

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan pendekatan strategis dengan metode terbaik serta pro aktif dalam mengelola sumber energi organisasi (Rozarie, 2017). Manajemen sumber daya manusia harus dipandang selaku perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif serta untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang sikap manusia serta keahlian mengelolanya (Barus, 2017). “Manajemen sumber daya manusia adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan” (Malayu, 2017). Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang sumber daya manusia dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut dengan manajemen sumber daya manusia.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi MSDM terdiri dari dua fungsi yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Tujuannya adalah agar perusahaan dapat mendapatkan rentabilitas laba yang lebih besar dari persentase keuangan perusahaan. Berikut penjelasan fungsi MSDM.

a. Fungsi Manajerial

1) Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan.

2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan

kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasikan bagan organisasi.

3) Pengarahan (*Actuating*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama efektif secara efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

4) Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan yang ada dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

b. Fungsi Operasional

1) Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya suatu tujuan.

2) Pemeliharaan (*Development*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai besarkaryawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

3) Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

4) Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan atau upah yang diberikan oleh perusahaan.

5) Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun.

6) Pensiun (*Retirement*)

Fungsi ini lebih ditujukan kepada karyawan lama yang sudah lama bekerja dalam waktu yang tidak sebentar dalam perusahaan. Fungsi utama manajemen karyawan atau pegawai adalah menjamin karyawan-karyawan yang akan pensiun, sehingga mereka merasa nyaman ketika pensiun. Dana pensiun sendiri diambil dari potongan-potongan yang terapkan ketika karyawan masih aktif dalam bekerja.

3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Aspek penting lain dari sumber daya manusia adalah perannya dalam mencapai tujuan perusahaan secara terpadu dalam kepentingan individu karyawan, kepentingan perusahaan, kepentingan masyarakat luas menuju tercapainya efektivitas dan efisiensi perusahaan. Tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Sedarmayanti et al., (2019), antara lain:

- a. Memberi saran kepada manajemen tentang kebijakan Sumber Daya Manusia untuk memastikan organisasi atau perusahaan memiliki sumber daya manusia bermotivasi tinggi dan berkinerja tinggi, dilengkapi sarana untuk menghadapi perubahan.
- b. Memelihara dan melaksanakan kebijakan dan prosedur sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.
- c. Mengatasi kritis dan situasi sulit dalam hubungan antar karyawan agar tidak ada gangguan dalam mencapai tujuan organisasi.
- d. Menyediakan sarana komunikasi antar karyawan dan manajemen organisasi.

- e. Membantu perkembangan arah dan strategi organisasi perusahaan secara keseluruhan dengan memperhatikan aspek sumber daya manusia.
- f. Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan.

Produktivitas merupakan sasaran organisasi yang sangat penting. Dalam hal ini manajemen sumber daya manusia dapat berperan dalam meningkatkan produktivitas organisasi. Bagi organisasi yang telah mencapai tingkat produktivitas tinggi di dalamnya terdapat praktek manajemen sumber daya manusia yang unik. Keunikan tersebut menunjuk secara khusus pada suatu keadaan di mana:

- a. Organisasi membatasi peran SDM menurut tingkat partisipasinya dalam pembuatan keputusan bisnis yang mengimplementasikan strategi bisnis.
- b. Organisasi memfokuskan penggunaan sumber daya yang tersedia dicurahkan pada fungsi-fungsi SDM dalam mengatasi setiap masalah sebelum menambah program baru atau mencari sumber daya tambahan.
- c. Staf SDM organisasi berinisiatif untuk membuat program dan berkomunikasi dengan manajemen lini.
- d. Manajemen lini berbagi tanggung jawab untuk seluruh program SDM.
- e. Staf perusahaan berbagi tanggung jawab untuk perumusan kebijakan SDM dan administrasi program pada seluruh tingkatan organisasi.

B. Gaya Kepemimpinan Transformasional

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya Kepemimpinan Transformasional merupakan kepemimpinan yang menyerukan nilai-nilai moral dari pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi Gemarifannoor et al., (2018). Gaya Kepemimpinan Transformasional bukan sekedar mempengaruhi pengikutnya tetapi bermaksud ingin merubah sikap dan nilai-nilai dasar para pengikutnya melalui pemberdayaan. Pengalaman pemberdayaan para

pengikutnya meningkatkan rasa percaya diri untuk terus melakukan perubahan walaupun mungkin ia sendiri akan terkena dampak perubahan itu.

Menurut (Robbins P, Stephen and Judge A, 2017) Gaya Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menginspirasi pengikut untuk bekerja keras demi kepentingan organisasi, sambil mempertahankan pengaruh yang ramah, merangsang, dan ideal. Ini mengarah pada peningkatan upaya dari pekerja, yang pada gilirannya menghasilkan efektivitas organisasi yang lebih baik.

Menurut Nurhadian (2017), para pemimpin yang transformasional lebih mementingkan revitalisasi para pengikut dan organisasinya secara menyeluruh ketimbang memberikan instruksi-instruksi yang bersifat Top Down. Selain itu pemimpin yang transformasional lebih memosisikan dirinya sebagai mentor yang bersedia menampung aspirasi para bawahannya. Pemimpin dikatakan transformasional terutama dalam hubungannya dengan efek kepemimpinan terhadap pengikut.

Gaya Kepemimpinan transformasional memiliki efektivitas yang lebih tinggi dibandingkan kepemimpinan transaksional. Para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasakan adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk memiliki kinerja lebih dari apa yang diharapkan terhadap mereka. Bass dalam Yukl (1998 : 297) menyatakan komponen gaya kepemimpinan transformasional terdiri dari karisma (attributed charisma), stimulasi intelektual (intellectual stimulation), dan perhatian individualisasi (individualized consideration). Revisi atas teori gaya kepemimpinan transformasional kemudian menambahkan perilaku transformasional yang disebut dengan memberikan motivasi inspirasional (inspirational motivation), yakni seorang pemimpin transformasional mengkomunikasikan sebuah visi yang menarik, dengan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha-usaha bawahan, dan memodelkan perilaku-perilaku yang sesuai.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat mengubah kesadaran pengikut akan

persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara baru dan mampu menggairahkan, membangkitkan dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra dalam diri pengikut demi mencapai sasaran organisasi.

