2015), hal. 166

- a. Berdasarkan tingkatannya:<sup>7</sup>
  - 1) Sasaran primer, sasaran ini merupakan inti dari program pelatihan. Sasaran primer ini sangat penting karena akan memberikan arti kejelasan dan kesatuan atas segala kegiatan selama kegiatan pelatihan berlangsung.
  - 2) Sasaran sekunder, sasaran ini merupakan inti dari masing-masing pelajaran dalam suatu program pelatihan. Sasaran sekunder ini sesungguhnya sebagai penjabaran lebih lanjut dan sekaligus merupakan bagian integral dari sasaran primer.
- b. Berdasarkan kontennya
  - 1) Berpusat pada kegiatan instruktur, yaitu menggambarkan apa yang dilakukan instruktur selama pelatihan dilaksanakan (seperti: *mendemonstrasikan cara menggunakan program Microsoft Word*)
  - 2) Berpusat pada bahan pelajaran, yaitu menggambarkan bahan yang disampaikan dalam pelatihan (seperti: *prosedur mengaktifkan komputer*)
  - 3) Berpusat pada kegiatan peserta, yaitu menggambarkan kegiatan yang dilakukan peserta selama pelatihan (seperti: *peserta mampu menggunakan komputer*).

---

<sup>7</sup>*Ibid.*, hal. 167

### 3. Tujuan pelatihan

Tujuan-tujuan utama dari pelatihan kerja adalah sebagai berikut:<sup>8</sup>

- a. Memperbaiki kinerja bagi karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan, karena kurangnya keterampilan, karyawan yang mengikuti pelatihan diharapkan dapat memperbaiki kinerjanya.
- b. Memutakhirkan keahlian para karyawan, sejalan dengan kemajuan teknologi. Melalui pelatihan dan pengembangan, pelatih (*trainer*) memastikan bahwa karyawan dapat secara efektif menggunakan teknologi-teknologi baru.
- c. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya, karyawan tersebut berkompeten dalam pekerjaannya. Sering seorang karyawan belum memiliki keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi “*job competent*”, yaitu mampu mencapai tingkat *output* dan standar kualitas yang diharapkan. Untuk memberikan keahlian khusus, karyawan yang bersangkutan diikutkan pada program pelatihan yang diselenggarakan perusahaan.’
- d. Membantu memecahkan permasalahan operasional. Para manajer harus dapat mencapai tujuan-tujuan organisasional walau ia harus menghadapi berbagai kelangkaan sumber daya. Hambatan operasional yang harus dihadapi seperti konflik antarpribadi, standar dan kebijakan yang kabur, penundaan jadwal, kekurangan

---

<sup>8</sup>Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Malang: UIN-Malang Press, 2009), hal. 234-235

persediaan, tingkat ketidakhadiran dan perputaran karyawan yang tinggi.

- e. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perkembangan pribadi. Bagi sebagian besar manajer yang berorientasi pada pencapaian dan membutuhkan tantangan-tantangan baru pada pekerjaannya, maka pelatihan dan pengembangan dapat memainkan peran ganda. Dengan menyediakan aktivitas-aktivitas yang membuahkan efektivitas organisasional yang lebih besar dan meningkatkan pertumbuhan pribadi bagi semua karyawan.

#### **4. Manfaat pelatihan**

Manfaat yang diperoleh dengan mengadakan pelatihan kerja adalah sebagai berikut:<sup>9</sup>

- a. Manfaat untuk karyawan
  - 1. Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan;
  - 2. Membantu karyawan mengatasi stress, tekanan, frustrasi, konflik;
  - 3. Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif;

---

<sup>9</sup>*Ibid.*, hal. 167

4. Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru.
- b. Manfaat untuk perusahaan
1. Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit;
  2. Memperbaiki moral SDM;
  3. Membantu mempersiapkan dan melaksanakan kebijakan perusahaan;
  4. Membantu pengembangan ketrampilan kepemimpinan, motivasi, kesetiaan, sikap dan aspek lain yang biasanya diperlihatkan pekerja.
- c. Manfaat dalam hubungan SDM, intra dan antargrup dan pelaksanaan kebijakan
1. Meningkatkan komunikasi antargrup dan individual;
  2. Memberikan informasi tentang hukum pemerintah dan kebijakan internasional;
  3. Meningkatkan ketrampilan interpersonal;
  4. Membuat perusahaan menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup.

## 5. Metode Pelatihan

Metode pelatihan adalah cara atau model transfer ketrampilan yang dilakukan dalam pelatihan. Berikut ini metode yang biasa digunakan dalam pelatihan:<sup>10</sup>

a. *On The Job Training (OJT)*

Prosedur metode ini adalah informal, observasi sederhana, mudah dan praktis di mana pegawai mempelajari tugasnya dengan mengamati perilaku pekerja lain pada saat bekerja, meskipun proses ini berjalan di bawah pengawasan langsung. Seorang pelatih pegawai yang berpengalaman diharapkan untuk menyediakan model peran yang baik dan menyediakan waktu dari tanggung jawab kerja, yang biasa untuk memberikan arahan dan bimbingan yang terkait dengan pekerjaan. Metode OJT sangat tepat digunakan untuk mengajarkan pengetahuan, ketrampilan yang dapat dipelajari dalam waktu tertentu.

b. Latihan Instruksi Kerja atau *Job Instruction Training (JIT)*

Metode ini dirancang untuk memberikan bimbingan, latihan ketrampilan *on the job* kepada berbagai lapisan pegawai. Artinya, JIT adalah suatu teknik bukan program, yang dapat disesuaikan dengan usaha latihan bagi semua pegawai dalam program *off the job* maupun *on the job*.

