

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kajian Teori

2.1.1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain agar mau melaksanakan suatu pekerjaan sesuai dengan keinginannya. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah kemampuan memerintah dan mempengaruhi orang lain untuk melaksanakan sesuatu pekerjaan agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Armansyah (2022) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah model pemimpin yang mengkomunikasikan visi dan tujuan organisasi secara jelas sehingga bawahan dapat mengidentifikasi dan cenderung menimbulkan pengaruh yang kuat pada pengikut, memberikan motivasi pada bawahannya serta merangsang kreativitas untuk bekerja lebih baik demi tercapainya tujuan organisasi.

Wardani (2020) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional (transformational leader) adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang di individualkan pada para bawahan atau pengikut.

Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka. Iswahyudi (2023) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral serta strategi dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan bawahannya,

serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada Tingkat yang lebih tinggi dari pada yang mereka butuhkan.

Mulia (2021) menyatakan “gaya kepemimpinan transformasional adalah perilaku pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang di individualkan dan memiliki karisma”. Sinaga (2023) mengemukakan “gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu membawa organisasi untuk berubah dengan cepat, memiliki potensi yang luar biasa, bertahan dalam tekanan, serta inovasi di dalam organisasi”

Supriyanto (2020) menyatakan bahwa “kepemimpinan transformasional merupakan jenis kepemimpinan yang membangkitkan kesadaran para pengikut dengan menunjukkan nilai-nilai dan cita-cita yang tinggi seperti kebebasan, keadilan dan kesetaraan”.

Dari uraian mengenai gaya kepemimpinan diatas maka peneliti menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan seorang atasan guna mempengaruhi kinerja karyawannya dengan cara memotivasi karyawannya agar bekerja lebih baik dan menghasilkan energi positif di dalam perusahaan agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik. Dengan konsep kepemimpinan transformasional, bawahan akan merasa percaya, kagum, bangga, loyal, dan hormat kepada atasannya serta termotivasi untuk mengerjakan pekerjaan dengan hasil yang melebihi target yang telah ditentukan bersama.

2.1.1. Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan Transformasional

Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu dan lainnya. Gaya kepemimpinan yaitu ciri khas seorang pemimpin dalam

mempengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan juga dapat diartikan sebagai perilaku yang diterapkan oleh seorang pemimpin.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan transformasional menurut Warman (2022:140) yaitu :

1. Kepribadian (personality), pengalaman masa lalu yang mencakup nilai – nilai, latar belakang dan pengalamannya dalam mempengaruhi gaya kepemimpinan
2. Harapan dan perilaku atasan
3. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan
4. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin
5. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan
6. Harapan dan perilaku rekan

Sedangkan menurut Subhan (2022) mengemukakan faktor-faktor gaya kepemimpinan transformasional adalah :

1. Pengalaman Pribadi
2. Nilai dan kepercayaan
3. Kepribadian dan karakteristik pribadi
4. Konteks dan tugas kepemimpinan”

Berikut penjelasan dari faktor-faktor gaya kepemimpinan transformasional sebagai berikut :

Ad. 1 Pengalaman Pribadi

Pengalaman hidup dan kerja seorang individu dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan. Pengalaman sebagai anggota tim, pengalaman dalam menghadapi tantangan kepemimpinan, dan pengalaman belajar dari pemimpin sebelumnya dapat membentuk preferensi dan pendekatan kepemimpinan individu

Ad. 2 Nilai dan kepercayaan

Nilai-nilai dan kepercayaan seseorang juga berperan dalam pemilihan gaya kepemimpinan. Nilai-nilai seperti integritas, keadilan dan keberlanjutan dapat mempengaruhi pilihan seseorang dalam mengembangkan gaya kepemimpinan yang konsisten dengan nilai-nilai tersebut

Ad. 3 Kepribadian dan karakteristik pribadi

Kepribadian individu memiliki peran penting dalam pemilihan gaya kepemimpinan. Sifat-sifat kepribadian seperti kepercayaan diri, ekstroversi, kebijaksanaan dan orientasi terhadap tugas atau hubungan dapat membentuk preferensi dan gaya kepemimpinan seseorang

Ad.4 Konteks dan tugas kepemimpinan

Konteks organisasi, tugas kepemimpinan, dan karakteristik tim yang dipimpin juga mempengaruhi pemilihan gaya kepemimpinan. Situasi yang membutuhkan pengambilan keputusan cepat mungkin mengarah pada gaya kepemimpinan otoriter, sementara situasi yang memerlukan inovasi dan partisipasi dapat mengarah pada gaya kepemimpinan demokratis

2.1.1.2. Manfaat Gaya Kepemimpinan Transformasional

Manfaat penerapan prinsip dan gaya kepemimpinan yang tepat dan efektif memberikan sejumlah manfaat bagi organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional birokrasi dapat menjadi efisien dalam organisasi yang perlu

mengikuti aturan regulasi yang ketat. Para pemimpin ini memisahkan pekerjaan dari hubungan individu tim.

Menurut Usman (2019) menyatakan manfaat gaya kepemimpinan yaitu :

1. Mampu menilai SWOT kemampuan dirinya yang diperlukan sebagai kepemimpinan efektif
2. Menggunakan kekuasaan dengan tepat dan berpengaruh positif dalam meningkatkan komitmen bawahannya
3. Menguji nilai – nilai persoal dan keyakinan dirinya yang berkaitan dengan asumsi tentang kepemimpinan dan bawahannya
4. Memahami sejumlah peranan kepemimpinan
5. Mengenal hubungan antara pemimpin berorientasi tugas dan berorientasi hubungan manusia
6. Mengenal pentingnya tujuan moral dan nilai etika dalam kepemimpinan”

Selain itu manfaat kepemimpinan menurut Sundari (2022) yaitu :

1. Menghargai hubungan pribadi dengan tim
2. Memfasilitasi pencapaian tujuan, melalui tujuan struktur yang jelas
3. Menjadi efisien dalam organisasi yang perlu mengikuti aturan dan regulasi yang ketat
4. Kepemimpinan yang efektif memberi organisasi pendekatan holistik untuk menjalankan urusan manajemen secara koheren
5. Gaya kepemimpinan yang efektif harus didasarkan pada kriteria objektif.

Namun, metode dapat didefinisikan sesuai dengan keadaan organisasi. Dari uraian mengenai manfaat kepemimpinan diatas maka peneliti menyimpulkan bahwa seorang pemimpin besar seharusnya terbuka untuk mendengarkan pegawainya dan

secara aktif mencoba untuk menemukan Solusi tentang pengembangan bakat pegawainya. Seorang pemimpin besar adalah seseorang yang tidak melihat diri mereka sebagai peringkat lebih tinggi dari rekan-rekan mereka, tetapi lebih diartikan sebagai perpanjangan dari mereka dan mementingkan pengembangan karir pegawainya.