2. Prinsip-Prinsip Gaya Kepemimpinan Transformasional

Prinsip merupakan acuan atau pedoman, dan menjadi ciri khas tersendiri. Yang artinya kepemimpinan transformasional mempunyai ciri khas tersendiri. Beberapa prinsip untuk menegakkan kepemimpinan model transformasional, yaitu :

- a. Pandai mengungkapkan rasa
Pemimpin harus pandai menjelaskan visi misi dengan terang dan gamblang agar bawahan paham apa tujuan awal dan apa yang harus dicapainya.
- b. Kemampuan membangun semangat
Pemimpin harus mempunyai diri yang hangat dan aura semangat. Bukan untuk dirinya sendiri, tetapi juga untuk bawahannya. Ketika bawahan termotivasi dengan pemimpin, akan mudah pemimpin mengontrolnya.
- c. Inovasi
Pemimpin harus siap siaga dengan perubahan yang ekstrim, dan berusaha dengan secepat mungkin untuk adaptasi. Dengan inovasi perusahaan atau organisasi akan tetap bertahan walaupun diterpa perubahan zaman.
- d. Saling tolong menolong
Sifat ini harus ditanamkan kepada setiap anggota, tidak terkecuali pemimpin itu sendiri.
- e. Terbuka
Pemimpin berkomunikasi secara dua arah, dengan itu harus menerima saran dan kritik secara lapang dada.

3. Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Nurhadian (2017), indikator gaya kepemimpinan transformasional, antara lain:

a. Kharisma

Pemimpin yang memiliki karisma menunjukkan pendirian, menekankan kepercayaan, menempatkan diri pada isu-isu yang sulit, menunjukkan nilai yang paling penting, menekankan pentingnya tujuan, komitmen dan konsekuen etika dari keputusan, serta memiliki visi. Dengan demikian pemimpin akan diteladani, membangkitkan kebanggaan, loyalitas, hormat, antusiasme, dan kepercayaan bawahan. Selain itu, pemimpin akan membuat bawahan mempunyai kepercayaan diri.

b. Motivasi Inspiratif

Pemimpin mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi para bawahan, optimis dan antusiasme, memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang dilakukan. Sehingga pemimpin semacam ini akan memperbesar optimisme dan antusiasme bawahan serta motivasi dan menginspirasi bawahannya untuk melebihi harapan motivasional awal melalui dukungan emosional dan daya tarik emosional.

c. Stimulasi Intelektual

Pemimpin yang mendorong bawahan untuk lebih kreatif, menghilangkan keengganan bawahan untuk mengeluarkan ide-idenya dan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada menggunakan pendekatan-pendekatan baru yang lebih menggunakan intelegensi dan alasan-alasan yang rasional daripada hanya didasarkan pada opini-opini atau perkiraan-perkiraan semata.

d. Perhatian Individual

Pemimpin mampu memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik, dan melatih bawahan. Sehingga pemimpin seperti ini memberikan perhatian individual terhadap

bawahannya yang melihat bawahan sebagai individual dan menawarkan perhatian khusus untuk mengembangkan bawahan demi kinerja yang bagus.

Indikator yang dikembangkan untuk mengukur variabel gaya kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini menggunakan teori yang dikutip dari Nurhadian (2017), yaitu charisma, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual dan perhatian individual untuk membentuk karakter pemimpin yang memperhatikan tugas bawahan, misalnya perhatian pimpinan membuat motivasi dan kepuasan untuk karyawan.

C. Pelatihan Kerja

1. Pengertian Pelatihan Kerja

Pelatihan merupakan suatu usaha perusahaan untuk meningkatkan kualitas dan kinerja karyawan serta untuk mengurangi kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki perusahaan oleh karena itu program pelatihan karyawan menjadi sebuah aktivitas yang tidak dapat dipisahkan dari kegiatan pengembangan manajemen sumber daya manusia.

Mangkunegara (2009), berpendapat bahwa pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir yang mana karyawan non manajerial belajar pengetahuan teknis dan keterampilan untuk tujuan tertentu. Rachmawati (2008) pelatihan merupakan wadah lingkungan bagi karyawan, di mana mereka memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan.

Dari beberapa definisi pengertian pelatihan yang ada di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan pendidikan jangka pendek dengan metode praktik melalui proses transfer keterampilan dan pengetahuan dari mereka yang memilikinya kepada mereka yang tidak memiliki hal tersebut.

Sugiono & Pratista (2019) mendefinisikan pelatihan sebagai seperangkat tindakan individu yang ditujukan secara bertahap meningkatkan kemampuan dan pengetahuan individu di bidang pekerjaan mereka melakukan. Untuk membantu pekerja meningkatkan kinerja mereka dan berkembang menjadi profesional di industri mereka. Selain itu, pelatihan

adalah proses pendidikan yang memungkinkan individu untuk melakukan pekerjaan mereka yang ada sesuai dengan kriteria yang ditetapkan.

Rachmawati (2008) mendefinisikan pelatihan sebagai lingkungan di mana karyawan mendapatkan atau mempelajari sikap, kemampuan, keterampilan, informasi, dan perilaku tertentu yang terkait dengan pekerjaan mereka. Menurut Nurwulandari (2021), pelatihan adalah proses memodifikasi perilaku karyawan secara sistematis untuk mencapai tujuan organisasi.

Untuk melatih dan mengembangkan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM), ada banyak metode pelatihan yang dapat digunakan. Namun, berdasarkan sifatnya, setidaknya ada dua jenis pelatihan SDM yang umumnya digunakan, yaitu *on the job training* dan *off the job training*.

- a. *On the job training*, metode pelatihan SDM atau karyawan sembari melakukan pekerjaan mereka langsung di tempat kerja. Tujuan utama dari metode pelatihan jenis ini adalah untuk membiasakan SDM dengan situasi kerja yang lebih realistis. Semua interaksi kerja dengan rekan tim, suasana dan lingkungan kerja, serta perangkat kerja yang digunakan merupakan bagian ekosistem kerja yang akan ia temui setiap harinya di sana. Itu sebabnya metode ini dirasa sangat efektif untuk menciptakan progress adaptasi yang lebih cepat bagi SDM.

Selama pelatihan SDM yang satu ini berlangsung, karyawan yang sedang dalam masa training biasanya akan bekerja di bawah pengawasan yang lebih ketat. Tergantung dari posisi kerjanya, karyawan ini akan diawasi oleh supervisor, manajer, atau bahkan pimpinan langsung. Proses pelatihan SDM serta evaluasi kerja pun bisa dilakukan saat itu juga tahapan pelatihan yang lebih cepat. Contoh *On the Job Training* antara lain Pelatihan Instruksi Kerja, Training Bersama Rekan Kerja, *Job Shadowing*, *Coaching*, *Mentoring*, Rotasi Kerja, *Committee Assignments*.