---

<sup>10</sup>Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), hal. 190-195

c. Pengajaran di Ruang Kelas

Pengajaran di ruang kelas biasanya melibatkan pelatih yang memberikan ceramah kepada kelompok, di ruang kelas walaupun dapat juga dilakukan di area pekerjaan. Pelatihan di ruang kelas nyata digunakan untuk kursus-kursus tentang corak peranti lunak, khusus peragaan dan pemecahan masalah menggunakan corak berbagai aplikasi.

d. Metode Simulasi

Simulasi adalah suatu karakteristik atau perilaku tertentu dari dunia riil sedemikian rupa sehingga para peserta pelatihan dapat merealisasikan seperti keadaan sebenarnya. Metode simulasi mencakup simulator alat-alat, studi kasus, permainan peran dan teknik dalam keranjang.

e. Metode *Vestibule* atau Balai

Suatu *vestibule* adalah suatu ruangan isolasi atau terpisah yang digambarkan untuk tempat pelatihan bagi pegawai baru yang akan menduduki suatu pekerjaan. Pelaksanaan metode ini biasanya dalam beberapa hari sampai dengan beberapa bulan tergantung pada materi yang disampaikan dan akan diawasi oleh instruktur.

f. Metode Belajar Campuran

Metode belajar campuran menggabungkan pembelajaran *online*, pengajaran tatap muka, serta metode lain untuk menyebar materi

pembelajaran. Kotak “Bersaing melalui Teknologi” menunjukkan cara metode belajar campuran yang menguntungkan bagi beberapa organisasi.

g. Pelatihan Tim

Pelatihan tim menyelaraskan kinerja para individu yang bekerja sama untuk mencapai sasaran bersama. Pelatihan semacam ini merupakan masalah penting ketika informasi harus dibagi dan para individu mempengaruhi seluruh kinerja kelompok.

Berdasarkan sumbernya, metode pelatihan dapat dibagi menjadi dua kategori sebagai berikut:<sup>11</sup>

a. *In-house* atau *on-site training*

*In-house on site training* (IHT) berupa *on the job training*, seminar atau lokakarya, instruksi lewat media (video, *tape* dan satelit) dan instruksi yang berbasis komputer.

b. Eksternal atau *outside training*

*External training* terdiri dari kursus, seminar dan lokakarya yang diselenggarakan oleh asosiasi profesional dan lembaga pendidikan. Berdasarkan kategori karyawan, pelatihan dapat berupa program orientasi karyawan baru, pelatihan umum secara ekstensif, pelatihan job spesifik, praktik, pelatihan peralatan dan prosedur operasi.

---

<sup>11</sup>Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Keuangan Syariah*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), hal.151

## C. GAYA KEPEMIMPINAN

### 1. Pengertian Kepemimpinan

Menurut Richard L. Hughes, Robert C. Ginnett dan Gordon J. Corphy, kepemimpinan merupakan suatu sains (*science*) dan seni (*arts*). Sebagai suatu sains, kepemimpinan merupakan bidang ilmu yang memenuhi persyaratan sebagai ilmu pengetahuan, antara lain mempunyai objek, metode, teori dan penelitian ilmiah. Ilmu kepemimpinan mempunyai ratusan teori ilmiah yang membentuk tubuh ilmu kepemimpinan.<sup>12</sup>

Berikut ini adalah pengertian kepemimpinan menurut beberapa ahli:<sup>13</sup>

- a. Menurut Robbins, kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok menuju pada pencapaian tujuan. Sumber dari pengaruh mungkin bersifat formal, seperti yang diberikan pada jabatan manajerial dalam organisasi.
- b. Menurut Greenberg dan Baron, kepemimpinan adalah proses di mana satu individu mempengaruhi anggota kelompok lain menuju pencapaian kelompok atau organisasional yang didefinisikan. Sedangkan pemimpin adalah individu dalam kelompok atau organisasi yang paling berpengaruh terhadap orang lain.
- c. Menurut McShane dan Von Glinow, kepemimpinan adalah tentang mempengaruhi, memotivasi dan memungkinkan orang lain

---

<sup>12</sup>Wirawan, *KEPEMIMPINAN Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), hal. 8-9

<sup>13</sup>Wibowo, *Perilaku Dalam Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), hal. 264

memberikan kontribusi ke arah efektivitas dan keberhasilan organisasi mereka.

## **2. Pola Dasar Kepemimpinan**

Model kepemimpinan menurut George R. Terry didasarkan pada kenyataan bahwa kepemimpinan muncul dari adanya suatu hubungan yang kompleks terdiri dari pemimpin, struktur organisasi, nilai sosial dan pertimbangan politik.<sup>14</sup>

Dalam setiap kepemimpinan ada dua pola dasar kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:

### **a. Pola Kepemimpinan Formal**

Kepemimpinan formal ada pada diri seseorang yang diangkat dalam jabatan kepemimpinan. Adapun penerimaan atas kepemimpinan formal masih harus diuji dalam praktek, yang hasilnya tampak dalam kehidupan organisasi.

### **b. Pola Kepemimpinan Informal**

Kepemimpinan informal tidak didasarkan pada pengangkatan, ia tidak terlihat hierarki atau bagan organisasi. Efektivitas kepemimpinan informal terlihat pada pengakuan nyata dan penerimaan dalam praktek atas kepemimpinan seseorang. Biasanya kepemimpinan informal didasarkan pada kriteria sebagai berikut:

#### **1) Kemampuan memikat hati seseorang**

---

<sup>14</sup>Yayat M. Herujito, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta: PT Grasindo, 2001), hal. 181

- 2) Kemampuan membina hubungan yang serasi dengan organisasi atau orang lain
- 3) Penguasaan atas arti tujuan organisasi yang hendak dicapai
- 4) Penguasaan tentang implikasi-implikasi pencapaian tujuan dalam kegiatan operasional
- 5) Pemikiran atas keahlian tertentu yang tidak dimiliki oleh orang lain.<sup>15</sup>

### 3. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan (*Leadership styles*) adalah cara yang diambil seorang dalam rangka mempraktekan kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan bukan bakat. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan dapat dipelajari dan dipraktekan dan dalam penerapannya harus disesuaikan dengan situasi yang dihadapi.<sup>16</sup> Gaya kepemimpinan dapat diterima perusahaan ketika sudah dikomunikasikan dengan para karyawan dan segala sesuatu telah dicontohkan oleh pemimpin, contohnya adalah kedisiplinan.<sup>17</sup> Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.<sup>18</sup>

---

<sup>15</sup>Yayat M. Herujito, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta: PT Grasindo, 2001), hal. 183-186

<sup>16</sup>Yayat M. Herujito, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta: PT Grasindo, 2001), hal. 188

<sup>17</sup>Haryadi, *Kepemimpinan dengan Hati Nurani*, (Jaksel: Tugu Publisher, 2012), hal. 129

<sup>18</sup>Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2003), hal. 64.