2.1.1.3. Ciri-Ciri Gaya Kepemimpinan Transformasional

Tipe kepemimpinan transformasional merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat memengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam memengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya. Secara teoritis telah banyak gaya kepemimpinan, namun gaya mana yang terbaik tidak mudah untuk ditentukan.

Menurut Sondang P. Siagian dalam Purba (2021) mengemukakan tipe – tipe kepemimpinan, yaitu sebagai berikut :

1. Tipe otokratik, yaitu seorang yang sangat egois. Egonya yang sangat besar menumbuhkan dan mengembangkan persepsinya bahwa tujuan organisasinya identik dengan tujuan pribadinya
2. Tipe paternalistik, yaitu pemimpin yang bersifat kebapakan dan dapat dijadikan sebagai tempat bertanya untuk memperoleh petunjuk
3. Tipe kharismatik, yaitu seorang yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tertentu itu dikagumi

4. Tipe laissez faire, yaitu seorang pemimpin yang melihat perannya sebagai “polisi lalu lintas” dan cenderung memilih peranan yang pasif serta membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri
5. Tipe demokratik, yaitu pemimpin yang memandang perannya selalu koordinator dan integrator dari berbagai unsur dan komponen organisasi sehingga bergerak sebagai suatu totalitas

Sedangkan menurut Aswan (2019) mengemukakan tipe-tipe kepemimpinan, yaitu sebagai berikut :

1. Kepemimpinan kharismatik
2. Kepemimpinan tradisional
3. Kepemimpinan legal / formal”

Berikut penjelasan dari ciri-ciri gaya kepemimpinan transformasional sebagai berikut :

Ad. 1 Kepemimpinan kharismatik

Kepemimpinan kharismatik adalah kepemimpinan yang tidak diciptakan secara formal. Kewibawaan seseorang dapat disebabkan oleh keilmunnya yang tinggi

Ad.2 Kepemimpinan tradisional

Kepemimpinan tradisional biasanya dimiliki oleh pemimpin adat atau pemimpin suku

Ad.3 Kepemimpinan legal / formal

Kepemimpinan formal adalah tipe kepemimpinan yang diciptakan secara struktural, sebagaimana seorang presiden yang dipilih oleh rakyat yang sangat bergantung pada masa jabatannya.

Dari uraian mengenai tipe-tipe kepemimpinan diatas maka peneliti menyimpulkan bahwa tipe kepemimpinan kharismatik memiliki kekuatan energi, daya tarik dan pembawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya. Kepemimpinan yang kharismatik memiliki inspirasi, keberanian, dan berkeyakinan teguh pada pendirian sendiri.

2.1.1.4. Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Indikator merupakan variabel kendali yang dapat digunakan untuk mengukur perubahan yang terjadi pada sebuah kejadian maupun kegiatan. Peneliti mengangkat beberapa indikator dari gaya kepemimpinan yang sudah dijelaskan dari beberapa para ahli sebelumnya. Adapun indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut Robbins dalam Saputra (2022) yaitu:

1. Kharisma
2. Motivasi Inspiratif
3. Stimulasi Intelektual
4. Perhatian yang Individual”

Berikut penjelasan dari indikator gaya kepemimpinan transformasional sebagai berikut :

Ad.1 Kharisma

Kharisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat. Pemimpin karismatik adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfir motivasi atas dasar

komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi dan gaya mereka dalam diri bawahannya

Ad.2 Motivasi Inspiratif

Motivasi inspiratif menggambarkan pemimpin bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis. Pemimpin menggunakan komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan.

Ad.3 Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual menggambarkan pemimpin mampu mendorong karyawan untuk memecahkan masalah lama dengan cara yang baru. Pemimpin berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpin kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru

Ad.4 Perhatian yang Individual

Perhatian yang individual menggambarkan bahwa pimpinan selalu memperhatikan karyawannya, memperlakukan karyawan secara individual, melatih dan menasehati. Pemimpin mengajak karyawan untuk jeli melihat kemampuan orang lain. Pemimpin menfokuskan karyawan untuk mengembangkan kelebihan pribadi

2.1.2. Pelatihan Kerja

Pelatihan Kerja merupakan wahana yang dilakukan oleh sebuah perusahaan untuk membangun sumber daya manusia yang handal menuju era globalisasi yang penuh dengan tantangan dan persaingan. Maka dari itu kegiatan Pelatihan tidak bisa diabaikan begitu saja terutama dalam memasuki era persaingan yang semakin ketat dan tajam pada abad ini, sehingga Perusahaan menyadari bahwa pelatihan

merupakan bagian fundamental bagi karyawan, meskipun usaha ini menjadi mahal dan menghabiskan banyak waktu, tetapi akan mengurangi perputaran tenaga kerja dan membuat karyawan menjadi lebih produktif.

Wahyuningsih (2019) menyatakan bahwa “pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya”.

Ardiana (2021) mengemukakan bahwa “pelatihan kerja adalah tanggung jawab bersama antara karyawan dengan organisasi. Karyawan berkewajiban merancang dan mengikuti pelatihan kerja untuk mengembangkan kemampuannya sehingga terbuka lebar karier yang lebih baik kedepannya”.

Seto (2022) menjelaskan bahwa “pelatihan (training) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan atau sikap untuk meningkatkan kinerja tenaga kerja”. Baharuddin (2023) mengutarakan bahwa “pelatihan sebagai sebuah kegiatan yang bertujuan untuk mengembangkan pemimpin untuk mencapai keefektifan pekerjaan individual yang lebih besar dan hubungan antarpribadi dalam organisasi yang lebih baik, serta menyesuaikan pemimpin kepada konteks seluruh lingkungannya”.

Baehaki (2020) mengemukakan bahwa “pelatihan adalah proses meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan. Pelatihan mungkin juga meliputi pengubahsikap sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaannya lebih efektif”.

Ponamon (2021) menyatakan bahwa “pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya.

Pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan standar”. Dari uraian mengenai tipe-tipe kepemimpinan diatas maka peneliti menyimpulkan bahwa pelatihan kerja adalah sebuah proses yang sistematis untuk mengajarkan atau meningkatkan pengetahuan, keahlian dan sikap, dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan sehingga karyawan semakin terampil, memiliki tanggung jawab yang lebih baik serta memiliki kinerja yang lebih baik.