- b. *Off the job training* adalah metode pelatihan SDM yang diselenggarakan di luar lokasi kerja atau di luar kantor selama jangka waktu tertentu. Tujuan membuat training di luar kantor adalah demi menciptakan lingkungan yang lebih kondusif untuk belajar dan melatih diri.

Menurut Cut Zurnali dalam penelitiannya, terdapat 3 (tiga) tingkatan atau level analisis dalam menentukan kebutuhan pelatihan yang harus dipenuhi, yaitu:

- a. Pertama, analisis organisasi (*organization analysis*) : Memfokuskan pada pengenalan di dalam organisasi di mana pelatihan dibutuhkan.
- b. Kedua, analisis operasi (*operations analysis*) : Mencoba mengenali isi pelatihan apa yang tenaga kerja harus lakukan agar bekerja secara kompeten.
- c. Ketiga, analisis individual (*individual analysis*): Menentukan seberapa baik setiap pekerja atau karyawan yang sedang melakukan tugas dalam menyelesaikan tugasnya.

Menurut Soekidjo Notoatmodjo, pelaksanaan program pelatihan dapat dikatakan berhasil apabila dalam diri peserta pelatihan tersebut terjadi suatu proses transformasi dalam peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas dan perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin dan etos kerja. Dalam melaksanakan pelatihan terdapat 2 konsep pelatihan, sebagai berikut :

- a. Pemberian materi secara teoritik

Pemberian materi secara teoritik disini maksudnya, peserta pelatihan diberikan modul materi sesuai Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI). Materi yang disampaikan secara kurikulum yang telah ditetapkan dari pusat.

- b. Pemberian materi secara praktik

Pemberian materi secara praktik disini maksudnya adalah, materi yang telah disampaikan dari modul kemudian langsung diaplikasikan atau dipraktikkan. Dalam hal ini peserta mendapatkan fasilitas untuk praktik, seperti : seragam, flashdisk, computer, alat tulis kantor dan lain sebagainya.

Untuk mengetahui terjadi tidaknya perubahan tersebut dilakukan penilaian atau evaluasi atas pelaksanaan pelatihan tersebut

Pelatihan diberikan kepada karyawan agar mereka lebih mengenal pekerjaannya sehingga dihasilkan karyawan yang terampil dalam

melakukan pekerjaannya serta dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang dikehendaki perusahaan, dimana tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan kualitas dan kinerja karyawan. Beragam *off the job training* tersedia di luar sana. Mereka bisa spesifik untuk area pekerjaan tertentu misalnya produksi, keuangan dan pemasaran. Atau mereka bervariasi berdasarkan materi dan metodenya yang digunakan. Misalnya, materi training bisa terkait dengan keterampilan teknis, pengetahuan kognitif atau keterampilan perilaku. Sedangkan, metodenya bisa pengajaran kelas, simulasi atau bermain peran.

2. Tujuan Pelatihan Kerja

Adapun tujuan pelatihan menurut Simamora (2004) antara lain:

- a. Memperbaiki kinerja, memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan
- b. kemajuan teknologi.
- c. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam karyawan.
- d. Membantu memecahkan persoalan operasional.
- e. Mempersiapkan karyawan untuk promosi.
- f. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Selain tujuan di atas pelatihan juga mempunyai andil yang sangat besar dalam menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi. Kualitas pelatihan sangat tergantung pada kemampuan penatar untuk merencanakan, mengorganisasi, menyelenggarakan dan mengevaluasi program pelatihan.

3. Indikator Pelatihan Kerja

Dalam menganalisis apakah pelatihan yang diberikan sudah berjalan secara efektif maka diperlukan adanya indikator pelatihan. Mangkunegara (2009) menyebutkan ada lima indikator pelatihan yaitu :

- a. Tujuan Pelatihan

Tujuan dan sasaran pelatihan harus jelas dan dapat diukur, karena pelatihan bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, dan keterampilan

karyawan. Hal ini dilakukan perusahaan agar karyawan dapat saling membahu dalam mencapai tujuan perusahaan.

b. Pelatih/Instruktur

Keprofesionalan pelatih merupakan sebuah keharusan. Hal ini karena karyawan merupakan alat perusahaan yang membutuhkan keterampilan. Bagaimana mungkin karyawan yang diberi pelatihan mendapatkan wawasan yang lebih jika pelatih atau pengajarnya tidak qualified di bidangnya.

c. Materi Pelatihan

Setiap pelatihan yang dilaksanakan memiliki beragam materi yang tersaji sesuai dengan kebutuhan. Model pelatihan yang diprioritaskan oleh perusahaan bagi pekerjanya harus disesuaikan dengan tujuan akhir dari pelatihan tersebut sehingga pelatihan yang dilaksanakan akan efisien dan efektif.

d. Metode Pelatihan

Setiap karyawan memiliki kekuatan dan kelemahan sehingga perusahaan harus menyeleksi dan memonitor metode yang sesuai dengan tingkat kemampuan, melihat hal-hal yang dibutuhkan karyawan agar dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan.

e. Peserta Pelatihan

Beberapa orang yang ikut serta dalam pelatihan yang terseleksi terlebih dahulu berdasarkan persyaratan dan kualifikasi tertentu yang sesuai, serta memiliki kemauan dan semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan.

Indikator yang dikembangkan untuk mengukur variabel pelatihan kerja pada penelitian ini menggunakan teori yang dikutip dari Mangkunegara (2009), yaitu tujuan pelatihan, pelatih/instruktur, materi pelatihan, metode pelatihan dan peserta pelatihan sebagai suatu arah untuk meningkatkan upaya pencapaian tujuan organisasi yang sesuai dengan kebutuhan dan pemahaman karyawan.

D. Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

Khan (2007) pemberdayaan merupakan hubungan antar personal yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan antara karyawan dan manajemen.

Pemberdayaan secara etimologis berasal dari kata daya yang berarti kemampuan untuk melakukan sesuatu atau kemampuan bertindak. Mendapat awalan ber-menjadi “berdaya” artinya berkekuatan, berkemampuan, bertenaga, mempunyai akal (cara dan sebagainya) untuk mengatasi sesuatu.