#### 4. Klasifikasi Gaya Kepemimpinan

a. Gaya otokratik. Dalam gaya kepemimpinan ini pemimpin mempunyai kekuasaan mutlak, sedangkan para pengikut tidak mempunyai kebebasan untuk menggunakan kekuasaannya.

Indikator dari gaya kepemimpinan ini adalah:

- Pemimpin mempunyai kekuasaan mutlak dan kebebasan untuk menggunakan kekuasaannya.
- Pengikut tidak mempunyai kekuasaan untuk menggunakan kekuasaannya.
- Semua pembuatan keputusan kebijakan dan pelaksanaan aktivitas operasional dilakukan oleh pemimpin.

b. Gaya kepemimpinan paternalistik. Dalam gaya kepemimpinan paternalistik, pemimpin dianggap sebagai orang tua dan pengikut sebagai anak-anak yang perlu dibimbing ke arah kedewasaan.

Indikator dari gaya kepemimpinan ini adalah:

- Kebebasan pemimpin untuk menggunakan kekuasaannya tinggi.
- Kebebasan pengikut untuk menggunakan kekuasaannya rendah.
- Visi, misi dan tujuan organisasi ditentukan sepenuhnya oleh pemimpin.

c. Gaya kepemimpinan partisipatif. Gaya kepemimpinan partisipatif merupakan gaya yang terletak di tengah-tengah di mana jumlah kekuasaan dan kebebasan untuk menggunakan kekuasaan pemimpin

dan para pengikut sama besar. Indikator dari gaya kepemimpinan ini adalah:

- Jumlah kekuasaan dan kebebasan menggunakannya pemimpin dan pengikut sama besar.
- Jumlah dan kebebasan menggunakan kekuasaan diatur dalam uraian tugas dan prosedur penggunaan kekuasaan.
- Pembuatan keputusan mengenai kebijakan dan aktivitas pelaksanaan kegiatan dilakukan oleh pemimpin bersama-sama dengan para pengikutnya.

d. Gaya kepemimpinan demokratik. Dalam gaya kepemimpinan demokratik, jumlah kekuasaan dan kebebasan untuk menggunakannya para pengikut lebih besar daripada pemimpin mereka. Indikator gaya kepemimpinan ini adalah:

- Para pengikut mempunyai kekuasaan lebih besar daripada pemimpinnya.
- Pembuatan keputusan mengenai visi, misi, strategi, tujuan dan aktivitas organisasi dilakukan oleh para pengikut dibantu pemimpin.
- Proses pembuatan keputusan dilakukan melalui musyawarah dan voting.

e. Gaya kepemimpinan pemimpin terima beres. Dalam gaya kepemimpinan ini bukan berarti kepemimpinan tanpa pemimpin,

pemimpin tetap ada dan diperlukan akan tetapi peranannya minimal. Indikator gaya kepemimpinan ini adalah:

- Jumlah kekuasaan dan kebebasan pemimpin untuk menggunakan rendah.
- Pemimpin bersama-sama para pengikutnya menentukan visi, misi, tujuan dan strategi organisasi.
- Pembuatan keputusan diserahkan sepenuhnya kepada para pengikut di bawah pimpinan.<sup>19</sup>

## **D. KEPUASAN KERJA**

### **1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan “perasaan seseorang terhadap pekerjaan” ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja semacam ini, melihat kepuasan kerja itu sebagai hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerjanya. Pada dasarnya seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiaannya pada perusahaan apabila, dalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang di inginkan.<sup>20</sup> Kepuasan kerja adalah bagaimana orang merasakan pekerjaan dan aspek-aspeknya. Secara teoritis, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya, seperti gaya

---

<sup>19</sup>Wirawan, *KEPEMIMPINAN Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), hal. 380-383

<sup>20</sup>Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2012). hal 295

kepemimpinan, produktivitas kerja, perilaku, *lous of control*, pemenuhan harapan penggajian dan efektivitas kerja.<sup>21</sup>

Para ahli memberikan definisi tentang kepuasan kerja sebagai berikut:<sup>22</sup>

- a. Menurut Steve M. Jex mendefinisikan bahwa kepuasan kerja sebagai tingkat afeksi positif seorang pekerja terhadap pekerjaan dan situasi pekerjaan. Kepuasan kerja melulu berkaitan dengan sikap pekerja terhadap pekerjaannya. Aspek kognitif kepuasan kerja adalah kepercayaan pekerja tentang pekerjaan dan situasi pekerjaan.
- b. Menurut Mangkunegara bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya.
- c. Wehrich, Koontz menyatakan bahwa kepuasan merujuk pada pengalaman kesenangan atau kesukaan yang dirasakan oleh seseorang ketika apa yang diinginkannya tercapai.

---

<sup>21</sup>Veithzal Rivai Zainal, et.all., *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*, (Jakarta: Rajawali pers, 2015), hal. 623

<sup>22</sup>Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), hal. 302

#### d. Teori Kepuasan Kerja

Teori tentang kepuasan kerja yang cukup dikenal adalah.<sup>23</sup>

- Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*). Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.
- Teori keadilan (*Equity theory*). Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. Input adalah faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya seperti, upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol,

---

<sup>23</sup>Veithzal Rivai Zainal, et.all., *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*, (Jakarta: Rajawali pers, 2015), hal. 620-621

status, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri.

