

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian pustaka

Pada kajian pustaka ini, penulis akan mengemukakan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi dan akan dijadikan landasan teoritis dalam melaksanakan penelitian. Dimulai dari pengertian secara umum sampai pada pengertian yang fokus mengenai sumber daya manusia, pelatihan, kepemimpinan, dan kinerja pegawai. Sebelum menjelaskan ketiga peran tersebut, akan terlebih dahulu dijelaskan secara singkat mengenai definisi manajemen dan manajemen sumber daya manusia.

2.1.1. Pengertian Manajemen

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari fungsi manajemen, maka sebelum mengemukakan pendapat-pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan manajemen sumber daya manusia, perlu dijelaskan mengenai arti manajemen itu sendiri.

Manajemen mempunyai arti yang sangat luas, dapat berupa proses, seni atau ilmu. Dikatakan proses karena manajemen terdapat beberapa tahapan untuk pencapaian tujuan yaitu, perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Dikatakan seni karena manajemen merupakan suatu cara atau alat

tergantung masing-masing manajer yang sebagian besar yang dipengaruhi oleh kondisi dan pembawaan manajer. Definisi manajemen menurut beberapa ahli diantaranya sebagai berikut:

Malayu S.P Hasibun (2010:16) menyatakan bahwa:

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan.

G.R Terry (2009:22) mengungkapkan bahwa:

Manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya.

Henry Simammora (2012:36) mengungkapkan bahwa:

Manajemen merupakan proses pendayagunaan bahan baku dan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Dari pendapat ahli diatas menunjukkan bahwa manajemen suatu proses dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efisien dan efisiensi untuk pencapaian tujuan tertentu.

2.1.2 Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur input sama dengan unsur input lainnya seperti modal, mesin, bahan mentah dan teknologi yang diubah melalui proses produksi menjadi output berupa barang atau jasa. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen, dimana manajemen sumber daya manusia ini menitik beratkan perhatiannya pada

masalah-masalah manusia dalam hubungan kerja dengan tugas-tugasnya tanpa mengabaikan faktor-faktor produksi lainnya.

Tugas manajemen sumber daya manusia yang paling penting adalah mengatur dan mengelola faktor manusia seoptimal mungkin agar dapat diperoleh hasil yang efektif dan efisien dengan jalan menyusun, mengembangkan, dan melaksanakan program pembangunan sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Pelaksanaan pemberian insentif dan motivasi dalam rangka meningkatkan kinerja adalah suatu aspek dari manajemen sumber daya manusia, untuk itu perlu diketahui definisi atau pengertian dari manajemen sumber daya manusia untuk dapat lebih memahami maksud dan tujuan dari penelitian ini.

Gary Dessler (2011:44) menyatakan bahwa:

“Human resource management is the policies and practices involved in carrying out the people or human resource aspects of a management position, including recruiting, screening, training, rewarding, and appraising”. (manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan cara-cara yang dipraktikkan dan berhubungan dengan pemberdayaan manusia atau aspek-aspek SDM dari sebuah posisi manajemen termasuk perekrutan, seleksi, pelatihan, penghargaan dan penilaian).

Henry Simammora (2012:34) mengemukakan bahwa:

Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia dalam organisasi dapat didayagunakan secara efektif dan efisien guna mencapai berbagai tujuan.

Veithzal Rivai (2012:11) menyatakan bahwa :

”Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian”.

Dari beberapa definisi para ahli yang telah mengemukakan pendapatnya, menunjukkan bahwa manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah suatu ilmu dan seni perencanaan, pengadaan, bagaimana memberi pengaruh dan mengarahkan tenaga kerja manusia agar dapat bekerja semaksimal mungkin, sehingga dapat mencapai tujuan individu itu sendiri dalam rangka pemenuhan kebutuhan hidupnya, serta tidak merugikan masyarakat sekitar, baik yang berhubungan langsung maupun tidak langsung dengan organisasi itu sendiri. Sedangkan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pendayagunaan Sumber Daya Manusia dan sumber daya lainnya, secara efisien, efektif dan produktif, dengan kata lain Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan perluasan gambaran dari manajemen personalia yang mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya mengelola Sumber Daya Manusia.

2.1.2.1 Tujuan dan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan utama sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap perusahaan dalam rangka mencapai produktifitas yang telah ditetapkan.

Adapun tujuan umum manajemen sumber daya manusia menurut Malayu S.P.Hasibuan (2010:250) adalah sebagai berikut :

1. Menentukan kualitas dan kuantitas pegawai yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
2. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini ataupun masa depan.
3. Menghindari terjadinya kesalah pahaman dalam manajemen dan tumpang

tindih dalam pelaksanaan tugas.

4. Mempermudah kordinasi sehingga produktivitas kerja meningkat.
5. Menghindari kekurangan-kekurangan atau kelebihan pegawai.

Fungsi- fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Edwin B. Flippo dalam T.Hani Handoko (2008:5) sebagai berikut :

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agarsesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mewujudkan tujuan.

b. Pengorganisasian (*Organizing*).

Menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang dipersiapkan.

c. Pengarahan (*Directing*).

Kegiatan mengarahkan semua pegawai agar mau bekerjasama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua pegawai agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan tenaga kerja (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

b. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan ini erat kaitannya dengan peningkatan kecapan pegawai melalui pendidikan dan berbagai pelatihan. Kegiatan ini terus berlangsung agar dapat mengikuti perubahan yang telah terjadi dalam teknologi dan bertambah kompleksnya tugas manajemen.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian balas jasa langsung (direct), dan tidak langsung (indirect), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

d. Pengintegrasian (*Integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*).

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai agar mereka mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan sebagian besar kebutuhan pegawainya.

f. Pemutusan Hubungan tenaga Kerja (*Separation*).

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemutusan hubungan kerja ini dapat disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Beberapa fungsi sumber daya manusia tersebut, dapat disimpulkan

bahwa fungsi manajemen baik itu fungsi manajerial maupun operasional saling mempengaruhi satu sama lain. Apabila terdapat ketimpangan dalam salah satu fungsi maka akan mempengaruhi fungsi yang lain. Fungsi- fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut ditentukan oleh profesionalisme departemen sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi yang sepenuhnya dapat dilakukan untuk membantu pencapaian sasaran-sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi.