Pemberdayaan menurut Sedarmayanti (2009) berasal dari kata power yang artinya control, authority, dominion. Awalan emp artinya on put to atau to cover with, jelasnya adalah more power jadi pemberdayaan artinya lebih berdaya dari sebelumnya dalam arti wewenang dan tanggung jawabnya termasuk kemampuan individual yang dimilikinya.

Menurut Smith (2000) pemberdayaan berarti mendorong karyawan menjadi lebih terlibat dalam keputusan aktivitas yang mempengaruhi pekerjaan mereka. Pemberdayaan merupakan suatu proses dimana pekerja diberi peningkatan sejumlah otonomi dan keleluasaan dalam hubungannya dengan pekerjaan mereka (Greenberg dan Baron, 2003). Pemberdayaan menurut Ginanjar Kartasasmita dalam makalahnya (1996:13), yaitu : “Pemberdayaan adalah upaya untuk membangun diri dengan mendorong, memotivasi dan membangkitkan kesadaran akan potensi yang dimilikinya serta berupaya untuk mengembangkannya”.

Pendapat diatas dapat diartikan pemberdayaan adalah upaya untuk membangun diri lebih baik lagi dengan cara mendorong, memotivasi, membangkitkan kesadaran akan potensi yang dimilikinya serta berupaya untuk mengembangkannya. Pemberdayaan juga bermaksud untuk menciptakan keadaan dimana pegawai bisa menggunakan kemampuan mereka dan bakat mereka secara maksimal untuk mencapai tujuan. Pemberdayaan diartikan sebagai suatu kekuatan psikologi yang membuat pegawai melakukan aktivitas.

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat dikatakan bahwa pemberdayaan karyawan merupakan bentuk implikasi dari pengembangan bagi bawahan. Pemimpin sadar bahwa pekerjaan sangat membutuhkan bantuan orang lain, maka pemimpin harus berani mendelegasikan wewenangnya. Karyawan yang diberdayakan adalah kunci kesuksesan sebuah karya yang dapat menciptakan perilaku yang efektif.

2. Tujuan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

Tujuan dari pemberdayaan sumberdaya manusia pada dasarnya adalah untuk meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan efektivitas organisasi. Sebagaimana dikemukakan oleh Makmur (2002: 28-29) bahwa tujuan pemberdayaan adalah:

- a. Menciptakan kemandirian dan kepercayaan diri dalam menghadapi berbagai hambatan atau tantangan sehingga dapat melahirkan kekuatan dan ketahanan diri untuk tidak menggantungkan harapannya kepada orang lain.
- b. Memiliki kegesitan dan proaktif;
- c. Memiliki pengetahuan (knowledge) dan keterampilan (skill); dan
- d. Kepatuhan (conviction) dan kesadaran (consciousness).

Kemudian Hasibuan (2005: 77), mengemukakan bahwa tujuan dari pemberdayaan adalah sebagai berikut:

- a. Produktivitas kerja pegawai akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena technical skill, human skill, dan managerial skill pegawai yang semakin baik.
- b. Meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin-mesin. Pemborosan biaya produksi relative kecil sehingga daya saing organisasi semakin besar.
- c. Mengurangi kerusakan barang, produksi dan mesin-mesin karena pegawai semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.
- d. Mengurangi tingkat kecelakaan pegawai, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan organisasi dapat berkurang.
- e. Meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari pegawai kepada pelanggan organisasi, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya

penarik yang sangat penting bagi rekanan-rekanan organisasi yang bersangkutan.

- f. Moral pegawai akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.
- g. Kesempatan untuk meningkatkan karier pegawai semakin besar, karena keahlian, keterampilan dan prestasi kerjanya lebih baik, Promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang.
- h. Manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena technical skill, human skill dan managerial skillnya telah lebih baik.
- i. Kepemimpinan seseorang manajer akan lebih baik, human relationnya lebih luwes, motivasinya lebih terarah, sehingga pembinaan kerjasama vertical dan horizontal semakin harmonis.
- j. Balas jasa (gaji, upah insentif, dan benefit) pegawai akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.
- k. Memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

Dari kedua pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa tujuan pemberdayaan adalah untuk menciptakan kemandirian para pegawai serta meningkatkan produktivitas kerja para pegawai, agar pegawai dapat melaksanakan tugas-tugas yang diembannya.

3. Faktor-Faktor Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

Menurut Jane Smith(2000) terdapat 2 hal mengapa memerlukan pemberdayaan yaitu, pertama karena lingkungan eksternal telah berubah sehingga mengalihkan cara bekerja dengan orang di dalam organisasi bisnis.

Terdapat 4 (empat) faktor yang menyebabkannya yaitu:

- a. Semakin intensifnya kompetisi sehingga organisasi perlu memberdayakan orang untuk melawan tantangan kompetisi.
- b. Inovasi teknologi berubah cepat sehingga organisasi perlu memberdayakan orang lain untuk menggunakan sebaik mungkin teknologi maju.

- c. Permintaan yang tetap atas kualitas yang lebih tinggi dan nilai yang lebih baik menyebabkan organisasi perlu memberdayakan orang untuk menemukan cara inovatif guna memperbaiki produk dan jasa.
- d. Tumbuhnya masalah ekologi menuntut organisasi perlu memberdayakan orang untuk melaksanakan kebijakan ekologi.

Kedua adalah karena orangnya sendiri berubah. Sejak lama manajer memandang orang sebagai sumber daya yang paling berharga. Bagi organisasi, pemberdayaan akan meningkatkan kinerja organisasi dan individu yang dapat mengembangkan bakatnya secara penuh. Pentingnya pemberdayaan sumberdaya manusia karena manfaatnya terhadap berbagai sumber-sumber lainnya dan mensinergikan setiap proses kegiatan organisasi, maka keberadaanya berperan antara lain:

- a. Sebagai alat manajemen dalam rangka memberdayakan berbagai sumber untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- b. Sebagai pembaru manajemen dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi.
- c. Sebagai inisiator terhadap organisasi dalam rangka memanfaatkan peluang guna meningkatkan dan mengembangkan organisasi
- d. Sebagai mediator terhadap pihak lain dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi
- e. Sebagai pemikir dalam rangka pengembangan organisasi.