- Teori dua faktor (*Two factor theory*). Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau motivator dan *dissatisfies*. *Satisfies* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfies (hygiene factors)* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antarpribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak terpenuhi faktor ini, karyawan tidak akan puas.

#### e. **Faktor Kepuasan Kerja**

Terdapat enam faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, sebagai berikut:<sup>24</sup>

- a. Faktor psikologi merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan ketrampilan
- b. Faktor sosial merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antar sesama pegawai, dengan atasannya maupun pegawai yang berbeda jenis pekerjaannya
- c. Faktor fisik merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan pegawai, umur dan lain sebagainya.
- d. Faktor finansial merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.
- e. Mutu pengawasan, kepuasan pegawai dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan

---

<sup>24</sup>Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), hal. 309-310

dengan bawahan, sehingga pegawai akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja

- f. Faktor hubungan antarpegawai antara lain (1) hubungan antar manager dengan pegawai, (2) faktor fisik dan kondisi kerja, (3) hubungan sosial di antara pegawai, (4) sugesti dari teman sekerja dan (5) emosi dan situasi kerja.

f. **Kategori Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja dapat mempunyai beberapa bentuk atau kategori Coldquitt, LePine, Wesson mengemukakan adanya beberapa kategori kepuasan kerja sebagai berikut.<sup>25</sup>

a) ***Pay Satisfaction***

Mencerminkan perasaan pekerja tentang bayaran mereka, termasukapakah sebanyak yang mereka berhak mendapatkan, diperoleh dengan aman, dan cukup untuk pengeluaran normal dan kemewahan.

b) ***Promotion Satisfaction***

Mencerminkan perasaan pekerja tentang kebijakan promosi perusahaan dan pelaksanaannya, termasuk apakah promosi sering diberikan, dilakukan dengan jujur, dan berdasar pada kemampuan.

---

<sup>25</sup> Wibowo, *Perilaku Dalam Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), hal. 132

**c) *Supervision Satisfaction***

Mencerminkan perasaan pekerja tentang atasan mereka, termasuk apakah atasan mereka kompeten, sopan dan komunikatif yang baik, dan bukannya bersifat malas, mengganggu dan menjaga jarak.

**d) *Coworker Satisfaction***

Mencerminkan perasaan pekerja tentang teman sekerja mereka, termasuk apakah rekan sekerja mereka cerdas, bertanggung jawab, membantu, menyenangkan, dan menarik.

**e) *Satisfaction with the Work itself***

Mencerminkan perasaan pekerja tentang tugas pekerjaan mereka sebenarnya, termasuk apabila tugasnya menantang, menarik, dihormati dan memanfaatkan ketrampilan penting daripada sifat pekerjaan yang menjemukan, berulang – ulang dan tidak nyaman.

**f) *Altruism***

Merupakan sifat suka membantu orang lain dan menjadi penyebab moral. Sifat ini antara lain ditunjukkan oleh kesediaan orang untuk membantu rekan sekerjanya ketika sedang menghadapi banyak tugas

**g) *Status***

Status menyangkut prestise, mempunyai kekuasaan atas orang memiliki popularitas, promosi jabatan disatu sisi menunjukkan

peningkatan status, di sisi lainnya akan memberikan kepuasan prestasinya dihargai.

#### **h) *Environment***

Lingkungan menunjukkan perasaan nyaman dan aman. Lingkungan kerja yang baik dapat menciptakan *quality of worklife* di tempat pekerjaan.

#### **g. Dampak Kepuasan Kerja**

Berikut ini merupakan beberapa dampak kepuasan kerja:<sup>26</sup>

##### **a. Kepuasan Kerja dan Kinerja**

Davis dan Newstrom mengemukakan bahwa sebagian manajer berasumsi bahwa kepuasan kerja yang tinggi selamanya akan menimbulkan prestasi yang tinggi, tetapi asumsi ini tidak benar, bukti yang memberi kesan menjadi lebih akurat bahwa produktivitas itu mungkin menimbulkan kepuasan. Pada saat kepuasan dan data produktivitas dikumpulkan untuk organisasi secara keseluruhan, dan bukannya pada level individual, ditemukan bahwa organisasi dengan pegawai yang lebih puas, cenderung akan menjadi lebih efektif daripada organisasi dengan pegawai yang kurang puas.

##### **b. Kepuasan Kerja dan Kemangkiran**

Stephen Robbins mengemukakan bahwa dijumpai suatu hubungan yang secara konsisten positif antara kepuasan dan

---

<sup>26</sup>Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), hal. 312-315

kemangkiran, tetapi korelasi itu sedang saja, biasanya koefisien korelasinya kurang dari 0,40. Sementara tentu masuk akal bahwa pegawai yang tidak puas lebih besar kemungkinan tidak kerja, faktor-faktor lain mempunyai dampak pada hubungan itu dan mengurangi koefisien korelasi. Ketidakpuasan pegawai juga akan berakibat pada kemangkiran.

c. Kepuasan Kerja dan Keluar Masuknya Pegawai

Para pegawai yang lebih puas kemungkinan besar lebih lama bertahan dengan majikan mereka. Dalam berbagai penelitian dijelaskan bahwa korelasi keluar masuknya (*turn over*) pegawai dari suatu organisasi berkorelasi lebih kuat karena ketidakpuasan dibandingkan dengan kemangkiran.