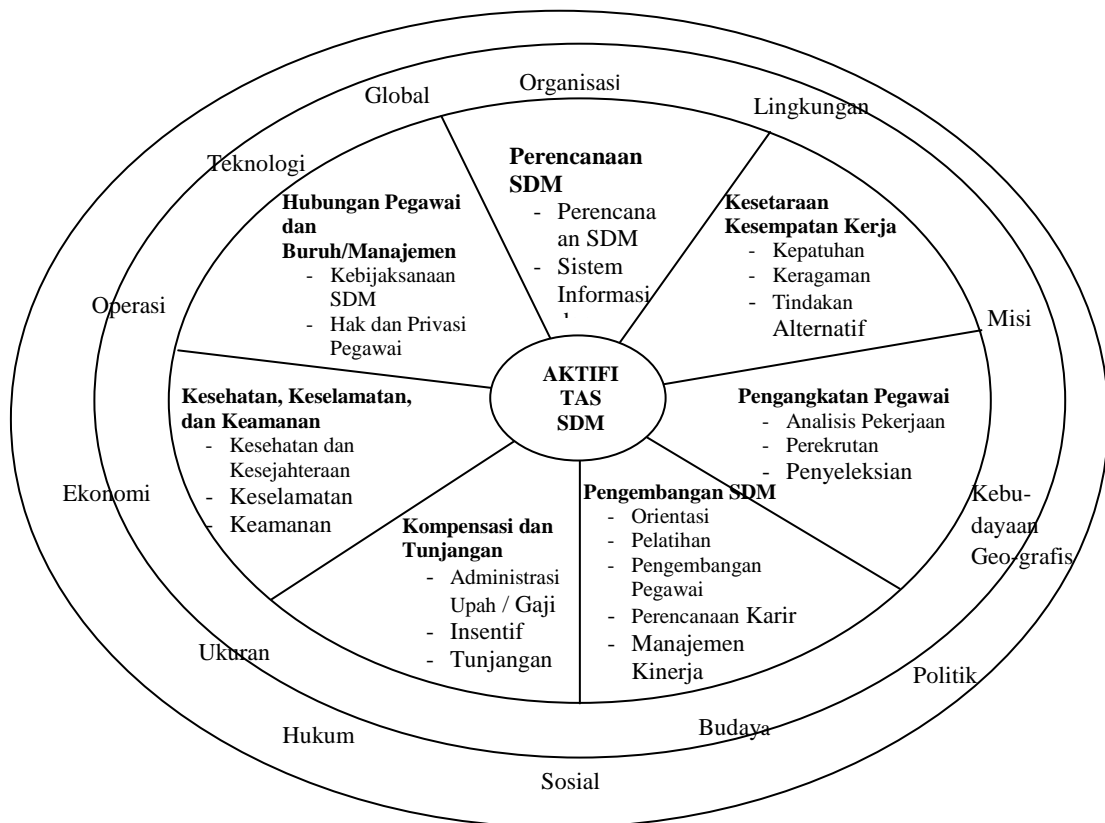
2.1.2.2 Aktivitas Sumber Daya Manusia

Robert L. Mathis dan John H. Jackson dalam Sedarmayanti (2009:41) menjelaskan fokus dari manajemen Sumber Daya Manusia adalah mendesain sistem yang dapat secara efektif mengatur kebutuhan, harapan, kebiasaan khusus, hak-hak hukum, dan potensi tinggi yang dimiliki oleh pegawai. Kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah dengan memastikan aktivitas sumber daya manusia mendukung usaha organisasi yang terfokus pada produktivitas, pelayanan, dan kualitas.

- a) Produktivitas diukur dari jumlah *output* per tenaga kerja, peningkatan tanpa henti pada produktivitas telah menjadi kompetisi global. Produktivitas tenaga kerja di sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh usaha, program, dan sistem manajemen.
- b) Kualitas suatu barang maupun jasa akan sangat mempengaruhi kesuksesan jangka panjang organisasi. Jika suatu organisasi mempunyai reputasi menyediakan barang maupun jasa yang buruk kualitas, hal ini akan

mengurangi perkembangan dan kinerja organisasi tersebut.

- c) Pelayanan sumber daya manusia sering kali terlibat pada proses produksi barang atau jasa. Manajemen sumber daya manusia harus diikutsertakan pada saat merancang proses operasi. Pemecahan masalah harus melibatkan semua pegawai, tidak hanya manajer, dimana proses tersebut sering kali membutuhkan perubahan pada budaya perusahaan, gaya kepemimpinan, kebijakan dan partisipasi Sumber Daya Manusia.



Gambar 2.1
Aktivitas Manajemen SDM

Sumber : Human Resource Management (Robert L. Mathis – John H. Jackson, 2009:44)

1. Perencanaan dan analisis sumber daya manusia

Melalui perencanaan sumber daya manusia, pimpinan berusaha mengantisipasi kekuatan yang akan mempengaruhi persediaan dan tuntutan pegawai dimasa depan. Memiliki Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (SISDM) penting guna memberi informasi akurat dan tepat untuk perencanaan sumber daya manusia.

2. Kesetaraan kesempatan kerja

Pemenuhan hukum dan peraturan tentang kesetaraan kesempatan kerja mempengaruhi aktivitas sumber daya manusia yang lain dan integral dengan manajemen sumber daya manusia. Contoh: rencana sumber daya manusia strategis harus menjamin ketersediaan individu yang memadai untuk memenuhi persyaratan tindakan afirmatif.

3. Pengangkatan pegawai

Tujuan pengangkatan pegawai adalah memberi persediaan memadai atas individu yang berkualifikasi untuk mengisi lowongan pekerjaan di organisasi. Dengan mempelajari apa yang dilakukan pegawai, analisis pekerjaan merupakan dasar fungsi pengangkatan pegawai.

4. Pengembangan sumber daya manusia

Dimulai dengan orientasi pegawai baru, pengembangan sumber daya manusia juga meliputi pelatihan keterampilan pekerjaan. Ketika pekerjaan berkembang dan berubah di perlukan pelatihan ulang yang dilakukan terus-menerus untuk menyesuaikan perubahan teknologi. Mendorong

pengembangan semua pegawai, termasuk pengawas dan pimpinan juga penting untuk mempersiapkan organisasi.

5. Kompensasi dan Tunjangan

Kompensasi memberi penghargaan kepada pegawai atas pelaksanaan pekerjaan melalui gaji, insentif, dan tunjangan. Pemberi kerja harus mengembangkan dan memperbaiki sistem upah dan gaji dasar mereka.

6. Kesehatan, Keselamatan dan keamanan

Jaminan atas kesehatan fisik dan mental serta keselamatan pegawai adalah sangat penting. Secara global, berbagai hukum keselamatan dan kesehatan telah menjadikan organisasi lebih responsif terhadap persoalan kesehatan dan keselamatan.

7. Hubungan Pegawai dan manajemen

Hubungan antara pimpinan dan pegawai harus ditangani secara efektif apabila pegawai organisasi sukses. Apakah pegawai diwakili oleh satu serikat pekerja atau tidak, hak pegawai harus disampaikan. Mengembangkan, mengkomunikasikan, dan memperbaharui kebijakan dan prosedur sumber daya manusia.

2.1.3 Pelatihan

Pelatihan sebagai bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relative singkat dengan metode yang

lebih mengutamakan pada praktek daripada teori. Oleh karena itu, proses ini terikat dengan berbagai tujuan organisasi, program pelatihan dapat dipandang secara sempit maupun luas. Secara terbatas, program pelatihan menyediakan para pegawai dengan pengetahuan yang spesifik dan dapat diketahui serta keterampilan yang digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini.

2.1.3.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan merupakan wahana untuk membangun Sumber Daya Manusia menuju era globalisasi yang penuh dengan tantangan. Karena itu, kegiatan pelatihan tidak dapat diabaikan begitu saja terutama dalam memasuki era persaingan yang semakin ketat, tajam, berat pada abad ini. Perkembangan bisnis organisasi tentunya tidak dapat dipisahkan dari perkembangan kualitas sumber daya manusia. Organisasi yang ingin meningkatkan kinerjanya harus mempunyai komitmen terhadap pengembangan kualitas sumber daya manusia. Ini berarti bahwa sumber daya manusia melalui pelatihan haruslah mendapatkan prioritas tinggi di organisai/ instansi agar pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pegawai. (Rivai 2012:226).

Adapun definisi-definisi pelatihan menurut beberapa ahli seperti berikut:

Ivancevich dalam Marwansyah (2010:154), pelatihan adalah proses sistematis untuk mengubah perilaku pegawai, yang diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Pelatihan terkait dengan keterampilan dan kemampuan

pekerjaan saat ini. Orientasinya adalah saat ini membantu pegawai mengawasi keterampilan dan kemampuan spesifik agar berhasil dalam pekerjaan.

Pelatihan dalam ilmu pengetahuan perilaku adalah suatu kegiatan lini dan staf yang tujuannya adalah mengembangkan pemimpin untuk mencapai efektifitas pekerjaan perorangan yang lebih besar, hubungan antar pribadi dalam organisasi yang lebih baik dan penyesuaian pemimpin yang ditinggalkan kepada konteks seluruh lingkungannya. (Mangkunegara, 2010:163).

Pelatihan adalah proses membantu pegawai memperoleh efektivitas dalam pekerjaan sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan, pikiran dan tindakan, kecakapan, pengetahuan dan sikap yang berguna baik bagi pekerjaannya saat ini maupun dimasa yang akan datang. (Mathis, R.L., dan J.H. Jackson, (2009)

Pelatihan merupakan proses mengajarkan pegawai baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber manusia dalam dunia kerja. Pegawai, baik yang baru atau pun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan.” (Gary Dessler, 2011 : 263).

Pelatihan merupakan wadah lingkungan bagi karyawan, dimana mereka memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan dan keahlian, pengetahuan, dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan (Mangkuprawira, 2011:136).

Dari beberapa pendapat diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pelatihan itu adalah proses sistematis perubahan perilaku para karyawan dalam

suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional dengan cara peningkatan keahlian, keterampilan, sikap, dan perilaku yang lebih spesifik yang berkaitan dengan pekerjaannya.