4. Indikator Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

Pemberdayaan merupakan hubungan antar personal yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan antara pegawai dan manajemen. Kahn(2007:54) dalam Arifin, dkk (2014:16) menyatakan bahwa pemberdayaan SDM dapat dilihat dari indikator sebagai berikut :

- a. Keinginan
 - 1) Pegawai diberi kesempatan mengidentifikasi permasalahan yang berkembang
 - 2) Memperkecil penilaian subjektif dan memperluas keterlibatan pegawai

- 3) Mendorong terciptanya perspektif baru dan memikirkan strategi kerja
 - 4) Menggambarkan keahlian tim dan melatih pegawai untuk mengawasi sendiri (self control).
- b. Kepercayaan Diri
- 1) Mendelegasikan tugas yang penting kepada pegawai
 - 2) Menggali ide dan saran dari pegawai
 - 3) Memperluas tugas dan membangun jaringan antar departemen
 - 4) Menyediakan jadwal instruksi kerja dan mendorong penyelesaian yang baik
- c. Kredibilitas
- 1) Memandang pegawai yang lain sebagai partner strategis
 - 2) Peningkatan target di semua bagian pekerjaan
 - 3) Memperkenalkan inisiatif individu untuk melakukan perubahan melalui partisipasi
 - 4) Membantu menyelesaikan perbedaan-perbedaan dalam penentuan tujuan dan prioritas.
- d. Akuntabilitas
- 1) Menggunakan jalur pelatihan dalam mengevaluasi kinerja pegawai
 - 2) Memberikan tugas yang jelas dan ukuran yang jelas
 - 3) Melibatkan pegawai dalam penentuan standar dan ukuran
 - 4) Memberikan bantuan kepada pegawai dalam penyelesaian beban kerja
 - 5) Menyediakan program umpan balik hasil evaluasi kinerja
- e. Komunikasi
- 1) Menetapkan kebijakan komunikasi terbuka
 - 2) Menyediakan waktu untuk mendapatkan informasi dan mendiskusikan permasalahan secara terbuka
 - 3) Menciptakan kesempatan untuk mendapatkan pelatihan di luar kompetensi tugas.

Indikator yang dikembangkan untuk mengukur variabel pemberdayaan SDM pada penelitian ini menggunakan teori yang dikutip dari Kahn(2007:54) dalam Arifin, dkk (2014:16), yaitu keinginan, kepercayaan diri, kredibilitas, akuntabilitas dan komunikasi untuk berinisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan dengan kemampuan yang dimilikinya untuk meraih tujuan organisasi yang dapat menimbulkan semangat dalam mencapai hasil atas kepercayaan karyawan.

E. Kinerja Pegawai

1. Pengertian Kinerja

Menurut E. Sugiono & Rachmawati (2019), kinerja adalah suatu hasil yang diraih dari suatu pekerjaan berdasarkan serangkaian syarat kerja tertentu. Kinerja adalah sebuah perwujudan kerja yang dilakukan karyawan dan umumnya digunakan sebagai dasar acuan atau penilaian terhadap karyawan dalam suatu organisasi. Kinerja yang baik adalah suatu langkah untuk mencapai tujuan suatu organisasi oleh karena itu, kinerja juga didefinisikan sebagai saran penentu dalam mencapai tujuan suatu organisasi karenanya perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Fristin et al., (2018) kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi dan kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi dalam mencapai tujuannya.

2. Faktor-Faktor Kinerja Pegawai

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Akbar (2018) yaitu:

a. Motivasi

Faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Kebutuhan-kebutuhan ini berhubungan dengan sifat hakiki manusia untuk mendapatkan hasil terbaik dalam kerjanya.

b. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini terlihat dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

c. Tingkat Stres

Suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi sekarang. Tingkat stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan sehingga dapat mengganggu pelaksanaan pekerjaan mereka.

d. Kondisi Pekerjaan

Kondisi pekerjaan yang di maksud di sini adalah tempat bekerja, ventilasi, serta penyaluran dalam ruang kerja.

e. Sistem Kompensasi

Kompensasi merupakan tingkat balas jasa yang diterima oleh karyawan atas apa yang telah dilakukannya untuk perusahaan.

f. Desain Pekerjaan

Merupakan fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja seorang individu atau kelompok secara organisasional. Desain pekerjaan harus jelas supaya karyawan dapat bekerja dengan baik sesuai dengan pekerjaan yang telah diberikan padanya.

3. Teori Penilaian Kinerja

Menurut Simamora (1995), pengertian kinerja karyawan adalah tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan.

Penilaian kinerja adalah proses yang mengukur kinerja karyawan baik aspek kualitatif maupun kuantitatif dari pelaksanaan pekerjaan karyawan tersebut. Rivai, dkk (2011), menjabarkan penilaian kinerja atau performance appraisal merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal dengan dikaitkan standar kerja yang telah ditentukan perusahaan.

Dari kedua pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses pengukuran kinerja karyawan yang dilihat dari pekerjaan setiap karyawannya dengan menggunakan

aturan-aturan penilaian yang telah ada di setiap perusahaan. Hasil penilaian kinerja dapat dijadikan acuan dari setiap perusahaan apakah karyawan tersebut bisa dipertahankan di perusahaan tersebut atau tidak.

a. Metode Penilaian Kinerja

Pada proses penilaian kinerja karyawan memiliki beberapa metode yang digunakan sebagai pedoman untuk menilai kinerja masing-masing karyawannya.

Menurut Mondy (2008), terdapat beberapa metode penilaian yang bisa digunakan sebagai pedoman penilaian yaitu:

1) Umpan Balik 360 Derajat (360-Degree)

Meliputi masukan evaluasi dari banyak level dalam perusahaan sebagaimana pula dari sumber-sumber eksternal. Dalam metode ini, orang-orang di sekitar karyawan yang dinilai bisa memberikan nilai, termasuk manajer senior, karyawan itu sendiri, atasan, bawahan, anggota tim, dan pelanggan internal atau eksternal.

2) Skala Penilaian Grafis (Graphic Rating Scales)

Menilai kinerja karyawan dengan menggunakan skala untuk mengukur faktor-faktor kinerja (performance factor). Misalnya dalam mengukur tingkat inisiatif dan tanggung jawab karyawan. Skala yang digunakan adalah 1 sampai 5, yaitu:

- a) 1 adalah yang terburuk
- b) 2 adalah buruk
- c) 3 adalah biasa saja
- d) 4 adalah lebih baik
- e) 5 adalah yang terbaik.