2.1.2.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pelatihan Kerja

Berbagai faktor yang dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan manusia, baik dalam lingkup suatu institusi maupun organisasi. Cen (2020) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan kerja antara lain:

1. Pelatih/Mentor
2. Peserta
3. Materi”

Berikut penjelasan dari faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan kerja sebagai berikut :

Ad.1 Pelatih/Mentor

Program pelatihan pada umumnya berorientasi pada peningkatan skill atau kemampuan, pengetahuan serta keterampilan. Maka para pelatih yang dipilih harus memenuhi kualifikasi dan sesuai dengan bidangnya, dan juga kompeten hal tersebut bisa dilihat dari latar belakang pendidikan dan penguasaan materinya

Ad.2 Peserta

Peserta pelatihan tentu saja harus diseleksi berdasarkan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai, salah satu faktor yang bisa dijadikan sebagai indikatornya adalah semangat mengikuti pelatihan

Ad.3 Materi

Pelatihan mengenai sumber daya manusia adalah materi atau standar kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan dimana indikatornya meliputi penetapan sasaran harus sesuai dengan kebutuhan

Sedangkan menurut Kasmir (2019:52) faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan kerja yaitu sebagai berikut:

1. Peserta pelatihan, adalah orang yang datang ke program pendidikan dan Pelatihan dengan tujuan untuk mendapatkan nilai tambah berupa peningkatan pengetahuan dan keterampilan atau kompetensi
2. Instruktur/pelatih, seorang yang profesional yang tugasnya membantu tim dalam memperbaiki penampilan
3. Materi pelatihan harus dapat dipelajari karyawan peserta Pelatihan dengan bantuan yang minimal dari trainer
4. Lokasi pelatihan, tempat dilaksanakannya suatu pelatihan
5. Lingkungan pelatihan, lingkungan menjadi Motivasi yang paling dominan mempengaruhi semangat karyawan
6. Waktu pelatihan, biasanya training dilakukan sebelum memulai kerja atau pada saat awal masuk kerja

2.1.2.2. Tujuan dan Manfaat Pelatihan Kerja

Tujuan dan manfaat diadakannya pelatihan kerja adalah bahwa pertama, pelatihan dilakukan untuk menutup gap antara kecakapan atau kemampuan

karyawan dengan permintaan karyawan, kedua, program-program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan.

Pasaribu (2021) mengemukakan bahwa tujuan dan manfaat pelatihan kerja yaitu :

1. Tujuan Pelatihan
2. Manfaat Pelatihan Kerja”

Berikut penjelasan dari tujuan dan manfaat pelatihan kerja sebagai berikut:

Ad.1 Tujuan Pelatihan Kerja

a. Meningkatkan produktivitas

Salah satu cara untuk meningkatkan produktivitas perusahaan adalah dengan memanfaatkan teknologi

b. Memperbaiki kualitas

Pelatihan karyawan tidak hanya akan meningkatkan produktivitas karyawan, melainkan juga membantu mereka memberikan layanan atau menghasilkan produk yang lebih baik

c. Mengurangi waktu belajar karyawan

Ketika karyawan mengikuti program pelatihan secara rutin, kemampuan mereka bertambah secara bertahap

d. Meningkatkan retensi karyawan

Perusahaan akan berkembang baik, jika mampu mempertahankan karyawan-karyawan dalam waktu cukup lama

e. Karywan pada suatu saat akan memasuki usia pensiun

Pelatihan karyawan secara berkala memberikan kesempatan bagi karyawan-karyawan senior untuk meneruskan ilmu, keterampilan atau keahlian kepada junior-junior mereka

Ad.2 Manfaat Pelatihan Kerja

a. Retensi karyawan positif

Karyawan yang mendapatkan program pelatihan akan lebih loyal terhadap perusahaan. Ini sangat baik untuk bisnis

b. Meningkatkan keterlibatan karyawan

Karyawan yang merasa bosan di tempat kerja biasanya dikarekan kemampuan atau keahliannya dalam bekerja tidak berkembang

c. Menyiapkan pemimpin-pemimpin di masa depan

Program pelatihan karyawan membantu perusahaan menemukan bakat- bakat kepemimpinan baru

d. Pemberdayaan karyawan

Hal ini masih berkaitan dengan tingkat keterlibatan karyawan. Para manajer yang merasa diberdayakan di tempat kerja akan lebih efektif dalam memengaruhi karyawan dan mendapatkan kepercayaan mereka. Karena juga akan merasakan otonominya, nilai-nilai yang dia yakini, dan kepercayaan diri yang lebih besar dalam melakukan pekerjaan mereka

2.1.2.4 Jenis Pelatihan Kerja

Pelatihan karyawan memberikan kesempatan bagi mereka untuk mendapatkan pengetahuan dan pengalaman yang sesuai untuk melaksanakan pekerjaan masing-masing. Karyawan dapat meningkatkan produktivitas, kualitas

kerja dan mengurangi risiko pekerjaan. Dibutuhkan jenis program pelatihan yang tepat untuk masing-masing kebutuhan karyawan.

Jenis-jenis program pelatihan karyawan Menurut Pasaribu (2021) antara lain :

1. Onboarding
2. Manajemen risiko
3. Manajemen keahlian
4. Perencanaan karir
5. Manajemen pengetahuan
6. Pengalaman
7. Diklat

Berikut penjelasan dari jenis-jenis program pelatihan karyawan sebagai berikut :

Ad.1 Onboarding

Program pelatihan ini dikhususkan untuk menyambut karyawan baru. Perusahaan apapun yang karyawan butuhkan untuk dapat melakukan pekerjaan mereka

Ad.2 Manajemen risiko

Pelatihan jenis ini didesain untuk mengurangi risiko atau mengimplementasikan proses manajemen risiko. Materi program biasanya memasukkan poin-poin seputar keselamatan kerja, keamanan informasi dan kepatuhan

Ad.3 Manajemen keahlian

Perusahaan memerlukan proses untuk mengidentifikasi keahlian karyawan. Ini juga dibutuhkan untuk mengembangkan area-area di mana ada kesenjangan didalamnya diperlukan. Pelatihan dan pengembangan jenis ini dapat dilakukan dalam beragam

tingkatan, termasuk dengan memantau talenta-talenta yang ada di perusahaan atau dalam sebuah tim kerja

Ad.4 Perencanaan karir

Program pelatihan jenis ini dapat disesuaikan dengan minat dan ambisi masing-masing individu karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan keterlibatan mereka di tempat kerja

Ad.5 Manajemen pengetahuan

Jenis ini adalah di mana perusahaan melakukan proses pengembangan, mempertahankan, pemanfaatan serta transfer pengetahuan dari karyawan yang lebih senior ke junior

Ad.6 Pengalaman

Didalam program ini, karyawan biasanya akan memperoleh penugasan baru dan lebih kreatif, yang berbeda atau bahkan berlawanan dengan penugasan-penugasan rutinnya

Ad.7 Diklat

Program pelatihan karyawan jenis ini bisa berupa pemberian pelatihan internal atau mengirimkan karyawan mengikuti pelatihan di luar perusahaan atau juga memberikan kesempatan (beasiswa) untuk mengambil pendidikan formal lanjutan

Sedangkan menurut Ajabar (2020) mengemukakan bahwa jenis pelatihan kerja yaitu sebagai berikut:

1. Pelatihan keahlian
2. Pelatihan ulang
3. Pelatihan lintas fungsional
4. Pelatihan tim

5. Pelatihan kreativitas

Berikut penjelasan dari jenis pelatihan kerja sebagai berikut :

Ad.1 Pelatihan keahlian

Program pelatihan yang relatif sederhana yaitu dengan mengidentifikasi kebutuhan atau kekurangan yang ada dalam tugas-tugas seorang pekerja

Ad.2 Pelatihan ulang

Program pelatihan yang memberikan keahlian yang dibutuhkan pekerja untuk menghadapi tuntutan kerja yang berubah-ubah

Ad.3 Pelatihan lintas fungsional

Pelatihan lintas fungsional atau cross functional training, yaitu pelatihan yang melibatkan pekerja untuk melakukan aktivitas kerja dalam bidang lainnya selain pekerjaan pokoknya

Ad.4 Pelatihan tim

Pelatihan tim melibatkan sekelompok pekerja yang berkerja sama dalam menyelesaikan suatu tugas demi tujuan bersama sebuah tim kerja

Ad.5 Pelatihan kreativitas

Pelatihan kreativitas atau creativities training adalah suatu pelatihan yang didasari dari kreativitas seorang pekerja, dengan cara memberikan peluang kepada pekerja untuk mengeluarkan gagasan atau ide-ide kreatifnya secara rasional dan layak

2.1.2.5 Indikator Pelatihan Kerja

Indikator pelatihan sangat penting untuk memastikan bahwa program pelatihan yang diberikan memiliki dampak positif bagi karyawan dan organisasi. Dengan mengukur keberhasilan program pelatihan, perusahaan dapat mengetahui apakah program tersebut efektif atau tidak. Indikator pelatihan juga membantu

organisasi dalam menentukan jenis pelatihan yang tepat untuk karyawan, sehingga dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan meningkatkan produktivitas kerja di organisasi. Adapun indikator pelatihan kerja menurut Wahyuningsih (2019) yaitu :

- “1. Tujuan Pelatihan
- 2. Materi
- 3. Metode yang Digunakan
- 4. Kualifikasi Peserta
- 5. Kualifikasi Pelatih (Instruktur)”

Berikut penjelasan dari indikator pelatihan kerja sebagai berikut :

Ad.1 Tujuan Pelatihan

Tujuan pelatihan harus konkrit dan dapat diukur, oleh karena itu pelatihan yang akan diselenggarakan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan kerja agar peserta mampu mencapai kinerja secara maksimal dan meningkatkan pemahaman peserta terhadap etika kerja yang harus diterapkan

Ad.2 Materi

Materi pelatihan dapat berupa: pengelolaan (manajemen), tata naskah, psikologis kerja, komunikasi kerja, disiplin dan etika kerja, kepemimpinan kerja dan pelaporan kerja

Ad.3 Metode yang Digunakan

Metode pelatihan yang digunakan adalah metode pelatihan dengan Teknik partisipatif yaitu diskusi kelompok, konferensi, imulasi, bermain peran (demonstrasi) dan games, latihan dalam kelas, test, kerja tim dan study visit (studi banding)

Ad.4 Kualifikasi Peserta

Peserta pelatihan adalah pegawai perusahaan yang memenuhi kualifikasi persyaratan seperti karyawan tetap dan staf yang mendapat rekomendasi pimpinan

Ad.5 Kualifikasi Pelatih (Instruktur)

Pelatih/instruktur yang akan memberikan materi pelatihan harus memenuhi kualifikasi persyaratan antara lain, mempunyai keahlian yang berhubungan dengan materi pelatihan, mampu membangkitkan motivasi dan mampu menggunakan metode partisipatif.

2.1.3. Kinerja Pegawai

Kinerja memiliki pengertian yang beragam dari berbagai pakar, tetapi tetap memiliki kesamaan secara umum. Kinerja menurut (Keran, 2012) adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. (Fadillah et al., 2017) mengatakan bahwa kinerja karyawan adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi.

Kinerja karyawan menurut (Rafie, 2018a) mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar dan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja sumber daya manusia tinggi dimaksudkan guna meningkatkan perusahaan secara keseluruhan.

Menurut (Hasibuan, 2016), kinerja adalah suatu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu.

Dari beberapa pengertian kinerja menurut para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang dalam suatu organisasi agar tercapai tujuan yang diinginkan suatu organisasi dan meminimalisir kerugian atau kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyelesaikannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan tujuan yang diharapkan

Dari uraian mengenai kinerja karyawan di atas maka peneliti menyimpulkan bahwa kinerja adalah segala sesuatu capaian karyawan dalam memberikan seluruh kemampuannya untuk memperoleh hasil yang sebaik-baiknya dengan mempertimbangkan kuantitas dan kualitas sehingga diperoleh efektivitas dan efisiensi dalam semua kegiatan dan dapat mendorong berkembangnya suatu perusahaan kearah yang lebih maju.

2.1.3.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Tercapainya suatu kinerja seseorang atau pekerja karena adanya upaya dan tindakan yang dihasilkan. Upaya tersebut yaitu berupa hasil kinerja yang dicapai oleh pekerja. Kinerja dapat dihasilkan dari pendidikan, pengalaman kerja dan profesionalisme. Pendidikan adalah modal dasar dan utama seorang pekerja dalam mencari kerja dan bekerja. Pengalaman dalam bekerja berkaitan dengan masa kerja pegawai, semakin lama seseorang bekerja pada suatu bidang pekerjaan maka semakin berpengalaman orang tersebut, dan apabila seseorang telah mempunyai pengalaman kinerja pada suatu bidang pekerjaan tertentu, maka mereka mempunyai kecakapan atas bidang pekerjaan yang dilakukan. Profesionalisme adalah gabungan dari pendidikan dan pengalaman kerja yang diperoleh oleh

seorang pekerja. Terdapat beberapa pendapat yang mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Buyung (2022) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1. Kemampuan dan keahlian
2. Pengetahuan
3. Racangan kerja
4. Kepribadian”

Berikut penjelasan dari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut :

Ad.1 Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan atau skill yang di miliki seseorang dalam melakukan sesuatu pekerjaan. Jika semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan bisa menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan benar.

Ad. 2 Pengetahuan

Maksudnya seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya otomatis akan memberikan hasil pekerjaan yang baik.

Ad.3 Racangan kerja

Artinya jika sesuatu pekerjaan mempunyai rancangan yang baik, maka akan memudahkan pekerjaan tersebut untuk menjalankan pekerjaan secara sempurna.