2.1.3.2 Manfaat Pelatihan

Menurut Mangkuprawira (2010;147), manfaat pelatihan dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. Manfaat untuk pelatihan

- a. Memperbaiki pengetahuan dan keterampilan
- b. Memperbaiki moral pekerja.
- c. Memperbaiki hubungan atasan dan bawahan.
- d. Membantu mengembangkan organisasi
- e. Membantu dalam pengembangan keterampilan dan kepemimpinan, motivasi, loyalitas, sikap lebih baik dan aspek lainnya.

2. Manfaat Individual

- a. Membantu meningkatkan motivasi, prestasi, pertumbuhan, dan tanggung jawab.
- b. Membantu dalam mendorong dan mencapai pengembangan kepercayaan diri.
- c. Membantu dalam menghadapi stress dan konflik dalam pekerjaan.
- d. Menyediakan informasi untuk memperbaiki pengetahuan kepemimpinan, keterampilan berkomunikasi dan sikap.
- e. Meningkatkan pembeian pengakuan dan perasaan kepuasan kerja.

3. Manfaat untuk hubungan SDM dan Pelaksanaan Kebijakan

- a. Memperbaiki komunikasi antar kelompok dan individual.
- b. Memperbaiki hubungan lintas personal.
- c. Menyediakan lingkungan yang baik untuk belajar, berkembang dan koordinasi.
- d. Membuat organisasi menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup.

2.1.3.3 Analisis Kebutuhan Pelatihan

Langkah paling utama dalam mendesain program pelatihan adalah analisa kebutuhan pelatihan. Analisa kebutuhan pelatihan akan mencerminkan keadaan sesungguhnya dari pada yang dihadapi oleh para calon peserta pelatihan dalam melaksanakan tugasnya, jika dibandingkan dengan apa yang menjadi standar. Analisa kebutuhan pelatihan adalah penentuan perbedaan antara keadaan yang nyata dan kondisi yang diinginkan dalam kerja manusia dalam suatu organisasi.

Menurut Mangkuprawira (2010), penentuan kebutuhan pelatihan memerlukan tiga tipe analisis:

a. Analisis Organisasional

Analisis organisasional adalah pemeriksaan terhadap jenis masalah yang dialami organisasi dan masalah itu berada di dalam perusahaan. Pendeknya, menghubungkan penilaian kebutuhan pelatihan dengan pencapaian tujuan organisasional.

b. Analisis Operasional

Analisis operasional adalah proses penentuan perilaku yang dituntut dari pemegang jabatan dan standar kinerja yang harus dipenuhi. Analisis ini terpusat pada apa yang harus dilakukan seorang karyawan untuk menunaikan sebuah pekerjaan.

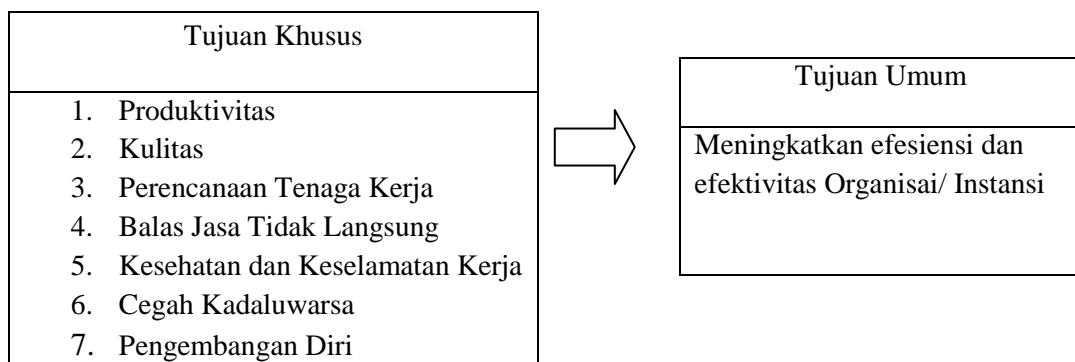
c. Analisis Personalia

Mengindikasikan kesenjangan antara kebutuhan kerja dan kebutuhan organisasi yang teridentifikasi dengan karakteristik masing-masing karyawan. Analisis ini berlandaskan suatu perbandingan kinerja waktu pegawai terhadap standar kinerja organisasional (penyimpangan kinerja), atau suatu perbandingan kebutuhan keahlian pegawai yang diantisipasi dengan tingkat keahlian saat ini.

2.1.3.4 Tujuan Pelatihan

1. Untuk memperbaiki kinerja.
2. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.
3. Mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompeten dalam pekerjaan.
4. Membantu memecahkan masalah operasional.
5. Mempersiapkan karyawan untuk promosi.
6. Meorientasikan karyawan terhadap organisasi.
7. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Pelatihan merupakan sub dari fungsi operasional manajemen yaitu pengembangan sumber daya manusia, pelatihan sangat dibutuhkan baik di perusahaan-perusahaan maupun instansi-instansi pemerintah karena melalui pelatihan seorang pegawai dapat meningkatkan kemampuannya. Program pelatihan akan mengurangi ketegangan yang terjadi di dalam organisasi yang positif dari tenaga kerja yang bersangkutan (Mangkunegara:167). Seperti gambar 2.2 menjelaskan tujuan khusus kepada tujuan umum pelatihan yang dimana dapat meningkatkan kualitas organisasi.



Gambar 2.2 Tujuan Pelatihan
Sumber: Mangkunegara (2010:167)

Berdasarkan gambar 2.2 dapat dilihat tujuan khusus dalam pelatihan yang diciptakan organisasi berupa beberapa komponen yang dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki organisasi memberikan dampak yang baik berupa efisiensi dan efektivitas organisasi yang meningkat.

2.1.3.5 Metode Pelatihan

Edwin B Flippo dalam Sedarmayanti (2014:182), menjelaskan Metode Pelatihan sebagai berikut:

1. Metode On The Job Training (latihan sambil bekerja)

Metode On The Job Training merupakan prosedur informal, observasi sederhana dan mudah serta praktis. Pegawai mempelajari pekerjaannya dengan mengamati pekerjaan lain yang sedang bekerja, dan kemudian mengobservasi perilakunya. Aspek-aspek lain dari on the job training adalah lebih formal dan format. Pegawai senior memberikan contoh cara mengerjakan pekerjaan dan pegawai baru memperhatikannya. Metode ini dapat pula menggunakan peta- peta, gambar-gambar, sample-sample masalah dan mendemonstrasikan pekerjaan agar pegawai baru dapat memahaminya dengan jelas. Metode ini sangat tepat untuk mengajarkan *skill* yang dapat dipelajari dalam beberapa hari atau beberapa minggu.

Pelatihan dengan cara para pekerja atau calon pekerja ditempatkan dalam kondisi pekerjaan *rill*, di bawah bimbingan dan supervisi dari pegawai yang telah berpengalaman atau seorang supervisor, terdiri dari:

1. Intruksi
2. Rotasi
3. Magang dan latihan

2. Metode Off The Job Training (latihan di luar bekerja)

Pelatihan dan pengembangan dilaksanakan pada lokasi terpisah dengan tempat kerja. Program ini memberikan individu dengan keahlian dan

pengetahuan yang mereka butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan pada waktu terpisah dari waktu kerja reguler mereka. Contohnya: training instruksi pekerjaan, pembelajaran terprogram (programmed learning), *vestibule training* (training dalam suatu ruangan khusus), studi kasus, *management games*, seminar, permainan peran atau *role playing*, dan pengajaran melalui komputer.

Pekerja atau calon pekerja ditempatkan dalam kondisi pekerjaan yang tidak *rill*, terdiri dari:

1. Ceramah kelas dan presentasi video
2. Pelatihan *vestibule*
3. Permainan peran dan perilaku
4. *Case study*
5. Simulasi
6. Belajar mandiri dan belajar terprogram
7. Praktek laboratorium
8. Pelatihan tindakan (action learning) *outdoor oriented programs*
9. *Behavior modeling*

2.1.3.6 Jenis-jenis Pelatihan

Ada beberapa jenis pelatihan yang dapat digunakan di dalam organisasi: Pelatihan keahlian-keahlian, pelatihan ulang, pelatihan fungsional silang, pelatihan tim dan pelatihan kreativitas (Mangkunegara 2010:170), Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai berikut:

1. Pelatihan Keahlian-keahlian (*skill training*)

Pelatihan keahlian-keahlian merupakan pelatihan yang kerap dijumpai di dalam organisasi-organisasi. Program pelatihannya relatif sederhana kebutuhan dan kekurangan diidentifikasi melalui penilaian yang jeli. Kriteria penilaian efektivitas pelatihan juga didasarkan pada sasaran-sasaran yang diidentifikasi pada tahap penilaian.