3) Critical Incident

Evaluator mencatat mengenai apa saja perilaku atau pencapaian terbaik dan terburuk (extremely good or bad behaviour) karyawan. Dalam metode ini, penilai harus menyimpan catatan tertulis tentang tindakan-tindakan atau perilaku kerja yang sangat positif (high favorable) dan perilaku

kerja yang sangat negatif (high unfavorable) selama periode penilaian.

b. Hambatan Penilaian Kinerja

Pelaksanaan penilaian kinerja yang dilakukan setiap perusahaan pasti memiliki suatu permasalahan serta hambatan, sehingga proses penilaian kinerja bisa terganggu dan berjalan tidak maksimal atau tidak sesuai yang diharapkan. Hambatan yang terjadi dari pelaksanaan proses penilaian kinerja bisa secara langsung maupun tidak langsung. Rivai, dkk (2011), menjabarkan faktor-faktor yang bisa menghambat proses penilaian kinerja yaitu:

1) Hambatan Hukum

Pelaksanaan proses penilaian kinerja harus memiliki format yang sah dan dapat dipercaya (bebas dari diskriminasi). Jika hal tersebut tidak terjadi maka akan melanggar hukum ketenagakerjaan atau hukum lainnya yang bisa mempengaruhi keputusan dari atasan.

Oleh karena itu, setiap keputusan hendaknya obyektif dan sesuai dengan hukum sehingga bisa menghindari aspek hukum yang berakibat negatif. Akibat negatif yang bisa dilakukan oleh karyawan yaitu melakukan penuntutan perkara terkait dengan hasil penilaian kinerja, diantaranya perbedaan jenis kelamin, ras bangsa, dan diskriminasi umur dalam pemutusan hubungan kerja, promosi, dan pemberhentian sementara.

2) Hambatan Norma Sosial

Hambatan norma sosial biasanya didasari cara berpikir yang bercampur aduk dengan kepentingan orang dalam melakukan penilaian. Hambatan norma sosial dapat diubah sesuai dengan kebutuhan, misalnya saja menerapkan budaya “ewuh pakewuh”. Maksud dari budaya tersebut yaitu meletakkan posisi Sumber Daya Manusia (SDM) yang sejajar dalam evaluasi kinerja dengan kondisi atasan membutuhkan bawahan dan begitu pula sebaliknya.

3) Hambatan Politis

Menurut penilaian, suatu sistem penilaian kinerja mempunyai kekuasaan yang sah untuk mempengaruhi pemegang jabatan. Dalam hal ini tidak jelasnya visi dan misi dalam pemerintahan, membuat semakin tidak jelasnya kebijakan dalam bidang pembangunan yang merupakan penghambat bagi kinerja perusahaan untuk merefleksi pada penciptaan kondisi, lingkungan kerja yang harmonis, serta belum adanya kepastian berusaha. Hal tersebut dapat mengakibatkan penurunan kinerja seseorang yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja dari perusahaan.

4) Hambatan Pribadi

Hambatan pribadi dalam penilaian kinerja merupakan proses penilaian kinerja yang seringkali dilakukan dengan cara menitikberatkan kepada perasaan individu penilai. Penilai yang melakukan penilaian dengan segala perasaannya, biasanya sering beranggapan bahwa penilaian merupakan suatu formalitas saja dan suatu hal yang sangat membosankan. Kondisi tersebut terjadi karena berdasarkan masa lalu, hasil penilaiannya tidak diikuti dengan adanya umpan balik yang sesuai keinginannya.

5) Bias Penilaian

Hambatan berikutnya dalam penilaian kinerja secara efektif adalah perspektif berbeda-beda yang telah dibawa sejak semua pihak terlibat kedalam proses. Bias persepsi pada diri sendiri mungkin juga akan mengurangi efek-efek yang diinginkan dari penilaian positif. Misalnya ketika seseorang mempunyai kinerja yang baik, kecenderungannya adalah mengakui sepenuhnya kinerja orang tersebut. Apabila sebaliknya, jika prestasi kerjanya sedang buruk maka kecenderungannya adalah menyalahkan siapa yang melakukan evaluasi (penilaian) bahkan sering juga menghubungkan terhadap kecondusifan suasana kerja dengan membandingkan sarana dan prasarana yang dimiliki oleh perusahaan lain.

4. Indikator Kinerja Pegawai

Terdapat 5 (lima) indikator yang dikemukakan oleh Nisa et al., (2018), yaitu:

a. Kualitas Kerja

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

b. Kuantitas Kerja

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c. Disiplin

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang telah dinyatakan, dilihat, dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d. Kemandirian

Tingkat seorang karyawan nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

e. Komitmen Kerja

Suatu tingkat di mana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab terhadap kantor.

Indikator yang dikembangkan untuk mengukur variabel kinerja karyawan pada penelitian ini menggunakan teori yang dikutip dari Nisa et al., (2018), yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, disiplin, kemandirian dan komitmen kerja karena lebih relevan dalam membuat keputusan di masa mendatang yang memungkinkan untuk membantu karyawan memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan pengembangan karir pada Sekretariat Daerah Kota Depok.

F. Keterkaitan antar Variabel Penelitian

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

Gaya kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Kepemimpinan transformasional menunjuk kepada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran tersebut. Kepemimpinan transformasional lebih efektif, produktif, inovatif, dan memuaskan untuk pengikut kedua belah pihak bekerja menuju organisasi yang baik didorong oleh visi dan nilai-nilai serta rasa saling percaya dan menghormati.

Berkaitan dengan kepemimpinan transformasional yang memberikan dampak ada upaya mencapai kinerja yang lebih baik. Hal ini didasarkan pada suatu kondisi bahwa keputusan transformasional dibangun atas gagasan dari perilaku pemimpin. Tingkat seorang pemimpin disebut transformasional dapat diukur dalam hubungannya dengan efek pemimpin tersebut dengan bawahannya. Dalam kaitan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan oleh Nurhadian (2017), Efendi & Fiton (2022), Sugiono & Rachmawati (2019) sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Gemarifannoor et al. (2018) terdapat pengaruh yang tidak signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Widodo (2015: 82), Pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis, sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya. Pelatihan kerja sangat mempengaruhi kinerja karyawan karyawan. Pelatihan kerja yang telah diterapkan sudah sangat baik dan banyak memberikan pengaruh yang cukup baik terhadap kinerja dari kerja pegawai.