Ad.4 Kepribadian

Setiap orang memiliki kepribadian yang berbeda satu sama lainnya, seseorang yang memiliki karakter yang baik akan melakukan pekerjaannya dengan bersungguh-sungguh

Sendangkan menurut Ajabar (2020) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain:

1. Kualitas kemampuan
2. Sarana pendukung
3. Supra sarana”

Berikut penjelasan dari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan sebagai berikut :

Ad.1 Kualitas kemampuan

Yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan, pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap dan kondisi fisik

Ad.2 Sarana pendukung

Yaitu hal-hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, teknologi dan lain-lain) dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan (upah/gaji, jaminan sosial)

Ad.3 Supra sarana

Yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijakan pemerintah dan hubungan industrial manajemen

2.1.3.2 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu perusahaan secara efektif dan efisien, karena adanya

kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan perusahaan secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja pegawai.

Suriadi (2021) mengemukakan bahwa penilaian kinerja karyawan merupakan evaluasi sistematis yang dilakukan oleh atasan terhadap kinerja karyawan untuk memahami kemampuan karyawan tersebut sehingga dapat merencanakan pengembangan karir lebih lanjut bagi karyawan yang bersangkutan. Penilaian kinerja dibutuhkan untuk mengetahui Tingkat keberhasilan kinerja setiap karyawan. Penilaian kinerja digunakan untuk menilai keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan atau kebijaksanaan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi perusahaan.

Rosa (2022) menyatakan bahwa “Penilaian kinerja (performance appraisal) berarti mengevaluasi kinerja karyawan di masa sekarang dan/atau dimasa lalu secara relatif terhadap standar kinerjanya. Pada intinya, penilaian kinerja selalu melibatkan proses penilaian kinerja (performance appraisal process)”.

Hilman (2022) mengemukakan bahwa “penilaian kinerja adalah suatu metode/cara yang dipakai secara sistematis untuk mengevaluasi pekerjaan karyawan guna peningkatan mutu kinerja dari karyawan itu sendiri maupun bagi organisasi”

Muhammad Aprianto (2021) menjelaskan bahwa penilaian kinerja adalah suatu metode formal untuk mengukur seberapa baik pekerja individual melakukan pekerjaan dalam hubungan dengan tujuan yang diberikan. Maksud

utama penilaian kinerja adalah mengomunikasikan tujuan personal memotivasi kinerja baik, memberikan umpan balik konstruktif, dan menetapkan tahapan untuk rencana pengembangan yang efektif. Raymond (2023) mengutarakan bahwa sistem penilaian kinerja ialah suatu pendekatan dalam melakukan penilaian kinerja para karyawan di mana terdapat berbagai faktor, yaitu :

1. Yang dinilai adalah manusia yang disamping memiliki kemampuan tentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan
2. Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolak ukur tertentu yang realistis, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara obyektif
3. Hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu terdokumentasi dengan rapi dalam arsip kepegawaian setiap orang sehingga tidak ada informasi yang hilang, baik yang sifatnya menguntungkan maupun merugikan
4. Hasil penilaian kinerja setiap orang menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi, baik dalam arti promosi, ahli tugas, ahli wilayah, demosi maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri”

Fauzi (2020) menjelaskan bahwa penilaian kinerja dalam organisasi modern memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk menjelaskan tujuan-tujuan dan standar-standar kinerja serta memotivasi kinerja individu di waktu berikutnya. Penilaian kinerja memberikan basis bagi keputusan-keputusan kepegawaian seperti promosi, pelatihan, transfer, pemberhentian, gaji dan kondisi-kondisi lainnya.

Dari uraian mengenai penilaian kinerja diatas maka peneliti menyimpulkan bahwa penilaian kinerja menjawab pertanyaan seberapa baik karyawan berkinerja selama periode waktu tertentu. Tujuan utama dilakukannya penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut.

2.1.3.4 Peningkatan Kinerja

Peningkatan kinerja adalah suatu proses, cara atau meningkatkan suatu usaha atau kegiatan yang dilakukan oleh suatu organisasi guna mencapai hasil yang maksimal atau lebih baik lagi.

Menurut Stoner dalam Sutrisno (2019) mengemukakan adanya tiga cara untuk meningkatkan kinerja karawan, yaitu:

1. Diskriminasi
2. Engharapan
3. Komunikasi”

Berikut penjelasan dari peningkatan kinerja karyawan sebagai berikut :

Ad.1 Diskriminasi

Seorang manajer harus mampu membedakan secara objektif antara mereka yang dapat memberi sumbangan berarti dalam pencapaian tujuan organisasi dengan mereka yang tidak.dalm konteks penilaian kerja memang harus ada perbedaan antara karyawan yang berprestasi dengan karyawan yang tidak berprestasi. Oleh karena itu, dapat dibuat Keputusan yang adil dalam berbagai bidang, misalnya pengembangan SDM, penggajian dan sebagainya.

Ad.2 Pengharapan

Dengan memerhatikan bidang tersebut diharapkan bisa meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki kinerja tinggi mengharapkan pengakuan dalam bentuk berbagai pengharapan yang diterimanya dari organisasi. Untuk mempertinggi motivasi dan kinerja, mereka yang tampil mengesankan dalam bekerja harus diidentifikasi sedemikian rupa sehingga penghargaan memang jatuh pada tangan yang memang berhak. Pengembangan Bagi yang bekerja dibawah standar, skema untuk mereka adalah mengikuti program pelatihan dan pengembangan. Sedangkan yang diatas standar, misalnya dapat dipromosikan kepada jabatan yang lebih tinggi. Berdasarkan hasil laporan manajemen, bagaimanapun bentuk kebijakan organisasi dapat tejamin keadilan dan kejujurannya. Untuk itu diperlukan suatu tanggung jawab yang penuh pada manajer yang membawahnya.

Ad. Komunikasi

Para manajer bertanggung jawab untuk mengevaluasi kinerja para karyawan dan secara akurat mengomunikasikan penilaian yang dilakukannya. Untuk dapat melakukan secara akurat, para manajer harus mengetahui kekurangan dan masalah pa saja yang dihadapi para karyawan dan bagaimana cara mengatasinya. Disamping itu, para manajer juga harus mengetahui program pelatihan dan pengembangan apa saja yang dibutuhkan. Untuk memastikannya, para manajer perlu berkomunikasi secara intens dengan karyawan.

Sedangkan menurut Talenta (2023) menyatakan bahwa peningkatan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan :

1. Reward and Punishment

2. Pelatihan untuk Karyawan
3. Pembagian Kerja yang Terstruktur
4. Dedikasi Tinggi
5. Menjalin Keakraban
6. Penuhi Hak Karyawan
7. Evaluasi Kerja

Berikut penjelasan dari peningkatan kinerja karyawan sebagai berikut :

Ad.1 Reward and Punishment

Apresiasi karyawan berarti penghargaan individu, sebagai pengakuan atas suatu prestasi dan sebagai sarana untuk menjadi manusia. Seperti halnya persaingan, perusahaan harus memberikan reward dan punishment bagi karyawan yang berprestasi dan karyawan yang melakukan kesalahan. Secara teknis kegiatan ini dapat dilakukan secara berkala dalam jangka waktu tertentu, dan tentunya setelah kinerja masing-masing pegawai dilihat dan dievaluasi. Sehingga konsistensi dan kontinuitas dapat memotivasi dan memotivasi pegawai untuk bersaing secara efektif untuk perbaikan kinerja.