## **E. KINERJA KARYAWAN**

### **1. Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja berasal dari kata *performance*. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan

secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.<sup>27</sup> Bernadin dan Russel menyatakan kinerja sebagai “*performance is defined as the record of outcomes produced on specified job function or activity during a specified time period*”. Hal tersebut berarti bahwa kinerja dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau hasil dari suatu aktivitas selama periode waktu tertentu.<sup>28</sup>

## 2. Aspek-aspek Kinerja

Menurut Mitchell mengemukakan bahwa kinerja itu meliputi beberapa aspek antara lain:<sup>29</sup>

### a. Kualitas kerja.

Kinerja dapat dilihat dari kualitas kerja yang dihasilkan oleh seseorang. Kualitas yang baik menunjukkan bahwa orang tersebut mempunyai kinerja yang baik pula. Begitu pula sebaliknya, kalau kualitas kinerjanya jelek, maka kinerjanya pun juga jelek. Oleh karena itu kualitas seseorang dalam bekerja harus ditingkatkan.

---

<sup>27</sup>Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), hal. 481

<sup>28</sup>Bernardin H., John and Russel, Joyce C.A. (1993). *Human Resources Management: An Experimental Approach*. Singapura: Mc. Graw Hill Inc. Hlm.379.

<sup>29</sup>Nyowani tri wahyuni, “*Pengaruh motivasi dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja karyawan pada BPRS karya mugi sentosa trenggalek dan BPRS tanmiya artha Kediri*”, (Tulungagung: Skripsi tidak diterbitkan, 2014)

b. Ketepatan

Seseorang yang bisa bekerja dengan tepat sesuai dengan petunjuk yang seharusnya didukung dengan kecepatan seseorang dalam bekerja akan menandakan bahwa seseorang tersebut mempunyai kinerja yang baik. Mereka akan bekerja dengan tepat, cepat dan rapi. Inisiatif juga menjadi tolok ukur bahwa seseorang mempunyai tingkat kerja yang tinggi, karena akan memanfaatkan potensi pikirannya untuk senantiasa menemukan kreatifitas – kreativitas baru yang dapat meningkatkan hasil kerjanya dan mempunyai banyak ide inovatif.

c. Kapabilitas

Tingkat kinerja yang baik juga dapat diamati dari kapabilitasnya. Seseorang yang mempunyai kemampuan baik akan dapat menyelesaikan semua permasalahan yang muncul dalam pekerjaannya dengan baik dan suka tantangan, tidak mudah menyerah dan segala kemampuannya akan dioptimalkan untuk menyelesaikan tugasnya.

d. Komunikasi

Seseorang yang kinerjanya baik, mereka mampu berkomunikasi dengan baik, supel dengan siapa saja, baik dengan atasan, bawahan maupun dengan teman sejawat. Jika

segala hal dikomunikasikan dengan baik, maka segala kondisi yang dihadapi akan dapat diatasi dengan baik pula.

### 3. Karakteristik Kinerja

Kinerja karyawan merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor, faktor-faktor tersebut adalah faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal dan faktor internal karyawan atau pegawai.<sup>30</sup>

- a. Faktor internal pegawai, yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan, sementara itu faktor-faktor yang diperoleh, misalnya pengetahuan, ketrampilan, etos kerja, lingkungan kerja, pengalaman kerja dan motivasi kerja. Setelah dipengaruhi oleh lingkungan internal organisasi dan lingkungan eksternal, faktor internal ini menentukan kinerja karyawan, jadi dapat diasumsikan bahwa semakin tinggi faktor-faktor internal tersebut, makin tinggi pula kinerja pegawai. Sebaliknya makin rendah faktor-faktor tersebut makin rendah pula kinerjanya.
- b. Faktor-faktor lingkungan internal organisasi. Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Sebaliknya

---

<sup>30</sup>Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*,(Jakarta: Salemba Empat, 2009),hal.53

jika motivasi dan iklim kerja organisasi buruk, kinerja karyawan akan menurun. Faktor internal organisasi lainnya misalnya strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan motivasi. Oleh karena itu manajemen harus menciptakan budaya kerja dan lingkungan kerja yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan kinerja karyawan.

- c. Faktor lingkungan eksternal organisasi, faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan.

#### **4. Indikator Kinerja Karyawan**

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu:<sup>31</sup>

- a. Kualitas

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

---

<sup>31</sup>Andris Budiawan, *“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pelatihan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Jatim Cabang Syariah Kediri”*, (Tulungagung: Skripsi tidak diterbitkan, 2017), hal. 61-62

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.

e. Efektivitas

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

f. Kemandirian

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

**F. PENGARUH PELATIHAN KERJA (X1), GAYA KEPEMIMPINAN (X2) DAN KEPUASAN KERJA (X3) TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Y)**

a. Pengaruh Pelatihan Kerja (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Pelatihan secara singkat didefinisikan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja di masa mendatang.<sup>32</sup> Menurut Ambar Teguh dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia*, pelatihan adalah proses sistematis pengubahan perilaku para pegawai dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Pelatihan ini sangat penting karena cara yang digunakan untuk mempertahankan, menjaga, memelihara pegawai dan sekaligus meningkatkan keahlian para pegawai untuk dapat meningkatkan kinerjanya.<sup>33</sup>

Menurut Nur Rahmah Andayani dalam penelitiannya, pelatihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan ketrampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan organisasi dalam usaha mencapai tujuan. Pelatihan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti dengan pelatihan yang tepat karyawan akan memiliki kinerja yang baik di perusahaan.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup>Veithzal Rivai Zainal, et.all., *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*, (Jakarta: Rajawali pers, 2015), hal. 163

<sup>33</sup>Ambar Teguh Sulistiyani & Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Graham Ilmu, 2003), hal. 175.