Dari pelatihan tersebut maka akan berdampak sangat besar pada peningkatan kinerja karyawan yang secara langsung akan semakin mempengaruhi kinerja perusahaan. Oleh karena itu, pihak perusahaan hendaknya benar-benar memperhatikan kegiatan pelatihan kerja agar dapat meningkatkan pengetahuan dan kemampuan kerja pegawai untuk lebih memperbaiki kinerja kerja pegawai yang bersangkutan. Dengan adanya pelatihan diharapkan pegawai akan dapat bekerja secara lebih efektif dan efisien terutama untuk menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi seperti perubahan teknologi, perubahan metode kerja, menuntut pula perubahan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan. Berdasarkan beberapa penelitian, yaitu Lumangkun et al. (2018), Runtuwene (2016), Nasution & Lesmana (2018), dan Nurul Cholifah (2019) mengatakan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

3. Pengaruh Pemberdayaan SDM Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Smith (2000) pemberdayaan berarti mendorong karyawan menjadi lebih terlibat dalam keputusan aktivitas yang mempengaruhi pekerjaan mereka. Pemberdayaan merupakan suatu proses dimana pekerja diberi peningkatan sejumlah otonomi dan keleluasaan dalam hubungannya dengan pekerjaan mereka (Greenberg dan Baron, 2003).

Oleh karena itu, pemberdayaan sumberdaya manusia yang dilakukan oleh perusahaan kepada karyawannya bisa memacu untuk meningkatkan kreatifitas, motivasi dan daya inovatif yang dimiliki oleh setiap karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan adanya program pemberdayaan sumberdaya manusia, kinerja karyawan akan meningkat. Sehingga tujuan perusahaan akan tercapai dengan baik, cepat dan fleksibel.

Berdasarkan penelitian, yaitu Ayu Nurmila Abdi Anggoro (2020) mengatakan bahwa pemberdayaan sdm berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

G. Hasil Penelitian yang Sesuai sebagai Rujukan Penelitian

Tabel 2. 1 Rujukan Hasil Penelitian Relevan

No	Nama Peneliti, Judul, Tahun	Variabel dan Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Edi Sugiono dan Rangga Mangara Pratista. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Karyawan PT Rafa Topaz Utama (2018)	Variabel Penelitian: 1. Kepemimpinan Transformasional (X1) 2. Motivasi (X2) 3. Lingkungan Kerja Fisik (X3) 4. Kinerja Karyawan (Y) Metode Penelitian : Analisis Linear Berganda	Ada hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, dan lingkungan kerja fisik secara parsial terhadap kinerja karyawan.
2	Gemarifannoor, Hairudinor dan Hasanur Arifin. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (persero) Rayon Pucuk Cahu (2018)	Variabel Penelitian: 1. Kepemimpinan Transformasional (X1) 2. Budaya Organisasi (X2) 3. Lingkungan Kerja Fisik (X3) 4. Kinerja Karyawan (Y) Metode Penelitian : Metode Positivisme	Variabel kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan variabel budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan
3	Endiet Jaloe Prasetyo, Sri Langgeng Ratnasari, dan Lukmanul Hakim. Analisis Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasional, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (2020).	Variabel Penelitian: 1. Gaya Kepemimpinan (X1) 2. Komitmen Organisasi (X2) 3. Budaya Organisasi (X3) 4. Lingkungan Kerja (X4) 5. Kepuasan Kerja Karyawan (Y) Metode Penelitian : Regresi Linear Berganda	Ada hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan
4	Adhie Fasha Nurhadian. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (2021)	Variabel Penelitian: 1. Kepemimpinan Transformasional (X1) 2. Motivasi Kerja (X2)	Ada hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja

No	Nama Peneliti, Judul, Tahun	Variabel dan Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		3. Kinerja Karyawan (Y) Metode Penelitian : Analisis Jalur (Path Analysis)	terhadap kinerja karyawan
5	Edi Sugiono dan Widia Rachmawati. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan PT Semen Padang (2019)	Variabel Penelitian: 1. Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) 2. Budaya Organisasi (X2) 3. Motivasi Ekstrinsik (X3) 4. Kinerja Karyawan (Y) Metode Penelitian : Regresi Linear Berganda	Ada hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan
6	Sujatmiko. Pengaruh Kompensasi, Penempatan Kerja dan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Dinamika Anak Muda Nasional (2022)	Variabel Penelitian: 1. Kompensasi (X1) 2. Penempatan Kerja (X2) 3. Pelatihan Kerja (X3) 4. Kinerja Karyawan (Y) Metode Penelitian : Regresi Linear Berganda	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi, penempatan kerja dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan
7	Mutholib. Pengaruh Pelatihan Kerja dan Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan (2019)	Variabel Penelitian: 1. Pelatihan Kerja (X1) 2. Kompensasi Finansial (X2) 3. Kinerja Karyawan (Y) Metode Penelitian : Regresi Linear Berganda	Pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Pelatihan kerja, kompensasi finansial, berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan.
8	Ayu Nurmila Abdi Anggoro. Pengaruh Pemberdayaan SDM dan Komitmen Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Hasanah	Variabel Penelitian: 1. Pemberdayaan SDM (X1) 2. Komitmen Kerja (X2) 3. Kinerja Karyawan (Y)	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pemberdayaan SDM dan komitmen kerja terhadap kinerja karyawan

No	Nama Peneliti, Judul, Tahun	Variabel dan Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Surveyor Raya Pekanbaru (2020)	Metode Penelitian : Regresi Linear Berganda	
9	Edi Sugiono, Dina Oktofarita Hidayat, Suryono Efendi. Pengaruh Iklim Organisasi, Pelatihan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Yayasan Mantab Al Hamid (2020)	Variabel Penelitian: 1. Iklim Organisasi (X1) 2. Pelatihan (X2) 3. Kompensasi (X3) 4. Kepuasan Kerja (Y) Metode Penelitian : Analisis Inferensial	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara iklim organisasi, pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan
10	Imelda Andayani dan Satria Tirtayasa. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai (2020)	Variabel Penelitian: 1. Kepemimpinan (X1) 2. Budaya Organisasi (X2) 3. Motivasi (X3) 4. Kinerja Karyawan (Y) Metode Penelitian : Regresi Linear Berganda	Terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan
11	Edi Sugiono, Suryono Efendi, Flavianus Ridwan Jojong Jojong. Analisis Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Smp Negeri Kabupaten Manggarai Timur Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (2021)	Variabel Penelitian: 1. Gaya Kepemimpinan (X1) 2. Lingkungan Kerja (X2) 3. Kepuasan Kerja (X3) 4. Kinerja Karyawan (Y) Metode Penelitian : Purposive sampling	1. Variabel Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja; 2. Variabel Pelatihan Kerja tidak berpengaruh positif terhadap motivasi kerja; 3. Variabel gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja; 4. Pelatihan Kerja tidak berpengaruh