2. Pelatihan Ulang (*retraining*)

Pelatihan ulang adalah subset pelatihan keahlian-keahlian. Pelatihan ulang berupaya memberikan kepada pegawai keahlian-keahlian yang membutuhkan untuk mengejar tuntutan yang berubah dari pekerjaan.

3. Pelatihan Fungsional Silang

Organisasi-organisasi telah mengembalikan fungsi-fungsi kerja yang terpesialisasi dewasa ini lebih menekankan keahlian banyak hal daripada spesialisasi. Melatih karyawan yang dalam berbagai macam fungsi, dengan demikian menjadi semakin populer. Terdapat banyak pendekatan untuk pelatihan fungsional silang, sebagai contoh:

- a. Rotasi pekerjaan dapat digunakan untuk memberikan suatu perspektif yang lebih luas kepada manajer dalam satu ruang fungsional.
- b. Departemen-departemen dapat saling bertukar pegawainya untuk periode waktu tertentu sehingga setiap pegawai mengembangkan suatu pemahaman mengenai kegiatan departemen lainnya.

- c. Pelatihan-pelatihan rekan sejawat, pegawai berprestasi yang bertindak sebagai internal On The Job Training trainers, dapat membantu para pegawai mengembangkan keahliannya dalam bidangnya.

4. Pelatihan Tim

Tim adalah sekelompok individu yang bekerja sama demi tujuan bersama inilah sesungguhnya menentukan tim, dan jika anggota tim mempunyai tujuan –tujuan bertentangan atau konflik, efisiensi keseluruhan unit akan terganggu. Dalam pelatihan, tim pelatihan dan pengembangan individu sangatlah penting.

2.1.3.7 Evaluasi Program Pelatihan

Kriteria efektif yang digunakan untuk mengevaluasi pelatihan dan pengembangan berfokus pada proses dan *outcome* (Mangkuprawira, 2011: 156). Selanjutnya, ada beberapa hal yang penting yang perlu diperhatikan dalam mengevaluasi pelatihan dan pengembangan yaitu :

1. Reaksi peserta terhadap muatan isi dan proses pembelajaran yang telah dilaksanakan, dari sangat tidak puas sampai sangat puas.
2. Pengetahuan dari pembelajaran yang diperoleh melalui pengalaman pelatihan dan pengembangan, dari sangat kurang sampai sangat meningkat.
3. Perubahan dalam perilaku, yaitu dari sikap dan keterampilan yang dihasilkan.

4. Hasil atau perbaikan terukur pada individual dan organisasi, seperti menurunnya perputaran pegawai, kecelakaan kerja dan ketidakhadiran.

2.1.3.8 Dimensi dan Indikator Pelatihan

Indikator-indikator pelatihan menurut Gary Desller (2011:244), sebagai berikut:

1. Instruktur

Mengingat pelatihan umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai dengan bidangnya, profesional, dan berkompeten.

- a. Kualifikasii/kompetensi yg memadai
- b. Memotivasi peserta
- c. Kebutuhan umpan balik.

2. Peserta Pelatihan

Peserta pelathan tentunya harus di seleksi berdasarkan pernyataan tertentu dan kualifikasi yang sesuai.

- a. Semangat mengikuti pelatihan
- b. Keinginan untuk memahami

3. Metode

Pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihansumber daya manusia yang efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan kemampuan peserta pelatihan.

- a. Metode pelatihan sesuai dengan jenis pelatihan
- b. Kesesuaian metode yang efektif dengan materi.

4. Materi

Pelatihan sumber daya manusia memerlukan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan.

- a. Ketepatan materi dengan tujuan
- b. Kesesuaian materi

5. Tujuan Pelatihan

Pelatihan memerlukan tujuan yang telah ditetapkan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (*action play*) dan penetapan sasaran, serta hasil yang di harapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan.

- a. Meningkatkan keterampilan

2.1.4 Kepemimpinan

Atasan menjadi pihak utama sosok kepemimpinan dalam organisasi. Kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang atasan di organisasi dapat menciptakan kegairahan kerja pegawai untuk mencapai tujuan yang optimal. pemimpin untuk menentang keadaan tetap, menciptakan suatu misi terhadap masa depan dan menginspirasi anggota organisasi untuk menginginkan pencapaian visi tersebut. Selain itu suatu organisasi juga membutuhkan manajer untuk memformulasikan rencana-rencana yang mendetail, menciptakan struktur organisasi yang efisien, dan mengawasi operasi harian. Kepemimpinan yang bisa

meningkatkan motivasi karyawan akan mampu meningkatkan kinerja pegawai dan pada akhirnya organisasi dapat menggunakan sumber daya manusia yang dimilikinya seoptimal mungkin.

2.1.4.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan faktor yang menentukan dalam suatu organisasi ataupun organisasi. Berhasil atau gagal organisasi dalam mencapai suatu tujuan dipengaruhi oleh cara seorang pemimpin. Sosok pemimpin tersebut mampu mengelola organisasi secara efektif apabila pemimpin tersebut mampu mempengaruhi perilaku bawahan agar bekerja sama dalam mencapai tujuan.

the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives (proses mempengaruhi orang lain agar mampu memahami serta menyetujui apa yang harus dilakukan sekaligus bagaimana melakukannya, termasuk pula proses memfasilitasi upaya individu atau kelompok dalam memenuhi tujuan bersama (Gary Yukl, 2010:64).

is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal...(adalah proses dalam mana seorang individu mempengaruhi sekelompok individu guna mencapai tujuan bersama (Noe, Raymond A (2009:36)

“ ... the ability to influence a group toward the achievement of goals.”

(Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna

mencapai serangkaian tujuan. Kata “kemampuan”, “pengaruh” dan “kelompok” Stephen Robin yang dikutip dalam buku Sedarmayanti 2008:234).

Kepemimpinan adalah “kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. (House et, dalam buku Gary yukl:184).

Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain dengan cara memancing tumbuhnya perasaan yang positif dalam diri orang-orang yang dipimpinya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. (Veithzal Rivai 2012:164)

Berdasarkan pendapat beberapa para ahli diatas, dikatakan kepemimpinan adalah cara seseorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku dan mendayagunakan para bawahannya agar mau bekerja sama dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisai.

2.1.4.2 Fungsi dan Peran Kepemimpinan

Tugas pokok pemimpin yang berupa mengelompokkan, memberi petunjuk, mendidik, membimbing dan sebagainya. Fungsi pemimpin dalam organisasi (Veithzal Rivai, 2012:89) dapat dikelompokkan menjadi empat, yaitu: Fungsi intruksi, Fungsi konsultasi, Fungsi partisipasi dan Fungsi pengendalian seperti berikut:

a. Fungsi Intruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan

dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.

b. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin seringkali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan.

c. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya.

d. Fungsi Pengendalian

Fungsi ini bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/ efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

Sedangkan peran pemimpin diantaranya:

a. Peran Interpersonal

Peran interpersonal terbagi ke dalam 3 peran, yaitu:

1. Peran yang menampakkan diri dengan berinteraksi kepada bawahan juga didalam dan di luar organisasi sebagai symbol keberadaan organisasi.
2. Peran selaku pemimpin bertanggung jawab untuk memotivasi dan mengarahkan arahan kepada para bawahan.