Ad.2 Pelatihan untuk Karyawan

Untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan yang tergolong kurang baik, perusahaan juga harus menyelenggarakan kursus pelatihan khusus, yang berlangsung tidak hanya satu kali selama masa pemagangan atau magang, tetapi juga pada jam kerja karyawan. Mereka disajikan dalam bentuk pemantauan, pelatihan (pembinaan) dan pengembangan (pengembangan).

Ad.3 Pembagian Kerja yang Terstruktur

Dalam suatu pekerjaan, karyawan sering kali bersaing untuk mendapatkan pekerjaan yang sama atau bahkan saling melempar tanggung jawab. Ini bisa berupa karyawan yang tidak memahami deskripsi pekerjaan dan atau deskripsi pekerjaan yang tidak terstruktur atau ambigu.

Ad.4 Dedikasi Tinggi

Sebagai panutan utama bagi karyawan, kepemimpinan yang kuat di Tingkat manajemen senior, yang kemudian memberikan contoh dan getaran positif bagi sumber daya manusia yang ada, harus menunjukkan komitmen yang besar.

Ad.5 Menjalin Keakraban

Ada kalanya seorang karyawan bertahan di suatu perusahaan bukan karena gaji tinggi ataupun butuh kerja, namun karena sudah terjalin ikatan keakraban di antara rekan-rekan sekantor. Iklim dan suasana kerja sudah cocok dan membuat karyawan enggan mencari kerjaan baru.

Ad.6 Penuhi Hak Karyawan

Hak-hak karyawan yang dimaksud meliputi gaji dan kenaikannya tiap tahun, Tunjangan Hari Raya, tunjangan kesehatan, komunikasi, dan lain-lain sesuai kesepakatan dalam kontrak kerja.

Ad.7 Evaluasi Kerja

Proses penilaian kinerja dilakukan atas pencapaian target kinerja yang telah ditetapkan dan hasilnya dijadikan sebagai umpan balik.

2.1.3.5 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Perencanaan penilaian kinerja harus mempertimbangkan segala aspek, salah satunya tujuan yang ingin dicapai. Perumusan tujuan penilaian kinerja akan mempengaruhi manfaat yang didapatkan seluruh anggota organisasi, disisi lain

tujuan penilaian kinerja harus mempertimbangkan visi dan misi perusahaan. Menurut Huseno (2019) “Adapun tujuan diadakannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas organisasi, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap karyawan seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan pelatihan”

Suryani (2020) mengemukakan penilaian kinerja dalam organisasi memiliki tujuan utama untuk menilai kekuatan dan kelemahan karyawan. Dengan cara ini, akan memberi peluang kepada manajer untuk menganalisis pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan yang dipimpinya serta untuk menentukan bidang keunggulan atau perbaikan-perbaikan yang diperlukan. Evaluasi ini juga menghadirkan peluang bagi para manajer dan karyawan untuk mendiskusikan tujuan dan sasaran perkembangan saat ini dan masa depan, serta bagaimana karyawan berencana untuk mencapainya

Menurut Suriadi (2021) adapun tujuan dari penilaian kinerja karyawan yakni:

- “ 1. Evaluasi terhadap tujuan organisasi
- 2. Pengembangan tujuan organisasi”

Berikut penjelasan dari tujuan penilaian kinerja karyawan sebagai berikut :

Ad.1 Evaluasi terhadap tujuan organisasi

- a. Feedback pada pekerjaan untuk mengetahui posisi mereka
- b. Pengembangan data yang valid untuk pembayaran upah/bonus dan keputusan promosi serta menyediakan media komunikasi untuk keputusan tersebut

c. Membantu manajemen membuat keputusan pemberhentian sementara atau PHK dengan memberikan peringatan kepada pekerja tentang kinerja kerja mereka yang tidak memuaskan

Ad.2 Pengembangan tujuan organisasi

- a. Pelatihan dan bimbingan pekerjaan dalam rangka memperbaiki kinerja dan pengembangan potensi pada masa yang akan datang
- b. Mengembangkan komitmen organisasi melalui diskusi kesempatan karier dan perencanaan karier
- c. Memotivasi pekerja
- d. Mediagnosa problem individu dan organisasi

Menurut Ardiputra (2022) tujuan dari penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut ini :

1. Sebagai acuan untuk menentukan kompensasi, struktur upah, kenaikan gaji, promosi dan lain sebagainya
2. Untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, sehingga manajemen dapat menemukan karyawan yang tepat pada posisi pekerjaan yang tepat
3. Untuk menilai potensi yang ada di dalam diri karyawan sehingga dapat merencanakan perkembangan karir secara lebih lanjut bagi karyawan yang bersangkutan
4. Agar dapat memberikan feedback atau umpan balik kepada karyawan tentang kinerjanya terhadap pekerjaannya
5. Sebagai suatu dasar untuk mempengaruhi kebiasaan karyawan

6. Untuk meninjau dan menyelenggarakan program pelatihan, promosi atau program-program pelatihan lainnya

Tujuan dari penilaian kinerja adalah untuk memberikan umpan balik dan evaluasi tentang kinerja karyawan. Menurut Darmaesti (2022) tujuan lain dari penilaian kinerja antara lain untuk :

- “ 1. Meningkatkan kinerja karyawan
2. Menentukan kenaikan gaji atau promosi
 3. Menentukan program pengembangan karyawan
 4. Menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan
 5. Menentukan penghentian kontrak atau pemecatan”

2.1.3.6 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja, baik dalam tahap perencanaan, pelaksanaan, maupun setelah kegiatan selesai dan berfungsi. Indikator kinerja digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja hari demi hari organisasi/unit kerja yang bersangkutan menunjukkan kemampuan dalam rangka atau menuju tujuan dan sasaran yang ditetapkan.

Adapun indikator kinerja karyawan menurut Robbins dan Coutler dalam Ibrahim (2021) adalah sebagai berikut :

- “1. Kualitas Kerja
2. Kuantitas Kerja

3. Ketepatan Waktu

4. Efektivitas

5. Kemandirian”

Berikut penjelasan dari indikator kinerja karyawan sebagai berikut :

Ad.1 Kualitas Kerja

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

Ad.2 Kuantitas Kerja

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas yang diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktifitas yang ditugaskan beserta hasilnya.

Ad.3 Ketepatan Waktu

Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Ketepatan waktu diukur dari persepsi pegawai terhadap suatu aktifitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output.