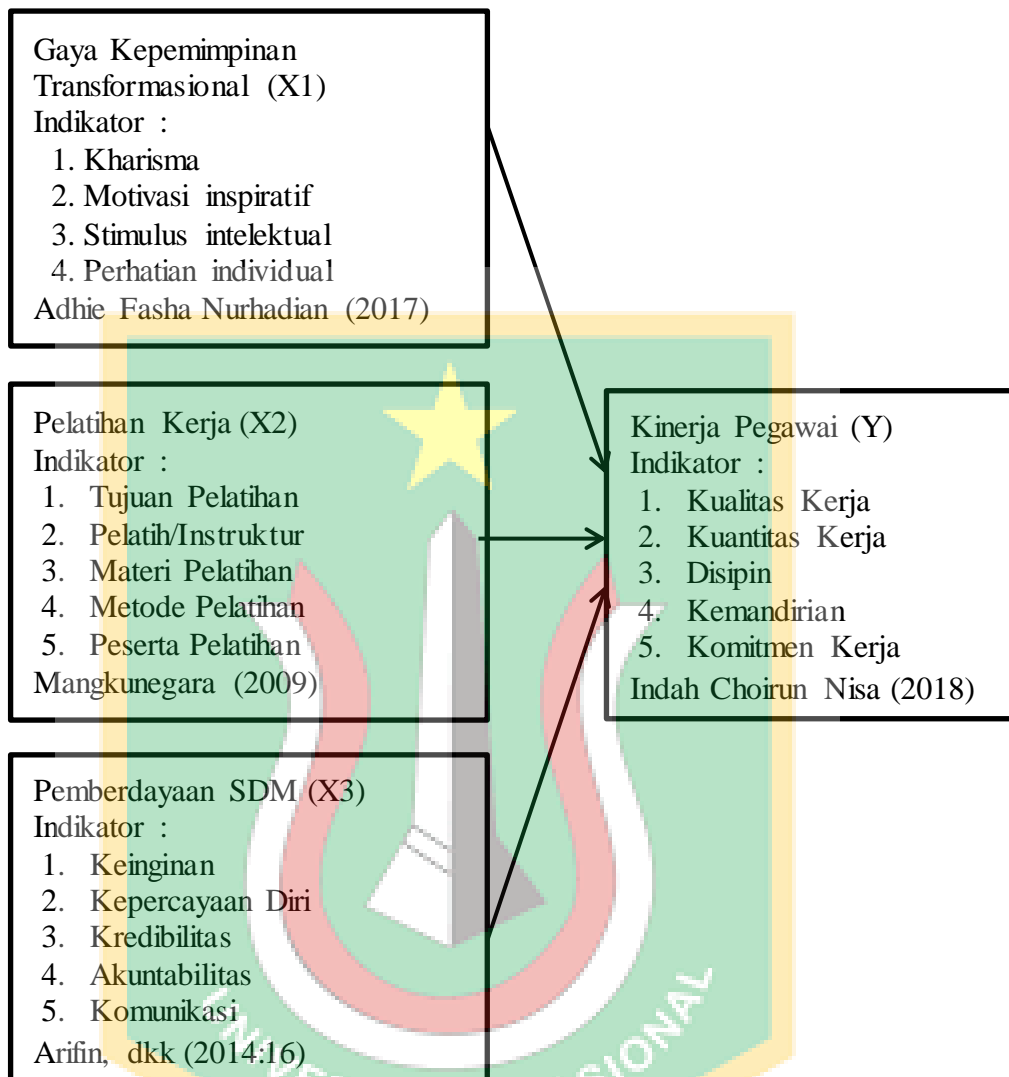
No	Nama Peneliti, Judul, Tahun	Variabel dan Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			positif terhadap kinerja; 5. Variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan dan signifikan terhadap kinerja; 6. Variabel Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan dan signifikan terhadap kinerja; 7. Pelatihan Kerja tidak berpengaruh positif terhadap kinerja.
12	Edi Sugiono, Aini. Pengaruh kompensasi, pelatihan kerja dan jenjang karir terhadap prestasi kerja melalui kepuasan kerja di RSUD Koja Jakarta Utara (2022)	Variabel Penelitian: 1. Kompensasi (X1) 2. Pelatihan Kerja (X2) 3. Jenjang Karir (X3) 4. Prestasi Kerja (Y) Metode Penelitian : Structural Equation Model (SEM)	Terdapat pengaruh antara kompensasi, Pelatihan, jenjang karir berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dan prestasi kerja serta kompensasi, pelatihan, dan jenjang karir berpengaruh terhadap prestasi kerja dan dampaknya terhadap kepuasan kerja

Sumber : Dikembangkan dalam Penelitian

H. Kerangka Analisis

Kerangka analisis dalam penelitian ini terdiri dari variabel independen atau variabel bebas yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Pelatihan Kerja (X2), Pemberdayaan SDM (X3). Variabel independen merupakan variabel yang mempengaruhi variabel lain yang sifatnya berdiri sendiri, sedangkan variabel dependen atau variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Pegawai (Y). Variabel dependen merupakan variabel yang

dipengaruhi oleh beberapa variabel lain yang sifatnya tidak dapat berdiri sendiri. Kerangka analisis pada penelitian ini disajikan pada gambar 2.1



Gambar 2.1 Bagan Kerangka Analisis

I. Hipotesis

Hipotesis merupakan suatu jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang akan di teliti, yang dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan, hipotesis menjadi teruji apabila semua gejala yang timbul tidak bertentangan dengan hipotesis yang ada. Akan tetapi, hipotesis adalah suatu kegiatan yang akan diuji kebenarannya oleh peneliti. Jadi, hipotesis bisa dibilang praduga atas suatu masalah yang dibuat oleh peneliti untuk menduga-duga. Sesuai dengan variabel – variabel yang akan diteliti maka hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini antara lain :

- H₁ : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Depok
- H₂ : Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Depok
- H₃ : Pemberdayaan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Depok