3. Peran selaku penghubung dimana seseorang manajer harus mampu memberikan perhatian khusus kepada mereka yang mampu berbuat sesuatu bagi organisasi.

b. Peran Informasional

Peran informasional terbagi ke dalam 3 peran, yaitu:

1. Seorang manajer adalah pemantau arus informasi yang terjadi diluar dan di dalam organisasi.
2. Sebagai pembimbing informasi.
3. Peran selaku juru bicara organisasi.

c. Peran Pengambil Keputusan

Peran pengambil keputusan terbagi ke dalam 3 peran yaitu:

1. Sebagai intrepeuner diharapkan diharapkan mampu mengkaji terus menerus berbagai peluang dari situasi yang dihadapi oleh organisasi.
2. Sebagai peredeam gangguan dengan ketersediaan memiliki tanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif apabila organisasi mengalami gangguan.
3. Sebagai pembagi sumber daya manusia dengan wewenangnya untuk menempatkan orang pada posisi tertentu, mempromosikan pegawai yang berprestasi.

Jadi dapat dikatakna bahwa peranan pemimpin adalah menyediakan lingkungan untuk menyalurkan potensi orang-orang dalam melakukan pekerjaan yang sesuai dengan tugas yang diembannya, sehingga kontribusi yang diberikan

oleh seorang pegawai terhadap tanggung jawab yang diberikan oleh pimpinan akan berdampak positif.

2.1.4.3 Teori-Teori Kepemimpinan

Untuk mengetahui teori-teori kepemimpinan dapat dilihat dari beberapa literatur yang umumnya membahas pada hal yang sama. Dari literatur itu diketahui ada teori yang menyatakan bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan dibuat. Adapula yang menyatakan bahwa pemimpin itu terjadi karena adanya kelompok-kelompok, orang-orang, dan dia melakukan pertukaran dengan yang dipimpin. Teori lain mengemukakan bahwa pemimpin timbul karena situasinya memungkinkan ada. Dan teori yang paling muktahir melihat kepemimpinan lewat perilaku organisasi. Orientasi perilaku ini mencoba menengahkan pendekatan yang bersifat *social learning* pada kepemimpinan. Teori ini menekankan bahwa terdapat faktor tertentu yang timbal balik dalam kepemimpinan. Faktor penentu ialah pemimpin sendiri, situasi lingkungan termasuk pengikut-pengikutnya dan variabel-variabel makro, dan perilakunya sendiri.

Berikut ini menurut beberapa para ahli yang memberikan pendapatnya masing-masing mengenai Teori-teori kepemimpinan dapat dirangkum ke dalam tiga macam yaitu (Gary yukl:70).

1. Teori Bakat

Teori ini berusaha mengidentifikasi karakteristik pribadi dari seorang pemimpin. Tidak hanya itu, teori ini juga ingin melihat karakteristik-karakteristik apa yang membedakan pemimpin yang efektif dengan pemimpin

yang tidak efektif. Pandangan ini mengasumsikan bahwa pemimpin mempunyai sifat/ karakteristik yang terbawa sejak lahir. Dengan kata lain, teori ini sesuai dengan pandangan bahwa pemimpin tersebut dilahirkan, bukan dipelajari/ diajarkan.

2. Teori Perilaku

Teori ini memfokuskan pada perilaku apa yang dimiliki oleh pemimpin, yang membedakan dirinya dari non-pemimpin. Jika perilaku pemimpin dapat diidentifikasi, maka pemimpin yang akan menjadi pemimpin dapat mempelajari perilaku tersebut supaya dia menjadi pemimpin yang efektif. Dengan demikian teori perilaku kepemimpinan lebih sesuai dengan pandangan bahwa pemimpin dapat dipelajari.

3. Teori Situasi

Situasi memainkan peranan penting dalam efektivitas kepemimpinan. Pendekatan situasional (*Contingency*) dalam teori kepemimpinan mencakup beberapa faktor: (1) pekerjaan (2) pengharapan dan perilaku teman sekerja (3) sifat atau karakteristik, pengharapan, dan perilaku karyawan (4) budaya dan kebijaksanaan organisasi.

2.1.4.4 Gaya Kepemimpinan

Menurut Veithzal Rivai (2012), tipe kepemimpinan dapat diartikan sebagai bentuk atau pola atau jenis kepemimpinan, yang di dalamnya di implementasikan satu atau lebih perilaku atau gaya kepemimpinan sebagai pendukungnya. Sedangkan gaya kepemimpinan diartikan sebagai perilaku atau

cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku para anggota organisasi/ bawahannya. Adapun jenis-jenis gaya kepemimpinan menurut Veithzal Rivai (2012:80-84) adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Kharismatik

Pemimpin kharismatik ini memiliki kekuatan energi, daya tarik, dan wibawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya. Dia banyak memiliki inspirasi, keberanian, dan berkeyakinan teguh pada pendirian sendiri.

2. Kepemimpinan Paternalistis dan Maternalistis

Yaitu tipe kepemimpinan yang kebaapaan, dengan sifat-sifat antara lain sebagai berikut:

- a. Dia menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak tahu atau belum dewasa, atau anak sendiri yang perlu dikembangkan.
- b. Dia bersikap terlalu melindungi (*overly protective*).
- c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan sendiri.
- d. Dia hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk berinisiatif.
- e. Dia tidak memberikan atau hampir tidak pernah memberikan kesempatan pada pengikut dan bawahan untuk mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri.

- f. Selalu bersikap maha tahu dan maha benar. Selanjutnya kepemimpinan yang Maternalistis juga mirip dengan tipe Paternalistis, hanya dengan perbedaan adanya sikap terlalu melindungi yang lebih menonjol, disertai kasih sayang yang berlebihan.

3. Kepemimpinan Militeristis

Sifat-sifat pemimpin militeristis antara lain adalah:

- a. Lebih banyak menggunakan sistem perintah atau komando terhadap bawahannya: sangat keras, otoriter, kaku dan seringkali kurang bijaksana.
- b. Menghendaki kepatuhan mutlak dari bawahannya.
- c. Sangat menyenangi formalitas, upacara-upacara ritual dan tanda-tanda kebesaran yang berlebihan.
- d. Menuntut adanya disiplin, keras dan kaku pada bawahannya.
- e. Tidak menghendaki saran, usul, sugesti dan kritikan-kritikan dari bawahannya.
- f. Komunikasi hanya berlangsung satu arah.

4. Kepemimpinan Otokratis

Kepemimpinan otokratis itu mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi. Setiap perintah dan kebijakan ditetapkan sendiri tanpa berkonsultasi dengan bawahannya. Bawahan tidak pernah diberi informasi mendetail mengenai rencana dan tindakan yang harus dilakukan. Semua pujian dan kritikan terhadap segenap bawahan diberikan atas pertimbangan pribadi pemimpin sendiri.

5. Kepemimpinan Laissez Faire

Pada kepemimpinan laissez faire ini sang pemimpin praktis tidak memimpin, dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semaunya. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikitpun dalam kegiatan kelompoknya.

6. Kepemimpinan Populistic

Kepemimpinan populistic ini berpegang teguh pada nilai-nilai masyarakat yang tradisional. Juga kurang mempercayai dukungan kekuatan serta bantuan hutang-hutang luar negeri (asing). Kepemimpinan seperti ini mengutamakan penghidupan (kembali) nasionalisme.

7. Kepemimpinan Administratif atau Eksekutif

Kepemimpinan ini ialah kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif, sedangkan para pemimpinnya terdiri dari demokrat dan administrator-administratur yang mampu menyelenggarakan dinamika modernisasi dan pembangunan.

8. Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu menerima kritik dan saran dari bawahannya serta bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing. Selain itu, mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada kondisi yang tepat.

2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

Kepemimpinan yang baik dan efisiensi sangatlah di perlukan oleh semua perusahaan dalam rangka mencapai suatu tujuannya. Karena kepemimpinan

merupakan kemampuan seseorang mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk melakukan tujuan organisasi. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan individu. Menurut Gary Yukl (2010:64), sebagai berikut:

1. Visioner

Pola kemampuan yang ditunjukkan untuk memberi arti pada kerja atau usaha yang perlu dilakukan bersama-sama oleh anggota organisasi dengan cara memberi arahan dan makna pada kerja dan usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas.

- a. Pola kemampuan mengarahkan
- b. Arahan visi yang jelas.

2. Pembimbing

Seorang pemimpin yang mampu membimbing bawahannya dengan baik dan bersama-sama mewujudkan tujuan organisasi.

- a. Membimbing bawahan
- b. Mengembangkan keterampilan bawahan.

3. Afiliatif (menggabungkan)

Pemimpin yang bisa menyatukan, mampu menciptakan dan menyelesaikan manajemen konflik dengan baik, menciptakan keharmonisan, mampu mencairkan ketegangan yang terjadi dilingkungan kerja.

- a. Mampu menyatukan
- b. Menciptakan keharmonisan

4. Demokratis

Menghargai potensi setiap individu, mau mendengarkan nasihat dan sugesti bawahan, juga bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing.

- a. Menghargai potensi bawahan
- b. Mampu memberikan hak pengambilan keputusan

5. Komunikatif

Kemampuan membangun komunikasi yang baik dalam berbagai kelompok.

- a. Hubungan vertikal
- b. Hubungan horizontal

2.1.5 Kinerja Pegawai

Kinerja organisasi atau perusahaan sangat dipengaruhi dan bergantung pada kualitas dan kemampuan kompetitif sumber daya manusia yang dimilikinya. Kinerja seorang pegawai merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap pegawai mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Pihak manajemen dapat mengukur kinerja pegawai melalui kemampuan dari masing-masing pegawai.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai perannya dalam organisasi

(Rivai,2012). Selain itu, kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok pegawai telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi

Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan. (Gary Dessler 2011:222).

Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2010:84).

Performance atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses yang dihasilkan seseorang dalam menyelesaikan suatu pekerjaannya. (Nurlaila, 2010:71)

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah merupakan output atau hasil kerja yang dihasilkan baik segi kualitas maupun kuantitas pekerjaannya dan dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan perannya didalam organisasi atau perusahaan yang disertai dengan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

2.1.5.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara (2010;95) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

1. Kemampuan mereka,
2. Motivasi,
3. Dukungan yang diterima,
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan
5. Hubungan mereka dengan organisasi.

<i>Human Performance</i>	= <i>Ability + Motivation</i>
<i>Motivation</i>	= <i>Attitude + Situation</i>
<i>Ability</i>	= <i>Knowledge + Skill</i>

Banyak sekali faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam menjalankan pekerjaannya. Terdapat faktor yang berasal dari dalam diri sumber daya manusia sendiri maupun dari luar dirinya. Setiap pegawai mempunyai kemampuan berdasarkan pada pengetahuan dan keterampilan, kompetensi yang sesuai dengan pekerjaannya, motivasi kerja, perilaku yang dapat mempengaruhi kinerjanya. Kepemimpinan dan gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat berperan dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Bagaimana pemimpin menjalani hubungan dengan pegawai, bagaimana mereka memberi penghargaan kepada pegawai yang berprestasi, bagaimana mereka mengembangkan dan memberdayakan pekerjaannya, sangat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia yang menjadi bawahannya.

2.1.5.3 Tujuan dan Sasaran Kinerja

Tujuan didefinisikan sebagai apa yang diharapkan untuk dicapai oleh suatu organisasi, fungsi, departemen dan individu dalam suatu periode waktu tertentu. Dengan adanya tujuan memungkinkan pegawai mengetahui apa yang harus dikerjakan, atas dasar apa kinerja harus dilakukan dan bagaimana kontribusinya akan dinilai. Berdasarkan Perspektif Manajemen Sumberdaya Manusia (*Human Resources Management Perspectives*) yang lebih menekankan pentingnya kesadaran para pegawai terhadap pekerjaannya sebagai suatu cara untuk melibatkan tanggung jawab, kemampuan, dan tenaga mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk menggunakan tujuan secara efektif, pegawai perlu memahami bagaimana tujuan dapat memfasilitasi kinerja. Beberapa komponen yang perlu dipertimbangkan adalah:

- a. Muatan tujuan
- b. Komitmen pada tujuan
- c. Perilaku kerja
- d. Aspek umpan balik

Sasaran kinerja pegawai merupakan suatu pernyataan secara spesifik yang menjelaskan hasil yang harus dicapai tersebut diselesaikan. Sifatnya dapat dihitung, prestasi yang dapat diamati, dan dapat diukur. Sasaran merupakan harapan. Sebagai sasaran, suatu kinerja pegawai mencakup unsur-unsur diantaranya:

- a. Orang yang menjalankan kinerja;
- b. Tindakan atau kinerja yang dilakukan oleh pegawai;

- c. Menunjukkan waktu pekerjaan dilakukan;
- d. Cara penilaian bagaimana hasil pekerjaan dapat dicapai dan
- e. Menunjukkan tempat pekerjaan dilakukan.

Sasaran yang efektif dinyatakan secara spesifik, dapat diukur, dapat dicapai, berorientasi pada hasil, dan dalam batasan waktu tertentu.

2.1.5.4 Proses Penilaian Kinerja

Kinerja merupakan gabungan dari kemampuan dan minat seseorang pekerja serta kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas. Dari hasil penilaian kinerja yang telah dilakukan tersebut akan diketahui nilai organisasi dan kinerja organisasi secara menyeluruh apakah kinerja organisasi baik atau tidak dimata masyarakat dan pegawai. Menurut Mangkunegara (2010:80) mengemukakan bahwa aspek-aspek yang dinilai dalam kinerja adalah:

1. Kesetiaan

Penilaian mengukur kesetiaan pegawai terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan pegawai menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari omongan setiap orang yang tidak bertanggung jawab.

2. Prestasi kerja

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan pegawai tersebut dari uraian pekerjaan.

3. Kejujuran

Amanah dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada bawahannya.

4. Kedisiplinan

Mematuhi peraturan yang ada dan melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

5. Kreativitas

Kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih baik lagi, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil.

6. Kerjasama

Kemampuan dan ketersediaan pegawai berpartisipasi dan bekerja sama dengan pegawai lainnya secara vertikal dan horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin membaik.

7. Tanggungjawab

Kesediaan pegawai dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil karyanya, sarana dan prasarana yang digunakannya serta perilaku kerjanya.

8. Kepribadian

Sikap prilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi saran yang menyenangkan. Memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan yang simpatik dan wajar.

9. Prakarsa

Kemampuan berfikir yang original dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisa, menilai, memberi alasan, mendapatkan kesimpulan, membuat keputusan penyelesaian tugas dan masalah yang dihadapi.

10. Kecakapan

Menyatukan dan menyelaraskan bermacam elemen yang semuanya terlibat dalam penyusunan kebijakan dan dalam situasi manajemen.

2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Kinerja

Kinerja merupakan suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Hal ini membutuhkan artikulasi yang jelas mengenai misi atau organisasi khusus tujuan dan sasaran yang diukur. Menurut Mangkunegara (2010:84) indikator-indikator kinerja sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan, dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan organisasi.

- a. Kerapihan
- b. Ketelitian
- c. Kemampuan

2. Kuantitas Kerja

Menunjukkan banyak jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan organisasi.

- a. Kecepatan
- b. Kepuasan

3. Tanggung Jawab

Menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

- a. Hasil Kerja
- b. Mengambil Keputusan

4. Kerjasama

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun diluar pekerjaan sehingga pekerjaan akan semakin baik.

- a. Jalin Kerja Sama
- b. Kekompakan

5. Inisiatif

Adanya inisiatif dan dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengantisipasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah.

- a. Kemandirian

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan penulis adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai pelatihan, kepemimpinan yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Selain berpatokan kepada pendapat-pendapat para ahli mengenai variabel yang diteliti, untuk memperkuat landasan dalam melakukan penelitian ini dan bisa menyimpulkan hipotesis, peneliti mengumpulkan beberapa penelitian sebelumnya. Penelitian yang dikumpulkan meneliti mengenai Pelatihan, Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai.

Tabel 2.1
Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Peneliti

No	Judul Penelitian, Peneliti dan Tahun Penelitian	Perbedaan	Persamaan	Hasil
1	<i>The effect of leadrship on the staff performance in Somalia</i> Hussein Osman Elmi dan Ali Ibrahim, (2013)	Alat analisis koefesien korelasi Spearman.	Variabel Kepemimpinan	Kepemimpinan memiliki positif yang dan signifikan terhadap kinerja pegawai
2	<i>The impact of leadrship on the employee performance in customs, Iran</i> Javad Mehrabi, Shirin Naseri, dan Batool Samangoei, (2012)	Variabel pelatihan. Waktu dan Tempat Penelitian.	Menggunakan alat analisis regresi dan koefesien korelasi	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

3	<i>Effect Of Leadership Style on Organazational Performance</i> Obiwurru Timothy C dan Okwu Andy T, (2011)	Variabel Pelatihan. Waktu dan Tempat Penelitian.	Menggunakan alat analisis regresi.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa sementara kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja
4	<i>Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance</i> Shukurat Moronke Bello, (2012)	Variabel pelatihan, alat analisis, Waktu dan Tempat penelitian	Variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai	Terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.
5	<i>The effect of Training and Devlopment Employee Performance at accra Polytechnic</i> Degraf Otto dan Eric, (2012)	Variabel kepemimpinan Waktu, Tempat penelitian serta Metode Analisis	Variabel Pelatihan terhadap kinerja pegawai	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
6	<i>Employees Training and Organizational Performance: Mediation by Employees Performance</i> Azzara Shaheen, (2013)	Variabel kepemimpinan Tempat dan Waktu Pelatihan.	Variabel Pelatihan, Metode Analisis Regresi dan Korelasi	Secara keseluruhan hasil mengungkapkan hubungan yang signifikan dan positif antara pelatihan dan kinerja organisasi. didukung dengan baik secara teoritis dan statistik

7	<p><i>Effect Of Training Dimensions On Employee's Work Performance</i></p> <p>Dr. Musaega Doglas, (2013)</p>	<p>Variabel kepemimpinan Tempat dan Waktu Penelitian. Metode Purpose sampling dan Random Sampling.</p>	<p>Variabel Pelatihan dan Metode Analisis Regresi</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara penilaian kebutuhan pelatihan dan Pelatihan isi memiliki efek positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
8	<p><i>Training and Development impact on Organizational Performance: Empirical Evidence from Oil and Gas Sector of Pakistan</i></p> <p>Hassan Raza, (2014)</p>	<p>Variabel Kepemimpinan, dan Variabel Pengembangan, Waktu dan Tempat Penelitian</p>	<p>Menggunakan Analisis Regresi, variabel Pelatihan</p>	<p>Terdapat pengaruh yang signifikan antara Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan.</p>
9	<p>Ansori, (2013), Pengaruh Pelatihan dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan (BAPPEDA) Kabupaten Wonogiri</p>	<p>Peneliti terdahulu hanya menggunakan 3 indikator yaitu, tujuan, metode, dan peserta pelatihan sedangkan peneliti yang akan dilakukan menggunakan 5 indikator. Waktu dan Tempat penelitian.</p>	<p>Peneliti terdahulu dan peneliti yang akan dilakukan sekarang sama-sama melakukan penelitian di Bidang Pemerintahan. dan meneliti variabel pelatihan dan kepemimpinan .</p>	<p>Berdasarkan hasil analisis regresi berganda diperoleh hasil bahwa variabel pelatihan dan variabel kepemimpinan mempunyai arah koefisien yang positif terhadap kinerja pegawai di BAPPEDA Wonogiri dengan koefisien variabel pelatihan sebesar 0,274, sedangkan koefisien variabel kepemimpinan sebesar 0,094.</p>

10	Dea Yunita, (2011), Pengaruh Pelatihan dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Diskominfo Kota Yogyakarta	Peneliti terdahulu menggunakan Populasi dan sampel sementara Penelitian yang akan dilakukan hanya menggunakan Populasi.	Penelitian terdahulu dan Penelitian yang akan dilakukan sama-sam menggunakan variabel Pelatihan, Kepemimpinan dan Kinerja pegawai	Berdasarkan hasil analisis penelitian yang di peroleh menunjukkan bahwa pengaruh positif antara pelatihan dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai
----	---	---	---	---

2.2 Kerangka Pemikiran

Kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal seseorang seperti dikemukakan. Faktor internal diantaranya motivasi kerja, kemampuan kerja, kepribadian, dan tingkat pendidikan; sedangkan faktor eksternal diantaranya kepemimpinan, rekan kerja, masyarakat, dan keluarga.

Beberapa penelitian telah dilakukan oleh para peneliti untuk melihat pengaruh dari beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Hasil dari penelitian tersebut yang selanjutnya dijadikan landasan dalam penelitian dan sudah sejauh mana penelitian mengenai kinerja pegawai dilakukan. Hasil dari penelitian-penelitian terdahulu ini kemudian akan menghasilkan kesimpulan sementara (hipotesis) bagi penelitian ini.

Manusia merupakan sumber daya yang sangat penting bagi organisasi, hal ini dikarenakan sumber daya manusia memiliki pengetahuan, keterampilan, latar belakang yang berbeda dan perasaan, namun dalam hal ini harus didukung dan ditunjang oleh manajemen organisasi dalam mengatur, mengarahkan dan mengkoordinasikan tugas-tugas yang dibebankan. Setiap organisasi dalam

kegiatan sehari-hari selalu berusaha menciptakan efisiensi dalam upaya pencapaian tujuannya. Maka diperlukan tenaga kerja yang memiliki kemampuan, keterampilan dan kecakapan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik dengan kata lain organisasi membutuhkan pegawai yang memiliki kinerja yang baik.

Dalam upaya peningkatan pegawai, ada beberapa faktor yang mempengaruhi pelatihan dan kepemimpinan. Setiap organisasi menginginkan memiliki Sumber Daya Manusia yang memiliki kualitas yang produktif untuk mendukung kegiatan yang efisien dan efesiensi di Badan Perencanaan Pembangunan (Bappeda) Kota Bandung.

Melaksanakan program pelatihan pegawai pada sebuah instansi merupakan salah satu cara yang dilakukan oleh organisasi/ instansi untuk meningkatkan kinerja pegawai tersebut. Dalam meningkatkan kinerja pegawai akan membuat pekerjaan lebih baik dan tidak menutup kemungkinan pegawai akan lebih loyal kepada organisasi/ instansi, sehingga akhirnya akan menghasilkan nilai yang positif dan tercapainya tujuan instansi yang ditetapkan Bappeda Kota Bandung.

Kepemimpinan akan berjalan secara efektif dan efisien apabila dilaksanakan oleh seorang pemimpin, pemimpin yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau kelompok, tanpa mengindahkan bentuk alasannya. Seorang pemimpin yang aktif akan memberikan usaha sebagai kordinator, mengusahakan dan melaksanakan suatu kerja untuk mencapai tujuan bersama.

Untuk membantu para pegawai agar dapat bekerja dengan semakin tinggi, loyal kepada organisasi dan totalitas dalam mengerjakan setiap pekerjaan dan tugas yang diberikan guna tercapainya tujuan di Bappeda Kota Bandung, diperlukan usaha yang keras dari pihak organisasi/ instansi dalam pemberdayaan pegawai misalnya dengan pemberian program pelatihan dan kepemimpinan yang mengarahkan bawahannya untuk bekerja dan memberikan motivasi sehingga pegawai merasa nyaman dalam menyelesaikan tugas dan dapat bekerja sama agar tercapainya tujuan yang ditetapkan Bappeda Kota Bandung, dengan dilakukannya hal tersebut dapat membantu meningkatkan kualitas kinerja pegawainya.

2.2.1 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai

Dalam kaitan antara pelatihan terhadap kinerja pegawai dalam membentuk sumber daya manusia yang berkualitas dan berkinerja tinggi dibutuhkan peningkatan pengetahuan, keterampilan atau ahli dan sikap melalui program pelatihan kerja untuk memperbaiki kinerja pegawai, Sami'an (2010;94) menyatakan adanya hubungan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai bahwa "Dalam membentuk Sumber Daya Manusia yang berkualitas dan berkinerja tinggi diperlukan suatu cara dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan atau keahlian sikap melalui program pelatihan dalam memperbaiki kinerja dan meningkatkan kinerja pegawai".

Pemberian program pelatihan yang efektif akan dapat memperbaiki sikap kerja pegawai menjadi keterampilan, ahli dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik melalui pelatihan pegawai juga, kesempatan untuk

meningkatkan karir pegawai semakin besar. Karena keahlian, keterampilan dan prestasi kerja pegawai yang lebih baik dalam mewujudkan tujuan dan sasaran yang ditetapkan organisasi.

Pelatihan berarti suatu perubahan yang sistematis dari *knowledge*, *skill*, *attitude* dan *behavior* yang terus mengalami peningkatan yang dimiliki oleh setiap pegawai dengan itu dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam berpikir dan bekerja sehingga mudah mendapatkan ide-ide baru dan mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Mangkuprawira (2011: 135) berpendapat bahwa pelatihan bagi pegawai adalah sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar pegawai semakin terampil dan mampu dalam melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik sesuai dengan standar. Pelatihan meningkatkan kemampuan, kompetensi, ketrampilan, produktivitas organisasi, dan kinerja pegawai menjadi baik yang kemudian akan menciptakan efektivitas dan efisiensi dalam setiap bidang kerja, dan akan membawa kesuksesan bagi sebuah organisasi dalam mencapai tujuan.

Hal ini semakin diperkuat dengan penelitian terdahulu oleh Azara Shaheen (2013) dengan judul *Employees Training and Organizational Performance: Mediation by Employees Performance* dengan secara keseluruhan hasil mengungkapkan hubungan yang signifikan dan positif antara pelatihan dan kinerja organisasi. didukung dengan baik secara teoritis dan statistik artinya bahwa variabel pelatihan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian juga dilakukan oleh Dr. Musaage Doglas (2013) dengan judul *Effect Of Training Dimensions On Employee's Work Performance* dengan hasil

penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara penilaian kebutuhan pelatihan dan Pelatihan isi memiliki efek positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Selain pelatihan kepemimpinan merupakan faktor yang menentukan dalam suatu organisasi. Berhasil atau gagalnya suatu perusahaan dalam mencapai tujuan dipengaruhi oleh cara seorang pimpinan. Kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Yang dapat dilihat dari bagaimana seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya untuk bekerjasama menghasilkan pekerjaan yang baik. Sondang Siagian (2008:45) mengatakan bahwa kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya.

Keberhasilan suatu organisasi tergantung dari keberhasilan para karyawan yang menggerakkannya. Karyawan tersebut harus bekerja sesuai dengan arahan yang diberikan oleh pemimpinnya, oleh karena itu peran kepemimpinan sangat penting dalam suatu organisasi untuk menggerakkan suatu organisasi agar tetap berada dalam jalur yang benar. Penelitian yang dilakukan oleh Obiwurru Timothy C dan Okwu Andy T, (2011) dengan judul *Effect Of Leadership Style on Organizational*

Performance dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa sementara kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, dan penelitian yang juga dilakukan oleh Javad Mehrabi, Shirin Naseri, dan Batool Samangoei, (2012) dengan judul *The impact of leadership on the employee performance in customs, Iran* dengan hasilnya terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Penelitian oleh dua peneliti terdahulu bahwa telah menunjukkan adanya pengaruh variabel kepemimpinan yang diteliti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dapat dikatakan bahwa kepemimpinanlah yang memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya . Yang dapat dilihat dari bagaimana seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya untuk bekerjasama menghasilkan pekerjaan dan merasa nyaman dalam menyelesaikan pekerjaannya secara efektif dan efisien.

2.2.3 Pengaruh Pelatihan dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

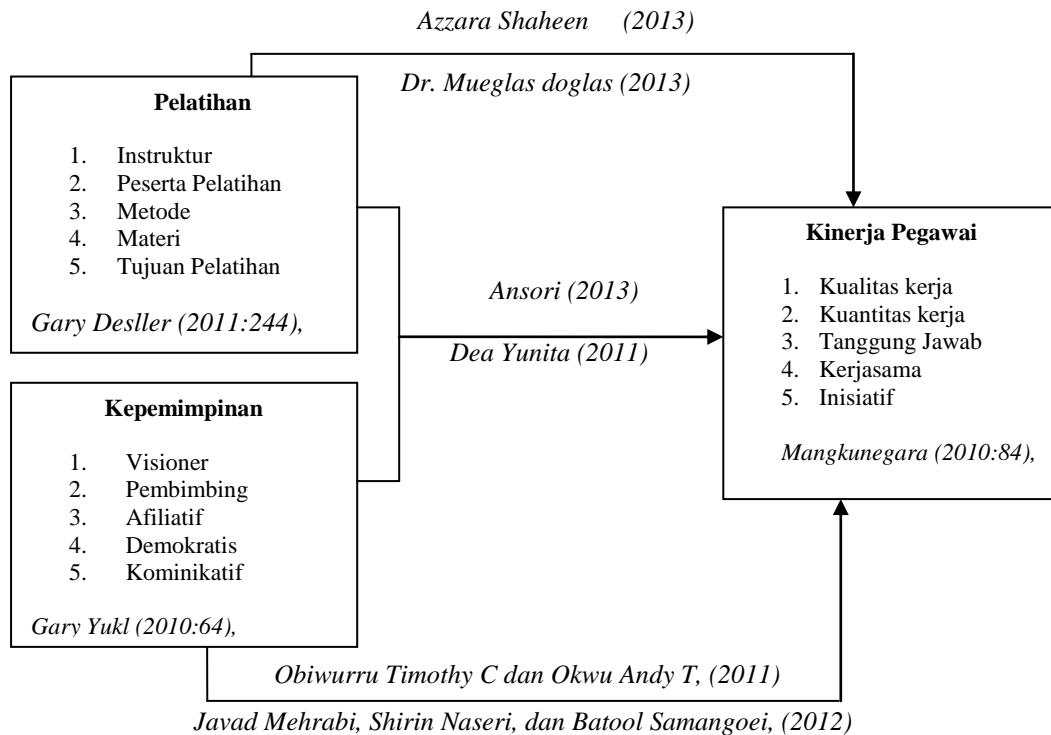
Sedangkan kaitan antar Pelatihan dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai, antara lain Pelatihan sangat penting bagi pegawai baru maupun pegawai yang sudah lama. Pelatihan, secara singkat didefinisikan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja di masa mendatang, dan Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa.

Dengan demikian melalui perilaku yang positif memberikan sumbangan nyata dalam pencapaian tujuan organisasi. Dari uraian tersebut dapat dipahami bahwa pelatihan dan kepemimpinan memiliki hubungan terhadap kinerja, termasuk juga memiliki dampak terhadap sikap pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.

Hal ini juga di perkuat dari penelitian terdahulu oleh Ansori, (2013), Pengaruh Pelatihan dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan (Bappeda) Kabupaten Wonogiri. Dengan menggunakan variabel Pelatihan (x_1), Kepemimpinan (x_2), dan Kinerja Pegawai (Y) yang menyimpulkan bahwa variabel pelatihan dan variabel kepemimpinan mempunyai arah koefisien yang positif terhadap kinerja pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai dalam organisasi. Dan penelitian yang dilakukan oleh Dea yunita (2011) menyatakan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antar Pelatihan dan Kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai bahwa dari hasil analysis penelitian pelatihan dapat memberikan bukti dalam peningkatan kinerja pegawai dan Kepemimpinan memberikan pengaruh positif atas aktivitas kinerja pegawai.

Melihat hal tersebut untuk meningkatkan kinerja pegawai, maka organisasi harus mampu menggerakkan semangat kerja pegawai. Langkah yang harus diambil organisasi yaitu dengan pelatihan dan kepemimpinan yang baik dan layak bagi pegawai dengan begitu organisasi harus lebih meningkatkan jumlah program pelatihan dan meningkatkan peranan kepemimpinan untuk semakin meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran, maka dapat dirumuskan paradigma penelitian mengenai pelatihan dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dinyatakan dalam gambar sebagai berikut:



Gambar 2.3
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Berdasarkan uraian dan hasil penelitian yang dikembangkan para ahli diatas, dimana adanya pengaruh antara variabel X1 (Pelatihan), X2 (Kepemimpinan) dan Y (Kinerja Pegawai), maka penulis mengambil hipotesis, adalah sebagai berikut:

- a. Hipotesis Parsial, yaitu:
 - 1. Terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai
 - 2. Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
- b. Hipotesis Simultan, yaitu:
 - 1. Terdapat pengaruh pelatihan dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.