Ad.4 Efektivitas

Tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. Efektifitas kerja diukur dari persepsi karyawan dalam menilai pemanfaatan waktu dalam menjalankan tugas, efektifitas menyelesaikan tugas yang dibebankan organisasi.

Ad.5 Kemandirian

Tingkat dimana karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan atau bimbingan dari orang lain. Kemandirian diukur dari persepsi karyawan dalam melakukan fungsi kerjanya masing-masing, sesuai dengan tanggung jawabnya.

2.1.4. Komitmen Afektif

Komitmen organisasi menjadi salah satu identitas yang dimiliki seorang karyawan terhadap organisasi tempat mereka berada (Bagis et al., 2021). Komitmen organisasi merupakan kondisi yang dimiliki oleh semua anggota organisasi mengenai pedoman dan tujuan yang ingin dicapai serta kecenderungan untuk melekat pada organisasi tertentu. Jika komitmen organisasi diterapkan dengan baik, maka organisasi berada di jalur yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi. Komitmen kuat sebuah organisasi juga mencerminkan keadaan internal yang sehat.

Kriteria sumber daya manusia adalah karakteristik karyawan yang bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan. Menurut Darmadi (2018) dalam kutipan (Wibowo, 2021) komitmen organisasi adalah kemampuan individu dan kemauan menyelaraskan perilakunya dengan kebutuhan, prioritas, dan tujuan organisasi dan bertindak untuk tujuan atau kebutuhan organisasi.

Sedangkan menurut (Utaminingsih, 2014) yang dikutip oleh (Wibowo, 2021) komitmen organisasi adalah keinginan para anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan organisasi.

Komitmen dalam suatu organisasi dapat tumbuh jika individu memiliki komitmen emosional dengan organisasi, termasuk dukungan moral dan penerimaan

nilai-nilai yang ada dalam organisasi, dan komitmen batin untuk melayani organisasi. Di Perusahaan sangat membutuhkan komitmen yang jelas dan tepat sasaran untuk mencapai kesuksesan perusahaan, Menurut Robbins (2019) yang dikutip oleh (Ginanjar, 2021) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu kondisi di mana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk dipertahankan dalam organisasi.

Menurut (Yahaya & Ebrahim, 2016), komitmen organisasi dianggap sebagai keadaan yang mengikat seorang karyawan pada suatu organisasi. Keterlibatan dalam hubungan karyawan-organisasi meliputi tiga komponen utama. Komitmen terhadap orientasi emosional terhadap organisasi, persepsi terhadap organisasi, dan kewajiban moral untuk menjadi bagian dari organisasi. Mereka mengusulkan model tiga bagian dari keterlibatan organisasi.

Komitmen organisasional merupakan sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi diri dengan organisasi tertentu dan tujuannya serta ingin mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Robbins & Judge, 2021). Karyawan yang berkomitmen cenderung tidak terlibat dengan penarikan kerja bahkan jika karyawan merasa tidak puas karena harus bekerja keras demi rasa loyalitas atau keterikatan. Bahkan apabila seorang karyawan tidak merasa senang dengan pekerjaan yang saat ini dijalani, mereka tetap memilih untuk melanjutkan bekerja bersama dengan organisasi apabila mereka cukup berkomitmen. Apabila komitmen terhadap organisasi seorang karyawan tinggi maka karyawan tersebut akan bekerja dengan penuh perhatian pada tugas-tugasnya, karyawan juga akan

menunjukkan tanggung jawab terhadap tugasnya, dan juga loyal atau setia terhadap organisasi yang menaungi karyawan tersebut (Meutia & Husada, 2019).

Komitmen organisasional dapat dibagi menjadi tiga dimensi, yaitu (Robbins et al., 2017):

1. Komitmen afektif (*affective commitment*) adalah keterikatan emosional dengan organisasi dan keyakinan pada nilai-nilainya.
2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) adalah nilai ekonomi yang dirasakan ketika bertahan pada organisasi dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.
3. Komitmen normatif (*normative commitment*) adalah kewajiban untuk tetap bersama organisasi karena alasan moral atau etis.

Pada penelitian ini fokusnya adalah pada komitmen afektif, yang merupakan ikatan sentimental dengan sebuah organisasi (Yukongdi & Shrestha, 2020). Menurut Robbins dkk. (2017) pada satu studi ditemukan bahwa komitmen afektif merupakan prediktor signifikan dari berbagai hasil misalnya seperti niat atau keinginan untuk pergi dibandingkan dengan jenis komitmen yang lain, sehingga menunjukkan bahwa komitmen afektif lebih kuat secara umum terkait dengan hasil organisasi. Komitmen afektif lebih produktif daripada jenis komitmen lainnya (normatif dan berkelanjutan) karena apa yang didapat melalui keinginan tidak dapat dicapai lewat paksaan (Ahmad, 2018). Karyawan yang memiliki tingkat komitmen afektif yang tinggi akan lebih merasa nyaman, terlibat dengan organisasi, dan keinginan untuk tetap tinggal di perusahaan lebih tinggi. Dedikasi dan loyalitas karyawan dapat ditentukan dengan faktor komitmen afektif. Karyawan yang

memiliki tingkat komitmen afektif yang tinggi juga akan terdorong untuk bekerja keras, lebih berusaha, menunjukkan kinerja yang lebih tinggi sehingga memberikan kontribusi yang lebih terarah (Yukongdi & Shrestha, 2020).

Komitmen afektif merupakan kesadaran karyawan yang bersatu dengan organisasi (Abdullah, 2019). Allen & Meyer, (1990) menyebutkan bahwa komitmen afektif melibatkan rasa keterikatan emosional, rasa identifikasi serta rasa ikut terlibat dalam organisasi. Artinya komitmen afektif berhubungan dengan keinginan karyawan untuk ikut terlibat dalam organisasi atau adanya keterikatan emosional karyawan.

Komitmen afektif menyinggung perasaan membedakan bukti sebagai individu dari organisasi dan inklusi dalam organisasi (Binti et al., 2016). Komitmen afektif tanggung jawab adalah komitmen tugas terdapat hubungan positif antara individu dan asosiasi dengan alasan keduanya memiliki kualitas komparatif (Binti et al., 2016). Lau & Hebert (2001) menjelaskan jika komitmen yang efektif dapat memungkinkan karyawan dalam melakukan kinerja secara maksimal dalam menghasilkan perubahan yang berhasil. Maka organisasi harus mampu membuat karyawan di dalamnya berkomitmen secara efektif supaya dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Komitmen afektif mampu membantu karyawan dalam menangani stress yang muncul akibat dari perubahan yang muncul secara mendadak dalam organisasi (Jones et al., 2008). Organisasi sebaiknya membuat karyawan untuk berkomitmen secara efektif supaya karyawan dalam organisasi tersebut mampu menangani masalah pada diri mereka sendiri.