<sup>34</sup>Andayani, Nur Rahmah. *“Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bagian PT.PCI Elektronik International Studi pada*

b. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Gaya kepemimpinan (*Leadership styles*) adalah cara yang diambil seorang dalam rangka mempraktekan kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan bukan bakat. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan dapat dipelajari dan dipraktekkan dan dalam penerapannya harus disesuaikan dengan situasi yang dihadapi.<sup>35</sup> Berbagai macam gaya kepemimpinan meliputi gaya kepemimpinan otokratik, gaya demokratis, gaya paternalistik, gaya partisipatif dan gaya pemimpin terima beres.<sup>36</sup>

Menurut Bryan Johannes Tampi dalam penelitiannya gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan, PT.Bank Negara Indonesia diharapkan dapat memperhatikan gaya kepemimpinan yang sesuai diterapkan diperusahaannya. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.<sup>37</sup>

---

*Karyawan PT PCI Elektronik International*”, Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Bisnis. Vol. 4 No.1, Politeknik Negeri Batam, 2016. Hal.4

<sup>35</sup> Yayat M. Herujito, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta: PT Grasindo, 2001), hal. 188

<sup>36</sup>Wirawan, *KEPEMIMPINAN Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), hal. 380-383

<sup>37</sup>Johannes Tampi, Bryan. “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia tbk (Regional Sales Manado)*”. *Journal Acta Diurna*. Volume III No. 4, 2014, hal.17

c. Pengaruh Kepuasan Kerja (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Kepuasan kerja adalah bagaimana orang merasakan pekerjaan dan aspek-aspeknya. Secara teoritis, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya, seperti gaya kepemimpinan, produktivitas kerja, perilaku, *lous of control*, pemenuhan harapan penggajian dan efektivitas kerja.<sup>38</sup> Terdapat beberapa kategori kepuasan kerja yakni dari segi promosi atau jenjang karir, gaji, rekan kerja, lingkungan kerja dan pekerjaan itu sendiri. Beberapa kategori tersebut merupakan faktor-faktor yang dapat menyebabkan karyawan mendapatkan kepuasan kerja.

Menurut Novita, Bambang Swasto Sunuharjo dan Ika Ruhana dalam penelitiannya bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung berkinerja lebih baik. Sehingga pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dapat diterima.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup>Veithzal Rivai Zainal, et.all., *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*, (Jakarta: Rajawali pers, 2015), hal. 623

<sup>39</sup>Novita, Bambang Swasto dan Ika Ruhana. "*Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan Studi pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Jatim Selatan Malang*". *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol. 34 No. 1, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang 2016, hal. 42

## G. PENELITIAN TERDAHULU

### 1. Andris Budiawan (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Andris Budiawan (2017) dengan judul skripsi “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pelatihan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Jatim Cabang Syariah Kediri*”. Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif. Pengambilan sampel dengan teknik *probability sampling* dengan sampel random. Data yang digunakan adalah data primer, yang diperoleh dari penyebaran kuesioner. Adapun populasi dan sampel dari penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank Jatim Cabang Syariah Kediri yang berjumlah 35 orang.

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan alat analisis regresi linier berganda dengan uji t, uji F dan koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) dengan menggunakan bantuan *software SPSS for windows Versi 20*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan, Pelatihan Kerja, dan Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Jatim Cabang Syariah Kediri. Dengan adanya hasil penelitian tersebut, Bank Jatim Cabang Syariah Kediri diharapkan mampu mengevaluasi serta meningkatkan kinerja karyawannya, guna meningkatkan kinerja serta eksistensinya di dunia perbankan khususnya perbankan syariah.<sup>40</sup>

Persamaannya dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah pada variabel independent (X) sama-sama meneliti terkait gaya kepemimpinan

---

<sup>40</sup>Andris Budiawan, “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pelatihan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Jatim Cabang Syariah Kediri*”, (Tulungagung: Skripsi tidak diterbitkan, 2017)

dan pelatihan kerja. Dan pada variabel dependent (Y) yaitu sama-sama meneliti tentang kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya adalah dalam penelitian ini terdapat salah satu variabel X yang berbeda yakni kompensasi.

## **2. Dwi Arista Ulfa (2017)**

Penelitian yang dilakukan oleh Dwi Arista Ulfa dengan judul skripsi "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Pembantu Tulungagung*". Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan jenis penelitian asosiatif. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode kuesioner. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dari angket yang telah diisi oleh karyawan Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Pembantu Tulungagung yang dijadikan responden, teknik analisis data menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji asumsi klasik, uji regresi linear berganda, uji hipotesis, dan analisis koefisien determinasi.

Data diolah menggunakan SPSS 21. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan budaya kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis menggunakan uji F menunjukkan bahwa secara bersama-sama gaya kepemimpinan, kompensasi, dan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Pembantu Tulungagung. Angka *Adjusted R Square*

menunjukkan bahwa variasi kinerja karyawan bisa dijelaskan oleh ketiga variabel independen yang digunakan dalam persamaan regresi.<sup>41</sup>

Persamaannya dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah pada variabel X yang meneliti terkait gaya kepemimpinan dan variabel Y yang meneliti tentang kinerja karyawan. Untuk perbedaannya dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah pada analisis data penelitian ini menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji asumsi klasik, uji regresi linear berganda, uji hipotesis, dan analisis koefisien determinasi. Data diolah menggunakan SPSS 21. Sedangkan penelitian yang dilakukan menggunakan analisis data *Partial Least Squares* dengan data diolah menggunakan aplikasi *Last Square*.

### 3. Cynthia Candra Puspitasari (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Cynthia Candra Puspitasari (2016) dengan judul skripsi “Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan BMT Sahara Tulungagung”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ketiga variabel X berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (variabel Y) BMT Sahara Tulungagung.<sup>42</sup> Perbedaannya dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah terdapat variabel motivasi dan budaya organisasi (variabel X). Sedangkan

---

<sup>41</sup>Dwi Arista Ulfa, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Pembantu Tulungagung”, (Tulungagung: Skripsi tidak diterbitkan, 2017)

<sup>42</sup>Cynthia Candra Puspitasari, “Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan BMT Sahara Tulungagung”, (Tulungagung: Skripsi tidak diterbitkan, 2016)

persamaannya dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah pada variabel independent (X) sama-sama meneliti kepuasan kerja dan pada variabel dependent (Y) yaitu sama-sama meneliti tentang kinerja karyawan.

#### **4. Muhammad Agus Sutiyono (2017)**

Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Agus Sutiyono (2017) dengan judul skripsi "*Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Umum Badan Urusan Logistik (PERUM BULOG) Divre Lampung*". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan Perusahaan Umum Badan Urusan Logistik Divre Lampung. Penelitian ini mengambil populasi 70 orang karyawan tetap Perum Bulog Divre Lampung. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala likert. Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda.

Hasil penelitian ini seluruh hipotesis diterima baik secara parsial maupun simultan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung sebesar  $2,026 > 1,996$  t tabel. Stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung sebesar  $2,260 > 1,996$  t tabel. R square = 0,275 atau 27,5% sedangkan selebihnya dipengaruhi oleh faktor lain diluar penelitian ini.<sup>43</sup>Persamaannya dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah pada variabel X meneliti tentang

---

<sup>43</sup>Muhammad Agus Sutiyono "*Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Umum Badan Urusan Logistik (PERUM BULOG) Divre Lampung*", (Lampung: Skripsi tidak diterbitkan, 2017)

kepuasan kerja. Perbedaannya dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah pada variabel X yakni stres kerja.

#### **5. Safitri Indriyani (2015)**

Penelitian yang dilakukan oleh Safitri Indriyani (2015) dengan judul skripsi “*Pengaruh Pelatihan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Paradise Island Furniture*”. Penelitian ini termasuk penelitian asosiatif kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Paradise Island Furniture yang berjumlah 155 orang. Dengan demikian jumlah responden yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 155 orang. Data dikumpulkan dengan kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya.

Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi berganda. Hasil penelitian pada taraf signifikansi 5% menunjukkan bahwa: (1) terdapat pengaruh positif dan signifikan pelatihan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Paradise Island Furniture. Hal ini dibuktikan dengan koefisien beta ( $\beta$ ) sebesar 0,303 (\*\* $p < 0.05$ ;  $p = 0,000$ ) dan kontribusi pengaruh pelatihan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Paradise Island Furniture sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,070; (2) terdapat pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Paradise Island Furniture. Hal ini dibuktikan dengan koefisien beta ( $\beta$ ) sebesar 0,321 (\*\* $p < 0.05$ ;  $p = 0,000$ ) dan kontribusi pengaruh disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Paradise Island Furniture sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,080; dan (3) terdapat pengaruh positif dan signifikan pelatihan kerja dan

disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Paradise Island Furniture.

Hal ini dibuktikan dengan hasil statistik uji regresi diperoleh pelatihan kerja dengan koefisien beta ( $\beta$ ) sebesar 0,263 (\*\* $p < 0.05$ ;  $p = 0,000$ ) dan disiplin kerja ( $\beta$ ) 0,284 (\* $p < 0.05$ ;  $p = 0,000$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Kontribusi pengaruh pelatihan kerja dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,131.<sup>44</sup> Persamaannya dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah pada variabel X yang sama-sama meneliti tentang pelatihan kerja. Perbedaannya dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah pada variabel Y yakni produktivitas kerja, sedangkan dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti variabel Y adalah kinerja karyawan.

## 6. Ratna Sari

Penelitian yang dilakukan oleh Ratna Sari dengan judul “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT XYZ*”. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dan menggunakan teknik analisis berganda. Populasi responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT XYZ.

Gaya kepemimpinan dinyatakan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT XYZ, namun gaya kepemimpinan memberikan kontribusi yang sangat berarti dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan cara memotivasi

---

<sup>44</sup> Safitri Indriyani , “*Pengaruh Pelatihan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Paradise Island Furniture*”, (Yogyakarta: Skripsi tidak diterbitkan, 2015)

karyawannya. Motivasi kerja mempunyai pengaruh yang sangat signifikan terhadap kinerja karyawan.<sup>45</sup> Persamaannya dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah pada variabel X yang sama-sama meneliti tentang gaya kepemimpinan. Perbedaannya dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah pada variabel X yakni motivasi kerja.

### **7. Eko Agung Gumilar**

Penelitian yang dilakukan oleh Eko Agung Gumilar dengan judul “*Pengaruh Faktor-Faktor Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. X*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah ada pengaruh dari faktor-faktor kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. X. Pengambilan sampel dengan teknik *probability sampling*, dengan sampel 91 karyawan. Instrumen pengumpulan data menggunakan skala likert untuk mengukur faktor-faktor kepuasan kerja dan *performance appraisal* untuk mengukur kinerja karyawan.

Hasil penelitian menyatakan tidak adanya pengaruh yang signifikan antara komunikasi, rekan kerja, promosi, pekerjaan itu sendiri, supervisi, tunjangan-tunjangan, penghargaan dan gaji secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PT. X.<sup>46</sup> Persamaannya dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah pada variabel X yang meneliti terkait kepuasan kerja dan

---

<sup>45</sup>Ratna Sari, “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. XYZ*”, (Surabaya: Universitas Negeri Surabaya)

<sup>46</sup>Eko Agung Gumilar, “*Pengaruh Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. X*”, (Jakarta: Skripsi tidak diterbitkan, 2010)

variabel Y yang meneliti tentang kinerja karyawan. Untuk perbedaannya dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah pada analisis data penelitian ini menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji asumsi klasik, uji regresi linear berganda, uji hipotesis, dan analisis koefisien determinasi. Data diolah menggunakan SPSS 21. Sedangkan penelitian yang dilakukan menggunakan analisis data *Partial Least Squares* dengan data diolah menggunakan aplikasi *Last Square*.

#### **8. Eva Nurjannah**

Penelitian yang dilakukan oleh Eva Nurjannah dengan judul “*Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Baitut Tanwil Muhammadiyah Surya Madinah Tulungagung*”. Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari penyebaran angket yang telah diisi oleh semua karyawan dan staf yang ada, kecuali pimpinan. Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian asosiatif, yang menggunakan pendekatan kuantitatif. Metode analisis data yang digunakan pada penelitian ini yaitu uji validitas dan reliabilitas data, uji normalitas data, uji asumsi klasik, uji regresi, uji korelasi, uji hipotesis (Uji F dan Uji T) dan uji koefisien determinasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dari perspektif hasil kerja. Hasil uji T kepemimpinan berpengaruh secara tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dari perspektif hasil kerja. Hasil uji F menunjukkan bahwa

lingkungan kerja dan kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada perspektif hasil kerja.<sup>47</sup>

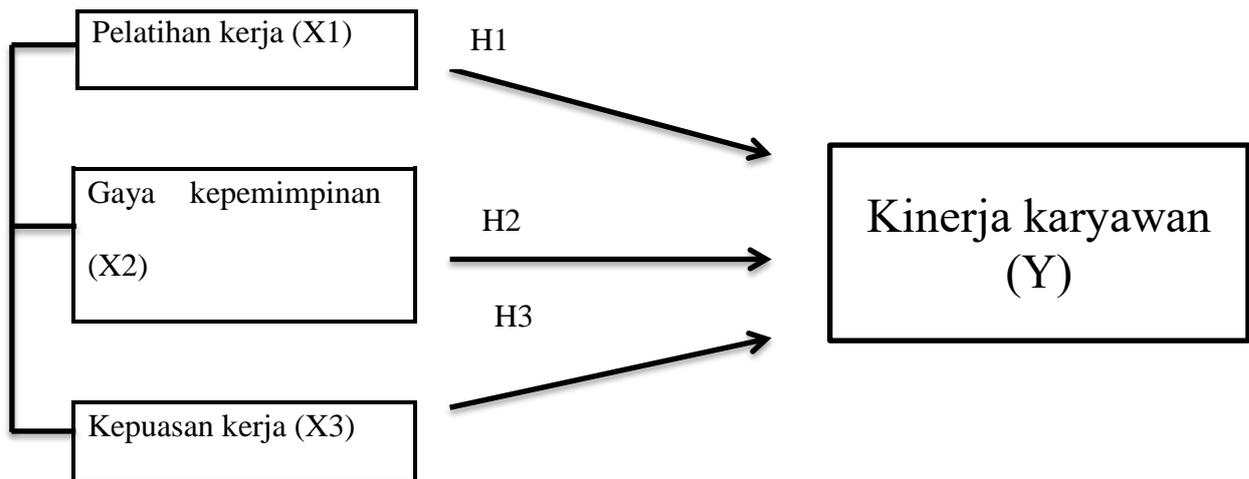
Persamaannya dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah pada variabel X yang meneliti terkait kepemimpinan dan variabel Y yang meneliti tentang kinerja karyawan. Untuk perbedaannya dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah pada analisis data penelitian ini menggunakan uji validitas dan reliabilitas data, uji normalitas data, uji asumsi klasik, uji regresi, uji korelasi, uji hipotesis (Uji F dan Uji T) dan uji koefisien determinasi. Sedangkan penelitian yang dilakukan menggunakan analisis data *Partial Least Squares* dengan data diolah menggunakan aplikasi *Last Square*.

## **H. KERANGKA KONSEPTUAL**

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu mengenai hubungan antara variabel dependen (Y) (Kinerja karyawan BMT UGT Sidogiri cabang Blitar) dengan variabel independen (X) yang terdiri atas pelatihan kerja (X1), gaya kepemimpinan (X2), dan kepuasan kerja (X3) diatas, maka dapat dikembangkan kerangka konseptual berikut ini:

---

<sup>47</sup>Eva Nurjannah, “*Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dari Perspektif Hasil Kerja pada Baitut Tanwil Muhammadiyah Surya Madinah Tulungagung*”, (Tulungagung: Skripsi tidak diterbitkan, 2017)



**Gambar 2.1**

Sumber: Data primer diolah (2017)

Dari kerangka konseptual di atas, dapat dilihat bahwa pelatihan kerja, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan. Dan ketiga variabel tersebut secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### Keterangan

1. X1 adalah Pelatihan kerja BMT UGT Sidogiri Cabang Blitar
1. X2 adalah Gaya kepemimpinan BMT UGT Sidogiri Cabang Blitar
2. X3 adalah Kepuasan kerja BMT UGT Sidogiri Cabang Blitar
3. Y adalah Kinerja karyawan BMT UGT Sidogiri Cabang Blitar

## I. HIPOTESIS PENELITIAN

### Hipotesis I (Parsial)

H<sub>1</sub> : Pelatihan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan BMT UGT Sidogiri Cabang Blitar.<sup>48</sup>

H<sub>0</sub> : Pelatihan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan BMT UGT Sidogiri Cabang Blitar.

### Hipotesis II (Parsial)

H<sub>2</sub> : Gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan BMT UGT Sidogiri Cabang Blitar.<sup>49</sup>

H<sub>0</sub> : Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan BMT UGT Sidogiri Cabang Blitar.

### Hipotesis III (Parsial)

H<sub>3</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan BMT UGT Sidogiri Cabang Blitar.<sup>50</sup>

H<sub>0</sub> : Kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan BMT UGT Sidogiri Cabang Blitar

---

<sup>48</sup>Nyowani Tri Wahyuni, “*Pengaruh Motivasi dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada BPRS Karya Mugi Sentosa Trenggalek dan BPRS Tanmiya Artha Kediri*”. (Tulungagung: Skripsi tidak diterbitkan, 2014)

<sup>49</sup>Radhiya Fajri, “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus pada karyawan rumah sakit Anna Kota Bekasi)*”. (Jakarta: Skripsi tidak diterbitkan, 2016)

<sup>50</sup>Cynthia Candra Puspitasari, “*Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan BMT Sahara Tulungagung*”. (Tulungagung: Skripsi tidak diterbitkan, 2016)