Menurut Tree (2018) Komitmen afektif (*affective commitment*) adalah perasaan cinta pada orang yang memunculkan kemauan untuk tetap tinggal dan

membina hubungan sosial serta menghargai nilai hubungan dengan orang, dikarenakan telah menjadi anggota organisasi. Menurut Rahayu (2018) Komitmen afektif mengacu pada emosi yang melekat pada individu karyawan untuk mengidentifikasi dan melibatkan dirinya dengan organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat cenderung akan setia pada organisasi karena hal itu mencerminkan keinginan karyawan yang sebenarnya dalam hatinya. Menurut Susilo (2018) Keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi. Anggota organisasi akan tetap menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk itu. Wahyu Utami (2020) Komitmen afektif merupakan kekuatan keinginan seseorang untuk bekerja untuk organisasi karena dia setuju dengan itu dan ingin melakukannya. Komponen afektif mengacu pada keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi.

2.1.4.1 Faktor yang mempengaruhi Komitmen Afektif

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi Komitmen Afektif menurut Susilo (2018) adalah sebagai berikut:

1. Karakteristik pribadi Gender, usia, masa jabatan dalam organisasi, status pernikahan, tingkat pendidikan, kebutuhan untuk berprestasi, etos kerja, dan persepsi individu mengenai kompetensinya.
2. Karakteristik pekerjaan, sebuah pendekatan dalam merancang pekerjaan yang menunjukkan bagaimana pekerjaan dideskripsikan ke dalam lima dimensi inti yaitu keanekaragaman keterampilan, identitas tugas, arti tugas, otonomi dan umpan balik

3. Pengalaman kerja, penyebab terkuat dalam komitmen afektif adalah pengalaman kerja, terutama pengalaman-pengalaman yang dapat memenuhi kebutuhan psikologis karyawan untuk merasa nyaman dalam organisasi serta kompeten dalam melakukan pekerjaan sesuai peranannya.
4. Karakteristik struktural Meliputi besarnya organisasi, kehadiran serikat kerja, luasnya kontrol, dan sentralisasi otoritas.

2.1.4.2 Indikator Komitmen Afektif

Menurut Meyer et al., 1993 (dalam Harianto 2018) indikator yang dapat mengukur Komitmen Afektif yaitu :

1. Loyalitas

Loyalitas adalah kesetiaan karyawan terhadap organisasi tempat karyawan bekerja. Loyalitas sangat dibutuhkan oleh organisasi karena tanpa loyalitas karyawan, maka organisasi tersebut akan mengalami persoalan berat.

2. Rasa bangga

Rasa bangga terhadap organisasi mutlak dimiliki oleh setiap karyawan. Rasa bangga inilah yang mendorong karyawan untuk memiliki motivasi kerja yang tinggi dan berdampak pada loyalitas. Sebaliknya, jika karyawan tidak memiliki rasa bangga, karyawan akan memiliki sikap yang negatif terhadap organisasi tersebut.

3. Peran Serta

Seorang karyawan yang memiliki komitmen tinggi pada organisasi akan memberikan ide atau gagasan yang kreatif dan inovatif demi kemajuan organisasi tersebut. Sebaliknya, jika karyawan memiliki sikap yang apatis dan pasif tidak akan bersedia memberikan ide yang

baik demi kemajuan organisasi.

4. Menganggap organisasinya adalah yang terbaik

Sekalipun banyak organisasi lain memiliki keunggulan, seorang karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan berasumsi bahwa organisasi tempat bekerja adalah selalu yang terbaik. Sikap ini bukan berarti menganggap remeh organisasi lain melainkan suatu ekspresi kebanggaan.

5. Terikat secara emosional pada organisasi tempat bekerja

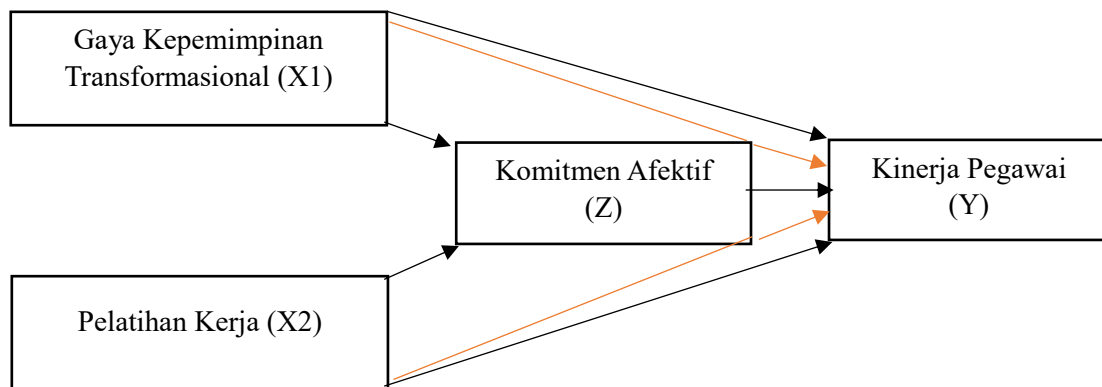
Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan merasa sakit bila organisasi tempat bekerja dipandang negatif. Sikap ini disebabkan karena karyawan tersebut terikat secara emosional

Indikator komitmen affektif menurut Allen dan Mayer (1997) dalam Nurandini (2014) :

1. Keinginan untuk menjadi anggota organisasi
2. Merasa memiliki keterlibatan dalam mencapai tujuan perusahaan.
3. Keterkaitan secara emosional.
4. Membanggakan perusahaan kepada orang lain.

2.2. Kerangka berpikir

Kerangka berpikir adalah penjelasan sementara terhadap gejala yang menjadi objek permasalahan kita. Jadi, kerangka pemikiran tersebut adalah hasil dari pemikiran oleh peneliti dan dapat dikembangkan lebih luas lagi. Kerangka pemikiran juga digunakan sebagai dasar untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan serta membuktikan kecermatan penelitian dari dasar teori yang perlu diperkuat dengan hasil penelitian-penelitian terdahulu yang relevan. Dan menjadi tolak ukur seberapa jauh penelitian itu sudah dilakukan, apakah sudah tepat sasaran tau tidak. Adapun kerangka pemikiran yang peneliti gunakan dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar 2.1. Kerangka Berpikir

2.3. Hipotesis

Hipotesis adalah dugaan sementara tentang permasalahan suatu penelitian. kebenaran hipotesis harus dibuktikan dengan pelaksanaan penelitian dan mendapatkan data yang benar dan tepat sehingga sesuai dengan kenyataan yang sesungguhnya. Berdasarkan permasalahan yang ada maka peneliti mengajukan hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- H1 : Gaya kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
- H2 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif
- H3 : Gaya kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai dengan mediasi komitmen afektif
- H4: Pelatihan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
- H5 : Pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif
- H6 : Pelatihan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai dengan mediasi komitmen afektif

H7 : Komitmen afektif secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai