

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1. Pelatihan

A. Definisi Pelatihan

Menurut Noe (2010) dalam bukunya *Employee Training and Development (5th Edition)*, pelatihan didefinisikan sebagai usaha yang dirancang oleh organisasi untuk memfasilitasi pembelajaran pekerjaan yang berhubungan langsung dengan peningkatan kinerja. Noe menekankan pentingnya kesesuaian antara kebutuhan organisasi dan metode pelatihan agar hasil yang dicapai efektif. Ia juga menyatakan bahwa *development* mengacu kepada edukasi formal, pengalaman kerja, hubungan interpersonal, dan pengukuran dari personalitas serta kemampuan yang dapat membantu karyawan untuk meningkatkan kinerjanya secara efektif dalam perusahaan pada saat ini dan saat mendatang.

Sejalan dengan pendapat tersebut, Blanchard dan Thacker (2010) menyatakan bahwa *Training and Development* adalah aktivitas perusahaan yang memberikan karyawan pengetahuan dan kemampuan untuk bekerja dengan lebih efektif, sehingga bisa memenuhi tuntutan perusahaan dan mempersiapkan diri terhadap perubahan dalam pekerjaan di masa yang akan datang. Sementara itu, Dessler (2014) dalam bukunya *Human Resource Management (14th Edition)* menambahkan bahwa pelatihan merupakan proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir, di mana personel non-manajerial mempelajari pengetahuan teknis dan keahlian untuk tujuan tertentu.

Pelatihan dan pengembangan tidak hanya dianggap sebagai alat peningkat kompetensi teknis, tetapi juga sebagai strategi untuk menghadapi dinamika organisasi yang terus berubah. Werner dan DeSimone (dalam Blanchard, 2010) menyatakan bahwa pelatihan adalah proses sistematis yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan. Adapun pengembangan lebih bersifat jangka panjang, yang berfokus pada pertumbuhan individu agar mampu menghadapi tantangan kerja di masa depan. Noe (2017) dalam edisi selanjutnya dari bukunya menjelaskan bahwa: *“Training refers to a planned effort by a company to facilitate employees’ learning of job-related competencies.”* Pernyataan ini menekankan bahwa pelatihan harus terencana, memiliki sasaran yang jelas, dan disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan.

Manfaat pelatihan dan pengembangan terbukti tidak hanya dirasakan oleh individu, tetapi juga oleh organisasi secara menyeluruh. Veithzal, et al. dalam Ferry (2018) menguraikan manfaat pelatihan bagi karyawan antara lain membantu pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, mendorong pengembangan diri dan rasa percaya diri, meningkatkan pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi, serta membantu menghadapi stres dan konflik. Bagi perusahaan, pelatihan dapat meningkatkan profitabilitas, memperbaiki keterampilan kerja, memperjelas tujuan organisasi, dan menciptakan citra perusahaan yang positif.

Dalam konteks pelayanan kesehatan, terutama di instalasi gawat darurat (IGD), pelatihan dan pengembangan menjadi aspek fundamental dalam menjamin keselamatan pasien dan efisiensi kerja. Robbins dan Judge (2017) juga menekankan hubungan antara pelatihan dengan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan: *“Employees who receive consistent opportunities for training and development*

tend to show higher levels of job satisfaction, which in turn positively affects organizational commitment and reduces turnover intention.”

Menurut Gary Dessler dalam buku *Human Resource Management*, lima langkah proses pelatihan dan pengembangan yaitu (Dessler, 2014) :

1. *Needs Analysis* (Analisis Kebutuhan)

Mengidentifikasi keterampilan kerja spesifik yang dibutuhkan, menganalisa keterampilan dan kebutuhan calon peserta yang akan dilatih, dan mengembangkan pengetahuan yang spesifik dan terukur serta tujuan kinerja berdasarkan kekurangan yang ada

2. *Instructional Design* (Merencanakan Instruksi)

Menentukan, menyusun, dan membuat isi dari program pelatihan, termasuk buku, latihan dan aktivitas. Dalam tahap ini kemungkinan menggunakan teknik pelatihan kerja langsung dan dibantu dengan komputer.

3. *Validation* (Validasi)

Menyajikan program pelatihan yang sudah disusun kepada beberapa peserta pelatihan yang dapat mewakili, untuk menghindari terjadinya kesalahan.

4. *Implement* (Implementasi)

Memberikan program pelatihan kepada karyawan yang ditargetkan.

5. *Evaluation* (Evaluasi)

Evaluasi dan tindak lanjut dimana manajemen menilai keberhasilan atau kegagalan program ini.

Selain dari pendekatan praktis tersebut, dalam perspektif strategis organisasi, pelatihan dan pengembangan dilihat sebagai investasi modal manusia yang memberikan nilai tambah berkelanjutan.

Beberapa studi empiris juga menunjukkan hubungan signifikan antara pelatihan dengan peningkatan motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Putri dan Hartono (2023) menyatakan bahwa pelatihan secara signifikan meningkatkan motivasi kerja karyawan yang berujung pada peningkatan kinerja. Hadaitana dan Iqbal (2023) menambahkan bahwa pelatihan juga memiliki korelasi positif terhadap kepuasan kerja, yang kemudian berdampak pada produktivitas.

B. Tujuan Pelatihan

Dalam manajemen sumber daya manusia, pelatihan kerja merupakan elemen strategis yang dapat digunakan sebagai alat untuk perubahan organisasi selain sebagai upaya untuk meningkatkan kemampuan. Pasal 9 Undang-Undang No. 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan menyatakan bahwa pelatihan kerja direncanakan dan difokuskan pada pengembangan, peningkatan, dan pelengkapan kemampuan kerja untuk meningkatkan kapasitas, output, dan kesejahteraan angkatan kerja.

Tujuan utama dari pelatihan adalah untuk menjembatani kesenjangan antara keterampilan yang dimiliki karyawan dengan tuntutan pekerjaan yang terus berkembang. Dessler (2014) dalam *Human Resource Management* menyatakan bahwa pelatihan bertujuan antara lain:

1. Memperbaiki kinerja.

Karyawan yang kinerjanya belum optimal akibat keterbatasan kompetensi teknis atau perilaku kerja yang kurang tepat menjadi target utama pelatihan. Pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan terbukti mampu meningkatkan efektivitas kerja dan produktivitas individu (Dessler, 2014).

2. Memutakhirkan keahlian sejalan dengan kemajuan teknologi

Dalam dunia kerja yang serba digital dan terus berkembang, pelatihan memberikan jalan bagi karyawan untuk terus mengikuti perkembangan teknologi. Hal ini penting agar kompetensi mereka tetap relevan dan dapat bersaing di tengah perubahan yang cepat. Menurut Noe (2017), pelatihan berbasis teknologi, seperti e-learning dan simulasi, semakin diperlukan dalam adaptasi terhadap sistem dan perangkat digital baru.

3. Mengurangi waktu adaptasi karyawan baru

Pelatihan *onboarding* atau orientasi dirancang untuk mempercepat pemahaman karyawan baru terhadap budaya kerja, prosedur organisasi, dan keterampilan teknis. Hal ini bertujuan agar mereka segera menjadi “*job competent*”, yaitu mampu memenuhi standar kinerja yang ditetapkan.

4. Membantu memecahkan masalah operasional

Dalam banyak organisasi, pelatihan juga berperan sebagai strategi penyelesaian masalah, terutama yang berkaitan dengan kesenjangan kinerja, efisiensi operasional, serta hambatan komunikasi dan kolaborasi. Robbins dan Coulter (2016) menyatakan bahwa pelatihan yang responsif terhadap permasalahan aktual di lapangan akan menciptakan budaya organisasi yang adaptif dan solutif.

5. Mempersiapkan karyawan untuk promosi dan pengembangan karier

Salah satu cara meningkatkan retensi dan motivasi karyawan adalah dengan menyediakan jalur karier yang jelas. Pelatihan yang dirancang untuk membekali karyawan dengan keterampilan manajerial, kepemimpinan, dan pengambilan keputusan menjadi fondasi dalam program pengembangan karier.

Pengembangan kemampuan ini merupakan bagian dari strategi *succession planning* dalam menjaga keberlangsungan kepemimpinan organisasi.

Selain lima tujuan utama yang dikemukakan Dessler, para pakar sumber daya manusia menambahkan beberapa dimensi pelatihan lainnya. Menurut Blanchard dan Thacker (2010), pelatihan tidak hanya bertujuan meningkatkan kemampuan teknis, tetapi juga membentuk perilaku kerja yang positif dan mendukung etos kerja yang produktif.

Lebih lanjut, menurut Werner dan DeSimone (dalam Blanchard, 2010), pelatihan juga memiliki tujuan strategis, yaitu:

1. Menyesuaikan diri terhadap perubahan regulasi dan kebijakan.
2. Meningkatkan pelayanan pelanggan.
3. Meningkatkan keselamatan kerja dan mengurangi kecelakaan kerja.
4. Membangun budaya kerja berbasis inovasi dan pembelajaran.

Dengan demikian, pelatihan kerja tidak hanya berfungsi sebagai kegiatan rutin, tetapi merupakan proses strategis yang mendukung pengembangan organisasi secara berkelanjutan. Dalam kerangka rumah sakit sebagai organisasi layanan publik, pelatihan juga menjadi bagian dari akuntabilitas dan profesionalisme tenaga medis. Tujuan pelatihan yang terintegrasi dengan visi dan misi rumah sakit akan memperkuat pencapaian standar pelayanan kesehatan yang bermutu dan berorientasi pada keselamatan pasien.

C. Metode Pelatihan

Metode pelatihan merupakan strategi yang digunakan oleh organisasi untuk menyampaikan materi dan keterampilan kepada peserta pelatihan. Pemilihan metode pelatihan harus disesuaikan dengan tujuan pelatihan, karakteristik peserta,

serta sumber daya yang tersedia. Dessler (2014) dalam *Human Resource Management* mengklasifikasikan metode pelatihan menjadi beberapa jenis, antara lain:

a. *On-the-Job Training (OJT)*

OJT merupakan metode pelatihan di mana karyawan belajar sambil menjalankan tugas kerjanya. Metode ini banyak digunakan karena ekonomis dan memberikan pengalaman langsung. *Coaching* atau pembimbingan merupakan bentuk paling umum dari OJT, di mana atasan langsung atau mentor membimbing bawahan dalam melaksanakan pekerjaan. OJT efektif dalam mempercepat adaptasi terhadap pekerjaan karena memberikan pengalaman nyata dan segera.

b. *Apprenticeship Training*

Merupakan metode pelatihan jangka panjang yang menggabungkan pembelajaran formal di kelas dengan pengalaman langsung di tempat kerja. Model ini lazim digunakan di sektor teknikal seperti otomotif, mekanik, atau perawatan mesin. Blanchard dan Thacker (2010) menyebutkan bahwa *apprenticeship* menjadi metode ideal untuk menghasilkan tenaga kerja terampil karena memberikan pemahaman menyeluruh dari teori hingga praktik.

c. *Informal Learning*

Belajar secara informal terjadi saat karyawan memperoleh pengetahuan melalui interaksi sosial dan pengalaman kerja tanpa struktur pelatihan formal. Hal ini sejalan dengan konsep *experiential learning* dari Kolb

(1984), yang menyatakan bahwa pembelajaran paling efektif terjadi ketika individu mengalami langsung dan merefleksikan pengalaman tersebut.

d. *Job Instruction Training (JIT)*

JIT mengajarkan pekerjaan secara sistematis dalam urutan yang logis. Pelatihan disampaikan langkah demi langkah agar peserta memahami proses secara bertahap. Menurut Werner dan DeSimone (dalam Blanchard, 2010), JIT efektif untuk pekerjaan berulang dan terstandarisasi, seperti produksi atau layanan teknis.

e. *Lectures*

Metode ceramah digunakan untuk menyampaikan teori atau pengetahuan umum kepada sejumlah besar peserta. Meski cenderung pasif, metode ini efisien dari segi waktu dan biaya. Efektivitasnya meningkat bila dikombinasikan dengan diskusi atau studi kasus (Blanchard & Thacker, 2010).

f. *Programmed Learning*

Merupakan metode berbasis teknologi atau modul tertulis yang dirancang secara sistematis. Peserta diajak untuk mempelajari topik tertentu, menjawab pertanyaan, dan mendapat umpan balik langsung. Metode ini cocok untuk pembelajaran mandiri dan individual (Dessler, 2014).

g. *Audiovisual-Based Training*

Metode ini menggunakan video, film, atau media digital untuk menyampaikan materi pelatihan. Pelatihan jenis ini sangat cocok untuk memperlihatkan prosedur atau keterampilan praktis, seperti tindakan medis atau prosedur keselamatan kerja.

h. Simulated Training

Pelatihan ini meniru situasi nyata di tempat kerja, sehingga peserta dapat belajar tanpa risiko nyata. Contoh populer adalah simulasi di rumah sakit untuk tindakan darurat. Simulasi terbukti meningkatkan kesiapsiagaan dan koordinasi tim (Johnston *et al.*, 2021).

i. Computer-Based Training (CBT)

Dalam CBT, peserta pelatihan menggunakan komputer atau media digital seperti *e-learning*, video interaktif, dan aplikasi. CBT sangat fleksibel karena dapat diakses kapan saja, terutama berguna dalam organisasi besar dan terdistribusi secara geografis.

Blanchard dan Tacker dalam bukunya yang berjudul *Effective Training* menjelaskan terdapat beberapa metode pelatihan tradisional (Blanchard, 2010)

a. Lectures and Demonstrations

Lectures adalah presentasi informasi dari pemberi pelatihan kepada peserta pelatihan. *Lecture* yang baik adalah *lecture* yang terorganisir dengan baik dan dimulai dengan pengenalan dengan memberikan tujuan dari pelatihan tersebut dan urutan topik yang akan diberikan. *Demonstrations* adalah penggambaran visual mengenai cara mengerjakan sesuatu atau bagaimana sesuatu bekerja. Agar menjadi efektif, *demonstrations* sebaiknya dikombinasikan dengan metode *lecture*/diskusi.

b. Games and Simulations

Pelatihan *Games* dan *Simulations* dirancang untuk memproduksi proses simulasi, event dan keadaan yang terjadi pada pekerjaan peserta pelatihan. Peserta pelatihan dapat mengalami keadaan yang diatur tersebut dan mereka

dapat mengembangkan kemampuan mereka dan menjelajahi konsep yang akan memperbaiki kinerja mereka.

c. *On-The-Job Training*

Metode ini biasanya digunakan untuk memberikan pengetahuan mengenai teknologi baru dan menambah kemampuan dalam penggunaan teknologi tersebut. Yang memberikan pelatihan ini biasanya adalah pekerja yang ahli atau atasan dan diberikan kepada karyawan yang tidak memiliki kemampuan atau karyawan yang belum berpengalaman.

Pemilihan metode pelatihan yang tepat akan sangat menentukan keberhasilan program pelatihan secara keseluruhan. Oleh karena itu, organisasi perlu mempertimbangkan tujuan pelatihan, kompetensi yang ingin ditingkatkan, serta sumber daya yang tersedia, baik dari sisi biaya maupun fasilitas pelatihan.

D. Evaluasi Pelatihan dan Pengembangan

Evaluasi pelatihan merupakan proses sistematis untuk menilai efektivitas program pelatihan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Evaluasi ini penting untuk memastikan bahwa investasi yang telah dilakukan dalam pelatihan memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Tanpa evaluasi yang tepat, pelatihan berisiko menjadi kegiatan yang hanya bersifat administratif tanpa kontribusi strategis terhadap tujuan organisasi.

Menurut Noe (2010), dalam bukunya *Employee Training and Development*, evaluasi pelatihan dapat dilakukan menggunakan kerangka kerja *Kirkpatrick's Four-Level Framework of Evaluation Criteria*. Model ini dikembangkan oleh

Donald Kirkpatrick dan merupakan salah satu pendekatan paling populer dalam menilai efektivitas pelatihan. Empat tingkatan dalam model tersebut adalah:

1. Level 1 - *Reaction Outcomes* (Reaksi)

Level ini mengevaluasi tanggapan atau persepsi peserta terhadap pelatihan yang diberikan. Aspek yang dinilai mencakup kepuasan terhadap materi pelatihan, kualitas fasilitator, metode penyampaian, serta fasilitas yang digunakan. Meskipun tidak menunjukkan adanya pembelajaran secara langsung, reaksi positif dari peserta pelatihan bisa menjadi indikasi awal keberhasilan pelatihan (Noe, 2010).

2. Level 2 - *Learning Outcomes* (Pembelajaran)

Evaluasi di level ini mengukur sejauh mana peserta pelatihan memperoleh pengetahuan, keterampilan, atau perubahan sikap selama program pelatihan berlangsung. Pengukuran biasanya dilakukan melalui pre-test dan post-test, kuis, studi kasus, atau diskusi kelompok (Noe, 2010).

3. Level 3 - *Behavior Outcomes* (Perilaku)

Pada level ini, fokus evaluasi adalah perubahan perilaku dan penerapan keterampilan yang diperoleh di tempat kerja. Evaluasi ini menjawab pertanyaan apakah pelatihan benar-benar mempengaruhi cara peserta bekerja setelah kembali ke lingkungan kerja mereka (Noe, 2010). Teknik pengukuran dapat berupa observasi, wawancara, atau penilaian dari atasan langsung.

4. Level 4 - *Results* (Hasil Organisasi)

Merupakan level paling kompleks namun paling signifikan, yang mengukur dampak pelatihan terhadap hasil organisasi. Indikator keberhasilan

mencakup peningkatan produktivitas, penurunan angka turnover, peningkatan kualitas layanan, serta kepuasan pelanggan (Noe, 2010).

Tabel 2.1.

Perbandingan Level Evaluasi Pelatihan Kirkpatrick (Noe, 2010)

Level	Fokus Evaluasi	Tujuan	Metode Evaluasi	Contoh Indikator
Level 1: Reaction	Tanggapan peserta terhadap pelatihan	Mengukur kepuasan peserta dan kesan terhadap pelatihan	Kuesioner, survei, wawancara langsung	Kepuasan peserta, relevansi materi, kualitas fasilitator
Level 2: Learning	Peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap	Mengukur apa yang dipelajari peserta selama pelatihan	Pre-test dan post-test, simulasi, studi kasus	Hasil tes, kemampuan menyelesaikan tugas pelatihan
Level 3: Behavior	Perubahan perilaku di tempat kerja	Menilai penerapan hasil pelatihan dalam pekerjaan nyata	Observasi, wawancara supervisor, penilaian kerja	Frekuensi penggunaan keterampilan baru, perubahan sikap kerja
Level 4: Results	Dampak pelatihan terhadap organisasi	Mengukur manfaat nyata pelatihan	Analisis kinerja organisasi, laporan	Peningkatan produktivitas, penurunan turnover,

		bagi organisasi	manajerial, ROI	kepuasan pelanggan
--	--	--------------------	--------------------	-----------------------

Tabel di atas memberikan perbandingan menyeluruh antara keempat level evaluasi pelatihan yang dikembangkan oleh Kirkpatrick. Masing-masing level memiliki fokus, tujuan, serta metode evaluasi yang berbeda, mulai dari tanggapan peserta hingga hasil konkret yang dirasakan oleh organisasi. Evaluasi yang komprehensif idealnya mencakup keempat level tersebut untuk memberikan gambaran yang utuh mengenai efektivitas pelatihan. Dengan memahami perbedaan ini, manajer pelatihan dapat menentukan pendekatan evaluasi yang paling sesuai berdasarkan tujuan pelatihan dan kebutuhan organisasi.

E. Indikator Pelatihan

Pelaksanaan pelatihan dalam sebuah organisasi bukan hanya sekadar sebuah program rutin, tetapi harus dilaksanakan dengan tujuan yang jelas dan diukur berdasarkan indikator-indikator yang terstruktur. Indikator-indikator ini bertujuan untuk menilai efektivitas pelatihan dalam meningkatkan kinerja karyawan dan memastikan bahwa pelatihan yang diberikan benar-benar relevan dengan kebutuhan organisasi. Menurut Mangkunegara (2009), terdapat lima indikator utama yang perlu diperhatikan dalam proses pelatihan: tujuan pelatihan, pelatih/instruktur, materi pelatihan, metode pelatihan, dan peserta pelatihan.

a. Tujuan Pelatihan

Tujuan pelatihan yang jelas dan terukur adalah dasar dari setiap program pelatihan yang berhasil. Tujuan pelatihan tidak hanya berkaitan dengan peningkatan keterampilan teknis atau pengetahuan, tetapi juga dengan

pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan. Tujuan pelatihan yang terukur dan relevan akan memberikan arah yang jelas bagi seluruh peserta pelatihan dan memastikan bahwa materi yang disampaikan berfokus pada kebutuhan organisasi. Misalnya, pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis harus memiliki sasaran yang dapat diukur, seperti peningkatan kecepatan kerja atau pengurangan tingkat kesalahan dalam pekerjaan. Hal ini akan memudahkan perusahaan dalam menilai apakah pelatihan tersebut efektif dalam mencapai tujuannya. Seperti yang disarankan oleh Dessler (2014), penting untuk melakukan analisis kebutuhan pelatihan terlebih dahulu agar tujuan pelatihan dapat disesuaikan dengan kebutuhan karyawan dan organisasi.

b. Pelatih/Instruktur

Keberhasilan pelatihan tidak hanya ditentukan oleh materi, tetapi juga oleh kualitas pelatih atau instruktur yang mengajarkannya. Seorang pelatih yang berkompeten dan memiliki pengalaman yang relevan akan mampu menyampaikan materi dengan cara yang lebih menarik dan mudah dipahami oleh peserta. Keahlian dan profesionalisme pelatih sangat memengaruhi hasil pelatihan, karena pelatih yang baik mampu menyesuaikan metode pengajaran dengan berbagai tipe peserta. Selain itu, pelatih harus memiliki kemampuan untuk memberikan umpan balik yang konstruktif dan motivasi yang dapat meningkatkan semangat peserta selama proses pelatihan (Blanchard & Thacker, 2010). Sebagai contoh, pelatih yang memiliki pengalaman di industri yang sama dengan peserta pelatihan akan lebih mudah menghubungkan teori dengan

praktik yang terjadi di lapangan, sehingga peserta lebih mudah menyerap materi pelatihan.

c. Materi Pelatihan

Materi yang disampaikan dalam pelatihan harus sesuai dengan kebutuhan organisasi dan relevansi pekerjaan peserta. Penyusunan materi yang baik membutuhkan analisis mendalam mengenai kebutuhan kompetensi karyawan dalam menghadapi tantangan pekerjaan di masa depan. Materi yang terlalu umum atau tidak relevan akan mengurangi efektivitas pelatihan. Misalnya, dalam pelatihan di sektor teknologi, materi yang diajarkan harus selalu diperbarui mengikuti perkembangan terbaru dalam teknologi tersebut. Selain itu, materi pelatihan yang berhubungan langsung dengan pekerjaan sehari-hari akan lebih mudah diterima dan diimplementasikan oleh peserta (Dessler, 2014). Oleh karena itu, evaluasi berkala terhadap materi pelatihan sangat penting untuk memastikan kesesuaian materi dengan kebutuhan perusahaan dan perkembangan industri.

d. Metode Pelatihan

Metode pelatihan yang diterapkan dalam perusahaan harus memperhatikan berbagai karakteristik peserta, seperti gaya belajar, tingkat pengalaman, dan tipe pekerjaan yang mereka lakukan. Metode pelatihan dapat dibedakan menjadi dua kategori utama: *on-the-job training* (pelatihan langsung di tempat kerja) dan *off-the-job training* (pelatihan yang dilakukan di luar lingkungan kerja). *On-the-job training* lebih efektif untuk memberikan pengalaman langsung kepada karyawan, sementara *off-the-job training* memberikan kesempatan bagi peserta untuk belajar dalam lingkungan yang lebih terstruktur dan terkendali (Bangun,

2012). Perusahaan harus memilih metode yang sesuai dengan tujuan pelatihan dan jenis keterampilan yang ingin ditingkatkan. Misalnya, untuk pelatihan keterampilan teknis, metode *on-the-job* seperti rotasi pekerjaan atau pembimbingan oleh atasan langsung dapat lebih efektif, sementara pelatihan soft skills dapat dilakukan melalui metode seperti *workshop* atau simulasi.

e. Peserta Pelatihan

Peserta pelatihan yang dipilih harus memiliki kualifikasi tertentu yang sesuai dengan tujuan pelatihan dan peran mereka di perusahaan. Pemilihan peserta yang tepat akan memastikan bahwa pelatihan tersebut efektif dalam meningkatkan keterampilan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Selain itu, peserta pelatihan harus memiliki motivasi dan komitmen yang tinggi untuk mengikuti pelatihan dengan sungguh-sungguh. Mangkunegara (2009) menekankan pentingnya seleksi peserta yang didasarkan pada kemampuan dasar serta potensi untuk berkembang. Peserta yang dipilih juga harus memiliki kesiapan mental dan fisik untuk mengikuti pelatihan dengan baik, karena pelatihan yang tidak diikuti dengan serius akan mengurangi efektivitasnya.

Dengan mempertimbangkan kelima indikator tersebut, perusahaan dapat merancang dan melaksanakan program pelatihan yang efektif dan efisien. Setiap indikator memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan pelatihan. Tanpa adanya tujuan yang jelas, pelatih yang berkualitas, materi yang relevan, metode yang tepat, dan peserta yang terpilih dengan baik, program pelatihan akan kehilangan arah dan tidak dapat memberikan manfaat yang maksimal. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan evaluasi berkala terhadap setiap indikator ini untuk memastikan bahwa pelatihan yang diberikan benar-benar

memberikan dampak positif bagi peningkatan kinerja karyawan dan pencapaian tujuan organisasi.

2.1.2. Lingkungan Kerja

A. Definisi Lingkungan Kerja

Menurut Nitisemito (2008), lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan yang dapat memengaruhi pelaksanaan tugas-tugas mereka. Hal ini mencakup unsur-unsur fisik seperti suhu ruangan, tingkat pencahayaan, sirkulasi udara, tingkat kebisingan, serta kebersihan lingkungan kerja. Lingkungan fisik yang buruk, seperti ruang kerja yang pengap, bising, atau pencahayaan yang kurang memadai, dapat mengganggu konsentrasi dan kesehatan karyawan sehingga berimplikasi pada penurunan produktivitas.

Salah satu elemen kunci dari manajemen sumber daya manusia yang secara strategis mempengaruhi keberhasilan organisasi adalah lingkungan kerja. Lingkungan ini mencakup segala sesuatu yang mengelilingi aktivitas kerja karyawan, baik yang nyata maupun yang tidak berwujud, dan mungkin berdampak langsung atau tidak langsung pada kesejahteraan, kenyamanan, motivasi, dan kinerja mereka. Lingkungan kerja tidak hanya menjadi tempat di mana aktivitas operasional berlangsung, tetapi juga menjadi ruang sosial dan psikologis yang membentuk perilaku kerja individu serta dinamika organisasi secara keseluruhan.

Secara umum, lingkungan kerja dapat diartikan sebagai seperangkat kondisi eksternal yang ada di sekitar tenaga kerja yang dapat memberikan dampak terhadap efektivitas proses kerja dan hasil yang dicapai. Lingkungan yang nyaman dan mendukung akan menciptakan suasana kerja yang kondusif, meningkatkan antusiasme dan semangat kerja, serta mendorong keterlibatan karyawan dalam

mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak sehat atau tidak mendukung berpotensi menimbulkan stres, ketidakpuasan, konflik, hingga menurunnya performa individu maupun tim secara keseluruhan.

Lebih lanjut, Robbins (2017) menekankan pentingnya dimensi sosial dan psikologis dalam lingkungan kerja, seperti iklim organisasi, hubungan interpersonal, dukungan dari atasan, serta kultur kerja yang positif. Lingkungan kerja yang sehat secara sosial mampu menciptakan interaksi yang harmonis, membangun rasa saling percaya, serta mendorong komunikasi yang efektif di antara anggota organisasi. Ketika karyawan merasa dihargai, didukung, dan memiliki rasa memiliki terhadap organisasi, maka mereka akan menunjukkan tingkat komitmen dan loyalitas yang lebih tinggi.

Berbagai penelitian telah menunjukkan keterkaitan antara lingkungan kerja dengan performa dan kesejahteraan karyawan. Selain berdampak pada performa kerja, lingkungan kerja juga memainkan peran yang sangat penting dalam menjaga kesehatan mental dan emosional karyawan. Lingkungan yang dipenuhi tekanan berlebihan, minim komunikasi, kurang penghargaan, serta adanya konflik interpersonal berpotensi menimbulkan stres, *burnout*, bahkan depresi. Sebaliknya, suasana kerja yang positif, terbuka, dan inklusif dapat memberikan dukungan psikologis dan memperkuat ketahanan mental karyawan, yang pada akhirnya mendukung stabilitas produktivitas jangka panjang.

Seiring dengan perkembangan zaman dan dinamika dunia kerja modern, konsep lingkungan kerja mengalami perluasan makna. Munculnya tren seperti *remote working*, kerja *hybrid*, dan *digital workplace* mendorong organisasi untuk menyesuaikan pendekatan mereka terhadap lingkungan kerja. Karyawan saat ini

menuntut lebih dari sekadar tempat kerja yang aman dan nyaman secara fisik—mereka juga mengharapkan fleksibilitas, keseimbangan kehidupan kerja, kemudahan akses informasi, serta penggunaan teknologi yang mendukung produktivitas.

Organisasi modern juga semakin memperhatikan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan berkeadilan, yang menjamin tidak adanya diskriminasi dan memberikan kesempatan yang setara bagi seluruh karyawan tanpa memandang latar belakang. Selain itu, isu lingkungan kerja berkelanjutan menjadi agenda penting dalam manajemen operasional, di mana organisasi diharapkan memperhatikan dampak lingkungannya melalui pengelolaan energi, limbah, dan sumber daya secara efisien.

Dengan demikian, lingkungan kerja merupakan suatu entitas yang multidimensional, mencakup aspek fisik, sosial, psikologis, dan kultural yang saling berinteraksi. Organisasi yang mampu menciptakan dan mempertahankan lingkungan kerja yang ideal akan memperoleh banyak manfaat, seperti peningkatan produktivitas, rendahnya tingkat *turnover*, loyalitas karyawan yang tinggi, dan reputasi organisasi yang positif. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk secara berkala mengevaluasi dan mengembangkan kebijakan serta strategi pengelolaan lingkungan kerja, agar dapat terus beradaptasi dengan kebutuhan karyawan dan tantangan zaman yang terus berubah.

B. Jenis-jenis Lingkungan Kerja

Lingkungan kantor memainkan peran penting dalam meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas pekerja. Lingkungan kerja fisik dan non fisik merupakan dua kategori utama di mana Sedarmayanti (2009) membagi lingkungan

kerja secara umum. Keduanya terlibat satu sama lain dan menciptakan lingkungan kerja yang mempengaruhi kinerja pekerja, bahkan di bidang kedokteran (Sedarmayanti, 2009).

1. Lingkungan Kerja Fisik

Kondisi fisik di sekitar tempat kerja yang berpotensi berdampak langsung atau tidak langsung terhadap pekerja secara kolektif disebut sebagai lingkungan kerja fisik.

Lingkungan kerja fisik dibagi menjadi 2 bagian adalah:

a. Lingkungan kerja langsung

Lingkungan kerja langsung merupakan sesuatu yang memiliki hubungan dengan karyawan, dapat berupa benda (seperti : papan tulis, jam, meja, kursi, komputer dan sebagainya). Benda tersebut berada disekitar pekerja dan sebagai faktor pendukung pekerja untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya

b. Lingkungan kerja perantara / Umum

Lingkungan kerja perantara/ Umum merupakan tempat kerja pekerja melakukan tugas dan tanggung jawabnya (Seperti: sekolah, pabrik, kantor dan sebagainya). Lingkungan kerja juga merupakan sesuatu hal yang dapat memberikan pengaruh terhadap kondisi pekerjanya (seperti: pencahayaan, kenyamanan ruangan, suhu, sirkulasi, warna, aroma ruangan dan sebagainya).

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik merujuk pada suasana atau kondisi sosial-psikologis dalam organisasi yang berpengaruh terhadap interaksi antar

individu di tempat kerja. Lingkungan ini mencakup hubungan antar sesama rekan kerja, hubungan antara atasan dan bawahan, serta pola komunikasi yang terbentuk di dalam organisasi. Lingkungan kerja non fisik yang kondusif ditandai oleh adanya komunikasi yang terbuka, kerja sama yang harmonis, kepercayaan antar individu, serta kepemimpinan yang partisipatif. Kondisi ini menciptakan suasana kekeluargaan dan meningkatkan semangat kerja karyawan. Selain itu, pengakuan terhadap inisiatif dan kreativitas individu juga menjadi elemen penting dalam lingkungan kerja non fisik yang positif (Robbins dan Judge, 2017).

C. Indikator Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang efektif merupakan kombinasi dari elemen-elemen fisik, sosial, dan psikologis yang bersama-sama menciptakan suasana kerja yang produktif, aman, dan mendukung kesejahteraan karyawan. Untuk menilai kualitas suatu lingkungan kerja, diperlukan seperangkat indikator yang dapat digunakan sebagai alat ukur objektif dalam proses evaluasi dan perbaikan berkelanjutan. Indikator-indikator ini berfungsi sebagai parameter penting dalam menilai seberapa baik suatu organisasi menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pencapaian tujuan bersama.

Menurut Nitisemito (2008), terdapat tiga indikator utama dalam lingkungan kerja, yaitu suasana kerja, hubungan dengan rekan kerja, dan ketersediaan fasilitas kerja. Ketiganya menggambarkan keseimbangan antara aspek fisik dan aspek sosial-psikologis yang membentuk dinamika kerja harian.

1. Suasana Kerja

Suasana kerja yang kondusif meliputi elemen-elemen seperti pencahayaan yang baik, tingkat kebisingan yang rendah, suhu ruangan yang nyaman, serta tata letak ruang yang terorganisasi dengan baik. Lingkungan yang nyaman menciptakan rasa aman secara fisik maupun emosional bagi tenaga kerja. Dalam konteks IGD rumah sakit, suasana kerja menjadi sangat krusial karena tenaga medis bekerja di bawah tekanan tinggi dan dalam kondisi darurat. Oleh karena itu, suasana yang mendukung fokus, respons cepat, dan kerja sama tim menjadi sangat penting.

2. Hubungan dengan Rekan Kerja

Lingkungan kerja yang sehat mendorong terciptanya hubungan kerja yang harmonis antar pegawai. Komunikasi terbuka, kepercayaan, serta adanya rasa saling menghargai adalah fondasi utama dari hubungan antar rekan kerja yang positif. Dalam dunia medis, khususnya di unit IGD, kolaborasi lintas profesi (dokter, perawat, analis laboratorium, dan lain-lain) menjadi bagian penting dalam kelancaran pelayanan. Hubungan kerja yang buruk dapat memperlambat respons dalam penanganan pasien dan meningkatkan risiko kesalahan medis.

3. Tersedianya Fasilitas Kerja

Fasilitas kerja yang memadai seperti peralatan medis, komputer, sistem informasi rumah sakit, tempat istirahat pegawai, hingga alat pelindung diri (APD), merupakan komponen penting dalam menunjang pekerjaan. Fasilitas yang tidak tersedia atau dalam kondisi buruk dapat memperlambat pekerjaan dan bahkan membahayakan keselamatan pegawai dan pasien.

D. Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Menurut Darmawan (2019), faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja adalah sebagai berikut:

1. Pencahayaan tempat kerja

Pencahayaan harus diperhitungkan untuk keselamatan dan keamanan pekerja. Agar pekerja dapat melakukan pekerjaannya secara efektif, diperlukan pencahayaan untuk menerangi ruang kerja. Produktivitas karyawan di tempat kerja dapat meningkat dengan pencahayaan yang baik, begitu pula sebaliknya.

2. Suhu kerja

Setiap karyawan memiliki suhu tubuh yang bervariasi, dan mereka semua dapat menyesuaikan diri secara alami dengan berbagai suhu di sekitarnya. Akibatnya, pengendalian suhu yang tepat berdampak pada kesehatan pekerja di tempat kerja.

3. Kelembaban di tempat kerja

Salah satu elemen yang mempengaruhi lingkungan kerja adalah kelembaban udara di dalam kantor. Di sini, kelembaban udara mengacu pada jumlah air di udara yang akan berdampak pada kondisi fisik setiap karyawan.

4. Sirkulasi udara di tempat kerja

Salah satu elemen yang mempengaruhi lingkungan kerja adalah sirkulasi udara. Kesehatan manusia mendapat manfaat dari sirkulasi udara yang memadai karena menghambat perkembangan gas atau bau yang dapat mengganggu dan membahayakan kesehatan pekerja. Tanaman di sekitar tempat kerja merupakan sumber utama sirkulasi udara yang sehat dalam sebuah bisnis.

5. Kebisingan kerja

Kebisingan di tempat kerja dapat mengalihkan perhatian pekerja dari tugas mereka. Kebisingan di tempat kerja harus diminimalkan untuk meningkatkan kinerja dalam tugas-tugas yang membutuhkan fokus tingkat tinggi.

6. Bau tidak sedap

Kehadiran bau yang tidak menyenangkan di tempat kerja dapat memengaruhi seberapa baik fungsi karyawan. Akibatnya, setiap bisnis harus mencari metode untuk menghilangkan bau tidak sedap yang dapat merusak lingkungan.

7. Dekorasi di tempat kerja

Dekorasi, yang terdiri dari warna, peralatan, tata letak, dan lain-lain, mempengaruhi kinerja karyawan suatu perusahaan.

8. Musik di tempat kerja

Mendengarkan musik yang sesuai dan mendukung di tempat kerja dapat menginspirasi antusiasme karyawan untuk bekerja.

9. Keselamatan Kerja

Keamanan adalah salah satu faktor paling penting yang harus dipertimbangkan oleh bisnis. Bisnis dapat mengerahkan unit satpam (satpam) untuk memelihara dan membangun lingkungan kerja yang aman.

2.1.3. Kepemimpinan

A. Definisi Kepemimpinan

Menurut Yukl (2013), kepemimpinan adalah tindakan membujuk orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya dengan sukses. Ini juga melibatkan mendukung upaya individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

Kartono (2008) menegaskan bahwa landasan administrasi, manajemen, dan organisasi adalah kepemimpinan. Kepemimpinan organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai tujuannya. Pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu mengelola semua sumber daya yang tersedia—baik manusia, finansial, maupun material—dengan efisien, serta mampu menggerakkan dan mengarahkan anggotanya untuk bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Secara umum, kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan mengawasi orang lain atau kelompok agar mereka secara sukarela dan antusias berusaha mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan jabatan atau posisi formal dalam struktur organisasi, tetapi lebih dari itu, menyangkut kemampuan untuk mempengaruhi perilaku dan sikap orang lain. Dalam praktiknya, kepemimpinan mencakup proses interpersonal yang melibatkan komunikasi, kepercayaan, keteladanan, dan pemberdayaan.

Sementara itu, Robbins dan Judge (2017) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok orang dalam mencapai tujuan. Menurut mereka, pemimpin harus mampu menumbuhkan semangat kerja, meningkatkan moral bawahan, dan menciptakan iklim kerja yang mendukung produktivitas. Kepemimpinan bukan hanya kemampuan teknis dalam mengelola orang, tetapi juga seni dalam memberi arah, inspirasi, dan keteladanan, agar semua anggota tim memiliki visi yang sama dalam mencapai kinerja terbaik.

B. Fungsi Kepemimpinan

Interaksi pemimpin-bawahan mungkin bersifat direktif dan partisipatif, dan bagaimana seorang pemimpin berinteraksi dengan bawahannya sangat memengaruhi cara dia berinteraksi dengan mereka. Fungsi kepemimpinan memainkan peran penting dalam posisi kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Berikut ini adalah fungsi-fungsi tersebut (Kartono 2008):

a. Fungsi Instruksi

Komunikasi satu arah terjadi selama fungsi ini. Keputusan dibuat oleh para pemimpin, yang kemudian mengarahkan eksekusinya kepada para pengikutnya. Agar keputusan dapat diimplementasikan dengan sukses, pemimpin komunikator akan memutuskan keberadaan (isi pesan), bagaimana (cara menjalankan pesan), kapan (waktu mulai, implementasi, dan laporan hasilnya), dan di mana (di mana untuk melakukan pesan). Satu-satunya peran orang yang dipimpin adalah menjalankan perintah. Kepemimpinan bertanggung jawab penuh untuk mengambil inisiatif dalam segala hal yang berkaitan dengan ordo. Peran ini juga menyiratkan bahwa tanpa kapasitas untuk menerapkan atau mengubah penilaian kepemimpinan menjadi arahan atau instruksi, penilaian tersebut tidak akan memiliki arti yang sebenarnya. Selanjutnya, jika instruksi tidak dilaksanakan, maka tidak akan ada gunanya. Kapasitas pemimpin untuk membujuk orang lain untuk mengikuti arahan yang berasal dari pilihan yang telah ditentukan dengan demikian merupakan inti dari konsep kepemimpinan.

b. Fungsi Konsultatif

Peran ini terjadi dan melibatkan komunikasi dua arah, tetapi bagaimana pelaksanaannya tergantung pada kepemimpinan. Hanya individu tertentu yang

dianggap memiliki berbagai sumber informasi yang diperlukan untuk pengambilan keputusan yang memenuhi syarat untuk konsultasi. Masuk akal untuk mengasumsikan bahwa dengan melakukan tugas konsultasi, pilihan kepemimpinan akan didukung dan bahwa mereka akan lebih mudah diajarkan untuk kepemimpinan yang sukses. Mengingat bahwa banyak pemimpin Libih mengambil posisi untuk didengarkan, fungsi konsultatif ini mengharuskan para pemimpin mengembangkan keterampilan mendengarkan mereka, yang seringkali sulit dilakukan.

c. Fungsi Partisipatif

Selain berkelanjutan dan timbal balik, peran ini melibatkan penerapan praktis dari interaksi interpersonal yang positif antara pemimpin dan orang yang dipimpinnya. Dalam menjalankan peran ini, pemimpin berusaha melibatkan orang-orang di bawah arahnya dalam pengambilan keputusan dan eksekusi. Menurut posisinya masing-masing, setiap anggota kelompoknya memiliki kesempatan yang sama untuk mengambil bagian dalam menyelesaikan tugas-tugas yang digariskan dalam tugas-tugas utama. Partisipasi adalah jenis kolaborasi yang diatur dan dipandu yang melibatkan tidak mencampuri atau mengambil tanggung jawab mendasar orang lain; itu tidak menyiratkan kebebasan untuk melakukan apa yang Anda suka.

d. Fungsi Delegatif

Dengan memberi orang lain kekuatan untuk memutuskan atau membuat pilihan, baik dengan atau tanpa persetujuan pimpinan, peran ini dijalankan. Untuk menjalankan peran ini, pemimpin harus menyaring tugas-tugas dasar perusahaannya dan menentukan tugas mana yang boleh dan tidak boleh diberikan

kepada rekan-rekannya yang tepercaya. Intinya, fungsi delegasi menunjukkan keandalan. Jika disediakan atau diterima pendelegasian kekuasaan, pemimpin harus mampu dan mau mempercayai orang lain sesuai dengan posisinya. Namun, penerima delegasi harus dapat menjunjung keyakinan tersebut dengan melaksanakannya secara bijaksana. Seorang pemimpin harus memenuhi peran mendelegasikan karena sulit untuk mencapai pertumbuhan dan perkembangan kelompok atau organisasi sendiri. Oleh karena itu, agar dapat digunakan dengan sukses dan efisien, ia harus menyerahkan sebagian kekuasaannya kepada asistennya.

e. Fungsi Pengendalian

Meskipun komunikasi dua arah tidak memungkinkan, fungsi ini seringkali melibatkan komunikasi satu arah. Seorang pemimpin yang sukses atau efektif dapat memaksimalkan pemenuhan tujuan bersama dengan mengoordinasikan dan mengarahkan tindakan anggotanya secara efektif. Ini dikenal sebagai fungsi kontrol. Pemimpin kegiatan ini harus dilibatkan, tetapi hal ini dapat dilakukan dengan meminta bantuan anggota kelompok atau organisasi lain. Tindakan pemantauan tentang pelaksanaan beban kerja, volume, atau arahan kepemimpinan dapat digunakan untuk menjalankan tugas kontrol lebih lanjut.

Akibatnya, seorang pemimpin memainkan peran penting dalam memotivasi, memimpin, dan membimbing pengikut untuk bekerja sama mencapai tujuan. Konsekuensinya, model pemimpin merupakan kebutuhan yang harus dianut oleh perusahaan melalui implementasi praktis.

C. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan mencerminkan pendekatan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya, memengaruhi mereka, dan mengarahkan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Pendekatan ini mencakup cara seorang pemimpin bertindak, berkomunikasi, mengambil keputusan, serta cara mereka menangani berbagai situasi yang muncul dalam konteks organisasi. Menurut Thoah (2013), gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang ketika berusaha memengaruhi perilaku orang lain sebagaimana yang ia persepsikan. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan bukan hanya tentang tindakan, tetapi juga mencakup pandangan pemimpin terhadap peran mereka dalam organisasi dan hubungan mereka dengan bawahan.

Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang unik, yang terbentuk dari berbagai faktor, termasuk kepribadian, pengalaman, latar belakang pendidikan, budaya, serta dinamika internal dan eksternal organisasi. Gaya ini tidak bersifat statis, tetapi terus berkembang dan menyesuaikan diri dengan tuntutan situasi, tantangan organisasi, serta kebutuhan bawahan yang dipimpin. Misalnya, dalam situasi krisis, seorang pemimpin mungkin lebih mengadopsi gaya yang direktif dan tegas, sementara dalam situasi kerja tim yang harmonis, gaya yang lebih partisipatif dan kolaboratif bisa menjadi pilihan yang lebih efektif.

Menurut Kartono (2008), gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin bertindak dan bersikap dalam memimpin, membimbing, serta memengaruhi bawahannya. Hal ini mencakup kebiasaan dalam memberikan instruksi, memberikan motivasi, mengambil keputusan, dan menjalin komunikasi dengan bawahan. Dalam praktiknya, gaya kepemimpinan yang efektif adalah yang

mampu menyesuaikan pendekatan dengan kebutuhan individu maupun tim, sehingga dapat menciptakan harmoni kerja sekaligus mencapai hasil yang diinginkan.

Lebih jauh lagi, gaya kepemimpinan juga menentukan sejauh mana seorang pemimpin dapat menciptakan hubungan yang positif dengan bawahannya. Gaya yang otoriter, misalnya, cenderung berfokus pada kendali penuh oleh pemimpin, dengan risiko rendahnya rasa keterlibatan bawahan. Sebaliknya, gaya yang demokratis atau partisipatif memberikan ruang bagi bawahan untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan, yang dapat meningkatkan rasa kepemilikan terhadap hasil kerja. Gaya kepemimpinan yang transformasional bahkan lebih berfokus pada motivasi bawahan untuk melampaui batasan mereka dengan memanfaatkan inspirasi dan visi.

Dalam dunia organisasi yang terus berubah, fleksibilitas dalam gaya kepemimpinan menjadi kunci keberhasilan. Pemimpin yang mampu mengadaptasi gaya kepemimpinan mereka terhadap kebutuhan organisasi, tim, dan lingkungan eksternal cenderung lebih sukses dalam mencapai tujuan dan menciptakan kepuasan kerja di antara bawahannya. Dengan demikian, pemahaman yang mendalam tentang gaya kepemimpinan dan penerapannya dalam berbagai konteks organisasi menjadi esensial bagi keberhasilan seorang pemimpin.

D. Jenis Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan ada beberapa macam antara lain yaitu (Sutrisno, 2016)

1. Gaya kepemimpinan diktator

Pemimpin jenis ini melakukan segala sesuatu berdasarkan paksaan atau secara kekuasaan mutlak. Tegasnya pemimpin menentukan segala-galanya

baik mengenai aktivitas, kebijakan, keputusan, sedangkan orang yang dipimpinnya hanya menerima instruksi, pemberitahuan, tugas serta perintah yang harus dikerjakan, tanpa boleh membantah. Gaya kepemimpinan diktator sering juga disebut otoriter, totaliter, dan tirani.

Ciri-ciri kepemimpinan diktator adalah:

1. Tidak diperkenankan bertanya

Diktator menetapkan hukum di dalam kelompoknya dan mengharapkan setiap orang melakukannya tanpa mempertanyakan kewenangannya.

2. Pengetahuan adalah kekuatan

Diktator dengan tepat mempercayai pengetahuan adalah salah satu kunci kekuasaan. Karena alasan ini, diktator seringkali menyimpan sendiri pengetahuan yang sangat penting dari suatu unit atau organisasi dan menyebarkan bagian-bagian informasi hanya pada basis yang perlu diketahui.

3. Tidak boleh ada kesalahan

Diktator selalu mengharapkan kualitas kerja yang paling tinggi. Kesalahan tidak akan ditoleransi. Kesalahan biasanya berakhir dengan penghentian atau suatu bentuk hukuman lain terhadap pribadi pelaku.

Kelemahan gaya kepemimpinan diktator :

1. Gaya kepemimpinan diktator dapat menyulitkan pemimpin maupun para anggota tim. Diktator tidak biasa menciptakan lingkungan kerja yang kreatif dan pasti. Diktator juga terbuka terhadap risiko yang sangat tinggi dibenci oleh unitnya.

2. Diktator juga tidak akan mengenyam manfaat kreativitas timnya. Jika seorang pengawas tidak tahu apa-apa tentang status dan sasaran-sasaran tim, para anggota tim tidak akan mampu memperlihatkan kemampuan terbaik mereka.

2. Gaya kepemimpinan demokratis

Pemimpin berusaha memastikan bahwa kelompoknya mendapatkan informasi memadai dan berpartisipasi dalam tujuan tim sebagai satu kesatuan. Artinya, sang pemimpin melakukan suatu kebijakan tidak cukup hanya berbicara, tetapi berdasarkan konstitusi atau peraturan yang telah disepakati bersama bukan berdasarkan kemauan sendiri atau kekuatan sendiri (kekerasan).

Ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis adalah sebagai berikut :

1. Partisipasi

Pemimpin melibatkan tim di dalam sebagian besar aspek bisnis, memastikan bahwa setiap anggota tim sama-sama menyadari apa yang sedang terjadi di seluruh unit.

2. Mendorong perdebatan

Pemimpin mengakui nilai perdebatan dan kompetisi dan mendorong para anggota tim untuk berperan serta dalam menyusun arah baru untuk unit mereka.

3. Kekuasaan memveto

Kekuasaan mutlak sang pemimpin yang mempunyai gaya kepemimpinan ini mendapatkan tambahan sebutan “relatif”. Meskipun pemimpin mendorong adanya partisipasi, pada akhirnya dirinyalah yang membuat keputusan akhir atas.

3. Gaya kepemimpinan kemitraan

Ciri-ciri gaya kepemimpinan kemitraan adalah :

1. Kesejahteraan

Pemimpin tidak lebih daripada anggota kelompok yang lain, seseorang yang mungkin memiliki pengalaman lebih, tentu saja, tetapi juga seorang yang tidak menarik bobot yang lebih besar dibandingkan pribadi-pribadi lain dalam kelompok.

2. Visi kelompok

Semua anggota kelompok berpartisipasi dalam pembuatan keputusan dan dalam menetapkan arah untuk unit.

3. Berbagi tanggung jawab

Semua anggota kelompok berpartisipasi dalam pembuatan keputusan dan dalam menetapkan arah untuk unit.

4. Gaya kepemimpinan transformasional

Ketika manajer menginginkan sebuah kelompok untuk bergerak melampaui status quo atau mencapai serangkaian tujuan organisasi yang sama sekali baru, mereka menggunakan kepemimpinan transformasional.

Kelebihan gaya kepemimpinan transformasional:

1. Karena mereka tidak suka memiliki kendali penuh, para pemimpin transformasional memberikan otoritas kepada pengikut mereka dengan mengembangkan kemampuan dan kepercayaan diri mereka, membentuk tim yang mengatur diri sendiri, dan menghilangkan pemantauan yang tidak perlu.

2. Pemimpin transformasional sering melatih bawahannya sehingga meningkatkan kinerja dan komitmen bawahan
3. "Tanggung jawab moral" yang dijunjung tinggi oleh para pemimpin transformasional mendorong perubahan dari keinginan untuk memuaskan tuntutan individu menjadi keinginan untuk mencapai tujuan kelompok dan perusahaan.
4. Sering ditemukan dan digunakan di banyak tingkat organisasi, kepemimpinan transformasional dapat diterapkan dalam berbagai konteks dan paling cocok untuk digunakan di perusahaan yang mengalami perubahan signifikan.

E. Indikator-Indikator Kepemimpinan

Kepemimpinan seseorang dapat diidentifikasi melalui perilaku dan pendekatan yang digunakan dalam mengelola bawahannya. Menurut Kartono (2008), terdapat beberapa indikator utama yang mencerminkan kepemimpinan seseorang, yaitu:

1. Kemampuan Mengambil Keputusan
Seorang pemimpin harus mampu mengambil keputusan secara tepat dan sistematis. Pengambilan keputusan adalah proses pemilihan alternatif terbaik dari sejumlah pilihan yang tersedia, dengan mempertimbangkan dampaknya terhadap organisasi. Kemampuan ini mencerminkan ketegasan, kecermatan, dan pertimbangan logis dalam menghadapi permasalahan.
2. Kemampuan Memotivasi
Motivasi merupakan kekuatan pendorong yang membuat anggota organisasi bersedia dan rela menggunakan tenaga, waktu, serta keahliannya untuk

melaksanakan tugas. Seorang pemimpin yang baik mampu menumbuhkan semangat kerja, loyalitas, dan antusiasme bawahan melalui dorongan positif dan pemberian makna terhadap pekerjaan.

3. Kemampuan Komunikasi

Komunikasi yang efektif adalah kemampuan untuk menyampaikan ide, perintah, atau gagasan kepada orang lain secara jelas dan dapat dipahami. Baik dalam bentuk lisan maupun tertulis, kemampuan ini sangat penting dalam membangun hubungan yang baik, menghindari kesalahpahaman, serta memastikan instruksi dilaksanakan dengan tepat.

4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang pemimpin harus memiliki kendali atas bawahannya untuk memastikan tercapainya tujuan organisasi. Kontrol ini dapat dilakukan melalui pengaruh personal maupun kekuasaan jabatan, dengan pendekatan yang tegas, persuasif, bahkan disiplin bila diperlukan. Hal ini mencakup memberi arahan, menetapkan standar, dan menegakkan aturan secara konsisten.

5. Tanggung Jawab

Kepemimpinan yang efektif ditandai oleh rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap organisasi dan para anggotanya. Tanggung jawab berarti kesediaan untuk menanggung risiko, menerima konsekuensi dari keputusan, dan menjalankan kewajiban secara penuh demi kepentingan bersama.

6. Kemampuan Mengendalikan Emosi

Kematangan emosional merupakan aspek penting dalam kepemimpinan. Pemimpin yang mampu mengendalikan emosinya akan lebih bijak dalam

menghadapi tekanan, tidak mudah terpancing emosi, dan mampu memberikan respon yang tepat terhadap situasi sulit. Hal ini akan menciptakan suasana kerja yang kondusif dan stabil secara psikologis.

Indikator-indikator tersebut dapat menjadi dasar dalam menilai sejauh mana efektivitas gaya kepemimpinan seseorang dalam organisasi. Pemimpin yang unggul tidak hanya ditentukan oleh posisinya, tetapi oleh sejauh mana ia menunjukkan kualitas-kualitas tersebut dalam kesehariannya.

2.1.4. Kinerja

A. Definisi Kinerja

Kinerja merupakan salah satu aspek fundamental dalam dunia kerja yang menjadi indikator keberhasilan individu maupun organisasi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. Menurut Robbins (2013), kinerja mencakup serangkaian fungsi atau aktivitas yang dilakukan dalam kurun waktu tertentu dengan mempertimbangkan kualitas serta kuantitas hasil kerja. Oleh karena itu, kinerja tidak hanya mencerminkan hasil akhir dari pekerjaan, tetapi juga proses serta usaha yang dilakukan selama pelaksanaan tugas.

Secara etimologis, istilah “kinerja” berasal dari bahasa Inggris “*performance*,” yang merujuk pada performa kerja individu atau kelompok dalam menjalankan fungsi atau tugasnya. Dalam konteks ini, kinerja menjadi gambaran kemampuan seseorang untuk menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien. Efektivitas menunjukkan sejauh mana hasil kerja sesuai dengan tujuan yang ditetapkan, sementara efisiensi menggambarkan penggunaan sumber daya yang optimal dalam mencapai hasil tersebut. Selain itu, kecerdasan spiritual, intelektual, dan emosional juga turut berkontribusi dalam membangun kinerja yang unggul.

Pegawai yang memiliki kecerdasan emosional yang baik, misalnya, cenderung mampu bekerja dengan fokus tinggi, menjaga hubungan kerja yang harmonis, serta mengelola tekanan pekerjaan dengan lebih baik.

Rivai (2015) mendefinisikan kinerja, kadang-kadang disebut sebagai kinerja kerja, sebagai tingkat keberhasilan individu dalam melakukan aktivitasnya dalam jangka waktu tertentu sesuai dengan standar, sasaran, atau sasaran yang ditetapkan. Dalam praktiknya, kinerja tidak hanya menjadi tolok ukur keberhasilan individu, tetapi juga menjadi alat evaluasi penting bagi organisasi untuk menentukan sejauh mana tujuan bersama dapat tercapai. Evaluasi kinerja dilakukan secara sistematis dengan membandingkan hasil kerja karyawan terhadap standar atau kriteria yang telah ditentukan sebelumnya. Hasil evaluasi ini memberikan gambaran mengenai efektivitas kerja karyawan dan menjadi dasar bagi organisasi untuk merancang program pengembangan, pelatihan, serta perbaikan proses kerja.

Selain itu, kinerja menjadi elemen penentu dalam pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan selain berdampak pada kesuksesan individu. Manajemen sumber daya manusia yang efektif ditunjukkan ketika kinerja karyawan memenuhi atau bahkan melampaui ekspektasi. Sebaliknya, jika kinerja karyawan di bawah standar, organisasi perlu mengevaluasi faktor-faktor yang mungkin menjadi penyebab, seperti kurangnya motivasi, ketidakjelasan tugas, atau kurangnya dukungan fasilitas kerja.

Kinerja adalah jumlah dari proses kerja, hasil, dan upaya yang dilakukan untuk menyelesaikan tugas. Meningkatkan produktivitas individu dan organisasi, menumbuhkan lingkungan kerja yang sehat, dan membantu mewujudkan visi dan tujuan organisasi merupakan manfaat dari kinerja yang baik. Oleh sebab itu,

manajemen kinerja yang strategis sangat penting untuk memastikan keberlangsungan dan keberhasilan organisasi dalam jangka panjang.

B. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Kerja

Menurut Nurpatricia dkk (2020), beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah :

1. Efektivitas dan Efisiensi

Efektivitas dan efisiensi adalah dua elemen yang harus ada dalam proses kerja untuk mencapai kinerja optimal:

- a. Efektivitas mengacu pada sejauh mana tujuan organisasi tercapai sesuai dengan perencanaan. Ini berkaitan dengan kemampuan individu atau tim untuk menghasilkan hasil yang relevan dengan kebutuhan organisasi.
- b. Efisiensi berfokus pada penggunaan sumber daya secara optimal untuk mencapai tujuan. Ini mencakup penggunaan waktu, tenaga, dana, dan alat dengan cara yang paling produktif.

2. Otoritas dan Tanggung Jawab

Pembagian tugas dan wewenang yang jelas sangat penting dalam organisasi yang sehat.

- a. Otoritas mengacu pada kekuasaan yang dimiliki seseorang dalam mengambil keputusan dan mengarahkan tim. Otoritas harus diberikan berdasarkan kompetensi, pengalaman, dan kepercayaan dari pemimpin. Pemimpin perlu memastikan bahwa otoritas diberikan dengan cara yang bijak agar tidak menimbulkan konflik atau penyalahgunaan kekuasaan.

- b. Tanggung jawab mencerminkan komitmen individu dalam melaksanakan tugasnya dengan baik dan tepat waktu. Ketika tanggung jawab diberikan, individu harus merasa memiliki kendali penuh atas tugas tersebut dan siap untuk mengambil tindakan yang sesuai. Pemimpin harus memastikan bahwa setiap anggota tim memahami peran mereka serta batasan otoritas yang dimiliki untuk mencegah ketidakjelasan dan meningkatkan produktivitas.

3. Disiplin

Disiplin tidak hanya sekadar kepatuhan terhadap peraturan, tetapi juga mencerminkan komitmen dan integritas seorang individu dalam melaksanakan tugas. Dalam dunia kerja, disiplin berarti menepati waktu, memenuhi kewajiban dengan tepat, serta bertanggung jawab atas keputusan dan tindakan yang diambil. Tanpa disiplin yang tinggi, individu cenderung mengabaikan prosedur dan standar kerja, yang pada akhirnya akan merugikan organisasi.

4. Inisiatif

Inisiatif adalah faktor yang menunjukkan seberapa proaktif seseorang dalam menyelesaikan tugas dan memberikan kontribusi di luar harapan dasar pekerjaan. Karyawan yang memiliki inisiatif tinggi cenderung tidak hanya menunggu instruksi, tetapi mereka akan mencari cara-cara baru untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas kerja. Inisiatif juga berhubungan dengan kreativitas, di mana seorang karyawan dengan ide-ide baru bisa membantu organisasi untuk terus berinovasi dan berkembang.

C. Indikator Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja karyawan yang akurat dan efektif memerlukan pemahaman yang jelas dan terukur mengenai standar pekerjaan yang diharapkan. Menurut Bangun (2018), indikator kinerja yang jelas akan memudahkan penilaian dan memungkinkan organisasi untuk memantau sejauh mana karyawan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Di bawah ini adalah beberapa indikator kinerja karyawan yang penting dalam penilaian (Bangun, 2018).

1. Kualitas pekerjaan

Sejauh mana hasil kerja memenuhi kriteria tertentu disebut sebagai kualitasnya. Setiap pekerja harus mampu menghasilkan pekerjaan yang memenuhi standar yang diperlukan untuk pekerjaannya. Indikator ini mencakup tidak hanya akurasi dan ketepatan hasil kerja, tetapi juga kemampuan karyawan untuk memberikan nilai tambah dengan cara yang inovatif atau efisien.

2. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu adalah indikator yang penting, terutama dalam pekerjaan yang memiliki tenggat waktu atau saling bergantung dengan pekerjaan lain. Karyawan yang dapat menyelesaikan tugas tepat waktu menunjukkan kemampuan manajerial waktu yang baik dan memberi dampak positif pada produktivitas tim. Keterlambatan dalam menyelesaikan tugas dapat mengganggu alur kerja dan mengurangi efisiensi seluruh tim.

3. Kehadiran

Keberadaan karyawan pada waktu yang telah ditentukan merupakan aspek dasar dari kinerja. Kehadiran yang konsisten mencerminkan komitmen

karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi. Karyawan yang sering absen atau terlambat dapat menurunkan moral tim dan memengaruhi keseluruhan kinerja. Selain itu, kehadiran yang baik juga menunjukkan tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diemban.

4. Kemampuan kerjasama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan secara individu; banyak tugas yang memerlukan kolaborasi antara rekan kerja. Kemampuan untuk bekerja dalam tim sangat penting dalam organisasi yang berbasis pada kerjasama. Karyawan yang efektif dalam bekerja sama dengan rekan-rekan mereka akan lebih mudah mencapai tujuan bersama dan meningkatkan produktivitas tim secara keseluruhan.

D. Tujuan Pengukuran Kinerja

Organisasi menggunakan penilaian kinerja karyawan sebagai alat strategis untuk menentukan seberapa besar kontribusi setiap orang terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Prosedur ini berupaya memberikan penilaian menyeluruh terhadap kapasitas orang tersebut untuk menjalankan tanggung jawabnya selama jangka waktu tertentu. Menurut Bangun (2018), penilaian kinerja tidak hanya berfokus pada hasil akhir yang dicapai, tetapi juga mencakup evaluasi terhadap proses kerja, perkembangan individu, serta faktor eksternal yang dapat memengaruhi kinerja.

Karena tinjauan kinerja adalah sarana untuk memberikan umpan balik kepada staf, tinjauan tersebut sangat penting untuk manajemen sumber daya manusia. Umpan balik yang konstruktif memungkinkan karyawan untuk memahami kelebihan dan kekurangan mereka dalam bekerja, sekaligus

memberikan panduan untuk perbaikan di masa depan. Selain itu, pengukuran kinerja juga memberikan dasar bagi organisasi untuk mengambil keputusan terkait promosi, pelatihan, penghargaan, atau bahkan restrukturisasi tugas. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa ukuran kinerja yang digunakan relevan dengan karakteristik pekerjaan dan mencerminkan kebutuhan bisnis secara keseluruhan.

Dalam pengukuran kinerja, terdapat empat kriteria utama yang harus dipenuhi agar proses penilaian berjalan secara optimal:

1. Relevan.

Ukuran kinerja yang digunakan harus sesuai dengan karakteristik pekerjaan yang dinilai. Misalnya, untuk seorang tenaga penjualan, indikator utama yang dinilai dapat berupa jumlah pelanggan yang berhasil didapatkan dan tingkat kepuasan pelanggan. Sementara itu, untuk seorang karyawan di bidang kreatif, ukuran kinerja dapat mencakup kualitas ide dan inovasi yang dihasilkan. Relevansi ukuran kinerja memastikan bahwa hasil penilaian memberikan informasi yang benar-benar berguna bagi karyawan dan organisasi.

2. Bermakna.

Kriteria yang digunakan dalam penilaian kinerja harus berhubungan langsung dengan tujuan organisasi atau perusahaan. Artinya, setiap indikator yang diukur harus mendukung pencapaian sasaran strategis organisasi. Sebagai contoh, perusahaan yang fokus pada efisiensi operasional mungkin lebih menitikberatkan pengukuran terhadap produktivitas waktu kerja dan pengurangan biaya produksi. Dengan

demikian, penilaian kinerja tidak hanya sekadar memberikan evaluasi individu, tetapi juga berkontribusi terhadap pencapaian tujuan yang lebih besar.

3. Praktis.

Ukuran kinerja harus dapat diimplementasikan dengan mudah tanpa proses yang terlalu rumit atau mahal. Penilaian yang praktis memungkinkan manajemen untuk melakukan evaluasi secara berkala tanpa mengganggu aktivitas operasional perusahaan. Contoh ukuran kinerja yang praktis adalah penggunaan sistem berbasis teknologi, seperti software manajemen kinerja, yang memungkinkan pengumpulan data secara otomatis dan analisis yang efisien. Praktisnya penilaian juga membantu memastikan bahwa hasil evaluasi dapat diakses dan dimanfaatkan dengan cepat oleh seluruh pihak yang berkepentingan.

4. Tidak Bias

Objektivitas adalah aspek kunci dalam pengukuran kinerja. Penilaian harus dilakukan berdasarkan karakteristik pekerjaan dan hasil kerja, bukan pada atribut pribadi karyawan seperti preferensi pribadi, hubungan sosial, atau stereotip. Misalnya, karyawan harus dinilai berdasarkan kinerja mereka dalam mencapai target kerja, bukan berdasarkan usia, gender, atau latar belakang budaya mereka. Menghindari bias dalam penilaian kinerja penting untuk menjaga kepercayaan karyawan terhadap proses evaluasi dan memastikan bahwa hasil penilaian mencerminkan kemampuan dan usaha mereka secara akurat.

Menurut Simamora (2013), terdapat beberapa langkah penting yang harus diikuti untuk memastikan bahwa proses penilaian kinerja dilakukan secara efektif:

1. Memberikan batasan pekerjaan. Langkah awal adalah memberikan kejelasan kepada karyawan tentang tugas, tanggung jawab, dan ekspektasi organisasi. Karyawan perlu memahami tujuan pekerjaan mereka, sehingga dapat bekerja dengan fokus dan efisiensi. Selain itu, motivasi juga penting diberikan untuk membangun kepercayaan bahwa tugas tersebut dapat diselesaikan dengan baik.
2. Menetapkan ukuran kinerja. Setelah batasan pekerjaan jelas, organisasi perlu menentukan ukuran kinerja yang objektif dan relevan. Ukuran ini harus disesuaikan dengan jenis pekerjaan dan tanggung jawab individu. Misalnya, untuk karyawan di divisi penjualan, ukuran kinerja dapat mencakup jumlah klien baru atau tingkat kepuasan pelanggan.
3. Memonitor Kinerja dan Memberikan Umpan Balik. Pemantauan kinerja perlu dilakukan secara terus-menerus untuk memastikan bahwa karyawan tetap berada di jalur yang benar. Umpan balik diberikan secara berkala agar karyawan mengetahui bagaimana performa mereka dan area mana yang perlu ditingkatkan. Umpan balik yang konstruktif dapat meningkatkan motivasi dan membantu individu memperbaiki kekurangan mereka.
4. Meninjau Kembali Kinerja secara Resmi. Pada akhir periode evaluasi, seperti akhir kuartal atau akhir tahun, dilakukan peninjauan resmi terhadap kinerja karyawan. Peninjauan ini memberikan kesempatan bagi manajemen untuk mengevaluasi pencapaian karyawan secara keseluruhan,

membandingkan hasil kerja dengan target yang telah ditetapkan, serta merencanakan langkah-langkah pengembangan untuk periode berikutnya.

E. Aspek Kinerja

Aspek kinerja adalah berbagai faktor yang mempengaruhi penilaian terhadap hasil kerja karyawan. Menurut Mangkunegara (2009), ada beberapa aspek kinerja yang perlu diperhatikan dalam mengevaluasi kinerja karyawan di dalam organisasi. Setiap aspek ini berperan dalam menentukan kontribusi individu terhadap tujuan organisasi, serta mencerminkan nilai-nilai yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja optimal. Berikut adalah penjelasan dari setiap aspek kinerja yang dikemukakan oleh Mangkunegara:

1. Kesetiaan

Kesetiaan mengukur seberapa besar karyawan dapat menunjukkan komitmennya terhadap pekerjaan, jabatan, dan organisasi. Karyawan yang loyal akan siap untuk menjaga dan membela organisasi dari ancaman eksternal maupun internal, serta menunjukkan kesediaan untuk mempertahankan nilai-nilai organisasi dalam situasi apapun.

2. Prestasi Kerja

Komponen ini mengevaluasi jumlah dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan oleh pekerja sesuai dengan uraian tugas. Kemampuan individu untuk secara efektif menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan tercermin dalam kinerja pekerjaan mereka.

3. Kejujuran

Kejujuran merupakan faktor penting dalam menciptakan kepercayaan antara karyawan dan organisasi. Kejujuran dalam menjalankan tugas tidak hanya

mencakup perjanjian antara karyawan dengan dirinya sendiri, tetapi juga dalam menjalani hubungan kerja dengan kolega, atasan, dan bawahan.

4. Kedisiplinan

Disiplin karyawan didefinisikan sebagai kemampuan mereka untuk mematuhi kebijakan dan prosedur yang ada di dalam perusahaan dan ketepatan waktu mereka dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan instruksi. Metrik penting untuk mengevaluasi seberapa akurat dan konsisten pekerja menjalankan tanggung jawabnya adalah disiplin.

5. Kreativitas

Kreativitas mengukur kemampuan karyawan untuk berpikir inovatif dan menemukan solusi baru dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Seorang karyawan yang kreatif mampu memberikan kontribusi yang lebih dalam hal efektivitas dan efisiensi penyelesaian tugas.

6. Kerja Sama

Kerja sama mengukur sejauh mana karyawan dapat bekerja sama dengan rekan kerja lainnya, baik dalam konteks vertikal (dengan atasan atau bawahan) maupun horizontal (dengan sesama rekan sejawat). Karyawan yang mampu bekerja dalam tim dengan baik dapat memberikan hasil yang lebih optimal dalam pencapaian tujuan organisasi.

7. Kepemimpinan

Aspek ini mengukur kemampuan karyawan dalam memimpin, mempengaruhi orang lain, serta menunjukkan sikap yang dihormati dan berwibawa. Seorang pemimpin yang efektif dapat memotivasi dan menginspirasi orang lain untuk mencapai tujuan bersama dalam organisasi.

8. Kepribadian

Kepribadian mencakup sikap, perilaku, kesopanan, dan kepribadian positif lainnya yang ditunjukkan oleh karyawan dalam lingkungan kerja. Kepribadian yang baik dapat mempengaruhi hubungan interpersonal dan menciptakan atmosfer kerja yang menyenangkan.

9. Prakarsa

Prakarsa adalah kemampuan karyawan untuk bertindak secara mandiri dalam mengidentifikasi masalah, menganalisis situasi, serta menciptakan solusi atau keputusan tanpa harus selalu diberi arahan. Karyawan yang memiliki prakarsa tinggi menunjukkan tingkat proaktivitas yang tinggi dalam bekerja.

10. Kecakapan

Kecakapan mengukur kemampuan karyawan dalam menyelaraskan berbagai elemen dalam organisasi, serta dalam membuat keputusan yang tepat dalam situasi yang kompleks. Kemampuan untuk beradaptasi dan menyelesaikan masalah secara efektif adalah salah satu indikator kecakapan yang baik.

11. Tanggung Jawab

Tanggung jawab mengukur sejauh mana karyawan dapat mempertanggungjawabkan hasil kerja yang telah dicapai, serta kebijakan dan keputusan yang diambil dalam menjalankan pekerjaan. Karyawan yang memiliki tanggung jawab tinggi akan berusaha memastikan bahwa tugas yang diberikan diselesaikan dengan baik dan sesuai standar.

F. Metode Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja karyawan dapat dilakukan dengan berbagai metode yang memiliki orientasi waktu yang berbeda. Menurut Notoatmojo (2018), metode

penilaian kinerja dapat dibagi menjadi dua kategori besar, yaitu penilaian yang berorientasi pada waktu yang lalu dan penilaian yang berorientasi pada waktu yang akan datang. Berikut adalah penjelasan dari masing-masing metode:

1. Metode Penilaian Kinerja Berorientasi Waktu Yang Lalu

Metode ini menilai kinerja karyawan berdasarkan hasil kerja yang telah dicapai pada periode tertentu. Fokusnya adalah pada bagaimana karyawan telah melaksanakan tugas-tugas yang telah diberikan sebelumnya. Berikut ini adalah penjelasan lebih lanjut mengenai metode-metode dalam kategori ini:

a. *Graphic Rating Scales* (Skala Penilaian Grafik)

Salah satu metode yang paling umum digunakan dalam penilaian kinerja adalah *Graphic Rating Scales*. Dalam metode ini, penilai menggunakan skala penilaian untuk mengukur berbagai aspek kinerja, seperti kualitas kerja, ketepatan waktu, dan kerjasama tim. Penilai memberikan nilai atau skor terhadap berbagai indikator kinerja dengan membandingkan kinerja karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Meskipun metode ini mudah diterapkan, kekurangannya adalah sifat penilaiannya yang subyektif, yang bisa dipengaruhi oleh persepsi penilai.

b. *Check List* (Daftar Periksa)

Pada metode *Check List*, penilai memilih pernyataan atau item yang telah disiapkan sebelumnya yang menggambarkan kualitas atau perilaku kerja yang relevan. Penilai akan memberikan penilaian berdasarkan apakah pernyataan tersebut berlaku atau tidak untuk karyawan yang dinilai. Keunggulan dari metode ini adalah kesederhanaannya, namun sering kali tidak cukup mendalam untuk menangkap semua aspek kinerja secara holistik.

c. *Critical Incidents* (Peristiwa Kritis)

Metode ini mencatat peristiwa-peristiwa penting yang berhubungan dengan kinerja seorang karyawan. Catatan ini fokus pada perilaku yang terlihat dalam situasi tertentu, baik yang positif maupun negatif. Penilai mengumpulkan contoh konkret dari tindakan atau keputusan karyawan yang memengaruhi hasil kerja mereka. Metode ini memberi gambaran yang lebih mendalam mengenai peran karyawan dalam situasi tertentu, namun bisa memerlukan banyak waktu dan usaha untuk mendokumentasikan dan menganalisis peristiwa tersebut.

d. Metode Peninjauan Lapangan

Metode ini melibatkan pimpinan atau penilai yang terjun langsung ke tempat kerja untuk mengamati kinerja karyawan secara langsung. Penilaian dilakukan dalam konteks pekerjaan sehari-hari, memungkinkan penilai untuk memperoleh wawasan yang lebih nyata tentang bagaimana karyawan berperilaku dalam situasi kerja sesungguhnya. Namun, metode ini memerlukan waktu yang cukup lama dan mungkin tidak selalu mencakup seluruh aspek pekerjaan karyawan.

e. Tes Prestasi Kerja

Tes prestasi kerja digunakan untuk mengukur pengetahuan atau keterampilan teknis karyawan melalui ujian tertulis atau tes lainnya. Meskipun tes ini dapat memberikan informasi tentang kemampuan teknis atau intelektual karyawan, hasilnya tidak sepenuhnya mencerminkan kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas di lapangan.

f. Metode Evaluasi Kelompok

Evaluasi kelompok berfokus pada penilaian terhadap kinerja tim atau kelompok, dengan mengidentifikasi kontribusi masing-masing anggota dalam pencapaian

tujuan bersama. Metode ini berguna untuk menilai kemampuan kerja tim dan memastikan setiap anggota berkontribusi sesuai dengan peran mereka dalam kelompok. Namun, metode ini kadang dapat sulit diterapkan jika kontribusi individu tidak mudah diukur dalam konteks kerja kelompok.

2. Metode Penilaian Kinerja Berorientasikan Waktu Yang Akan Datang.

Metode ini lebih berfokus pada pengembangan masa depan karyawan, serta perencanaan dan peningkatan kinerja di masa mendatang. Tujuan utama dari metode ini adalah untuk memberikan umpan balik yang konstruktif, mendukung perkembangan karir, dan merencanakan pengembangan kompetensi karyawan.

a. Penilaian Sendiri (*Self Appraisal*)

Penilaian diri adalah proses di mana karyawan menilai kinerjanya sendiri. Metode ini memberi kesempatan bagi karyawan untuk merenungkan pencapaian dan tantangan yang dihadapi selama periode penilaian. Selain meningkatkan kesadaran diri, penilaian ini juga membantu karyawan untuk mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dan mengembangkan rencana pengembangan diri. Pendekatan ini sering kali digunakan dalam evaluasi kinerja tahunan dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam perencanaan karir mereka sendiri.

b. Penilaian Psikologis

Dalam penilaian psikologis, karyawan menjalani serangkaian wawancara mendalam atau tes psikologi yang dirancang untuk mengevaluasi aspek-aspek tertentu seperti kecerdasan emosional, motivasi, dan kemampuan interpersonal. Ini dapat memberikan informasi yang sangat berguna mengenai karakter dan perilaku karyawan yang tidak selalu tercermin dalam penilaian kinerja berbasis

tugas. Metode ini sering digunakan untuk posisi manajerial atau bagi mereka yang berada pada jalur pengembangan kepemimpinan.

c. Pendekatan *Management by Objectives* (MBO)

Metode MBO adalah pendekatan berbasis tujuan di mana pimpinan dan karyawan bersama-sama menentukan tujuan yang harus dicapai dalam periode tertentu. Penilaian kinerja dilakukan dengan mengukur sejauh mana tujuan tersebut telah tercapai. Pendekatan ini membantu menciptakan keselarasan antara tujuan organisasi dan individu, serta memberi kesempatan kepada karyawan untuk lebih terlibat dalam proses perencanaan. MBO dapat meningkatkan motivasi karyawan karena mereka merasa memiliki kontrol lebih atas tujuan yang ingin dicapai.

2.2. Penelitian Terdahulu

Menemukan hubungan antara studi sebelumnya dan penelitian saat ini adalah tujuan dari tinjauan pustaka studi sebelumnya. Temuan penelitian lain ini diperhitungkan dan diperiksa dalam penyelidikan ini.

Penelitian Empiris Terdahulu

1. Ahmad Yani Kosali (2023) dengan judul “Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus pada Karyawan Lembaga Sinergi Sriwijaya Peduli)” yang dipublikasikan dalam Tirtayasa Ekonomika Vol.18 No.2. Penelitian ini bertujuan menganalisa pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan *employee engagement* sebagai variabel *intervening* pada karyawan Lembaga Sinergi

Sriwijaya Peduli. Pengambilan sampel menggunakan *non probability sampling* terhadap 40 karyawan pada level staf. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap *employee engagement*, pengembangan karir berpengaruh terhadap *employee engagement*, pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh terhadap *employee engagement* secara simultan pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan, pelatihan, pengembangan karir dan *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara simultan.

2. Dheya Kusuma Arianing Putri dan Arif Hartono (2023) dalam penelitian berjudul “*Training, Leadership Style, And Work Environment On Employee Performance: The Role Of Work Motivation*” dalam jurnal Fokus Manajemen Bisnis, Volume 13 Number 2, September 2023, <https://doi.org/10.12928/fokus.v13i2.8889>. Tujuan penelitian ini adalah mengetahui pengaruh langsung dari training, gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan; dan menganalisis peran mediasi motivasi kerja dalam hubungan antara training dengan kinerja karyawan, gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan, dan lingkungan kerja dengan kinerja karyawan. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif eksplanatori menggunakan kuesioner. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan CV Cokro Bersatu (total 397 orang), dan sampel 99 responden yang diambil menggunakan teknik *Cluster sampling* dengan rumus Slovin. Penelitian lalu dianalisis menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dengan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian didapatkan

training berpengaruh langsung secara signifikan dan positif terhadap motivasi kerja ($p=0,000$); gaya kepemimpinan berpengaruh langsung secara signifikan dan positif terhadap motivasi kerja ($p=0,005$); lingkungan kerja berpengaruh langsung secara signifikan dan positif terhadap motivasi kerja ($p=0,000$); motivasi kerja berpengaruh langsung secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan ($p=0,000$); training berpengaruh langsung secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan ($p=0,036$); gaya kepemimpinan berpengaruh langsung secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan ($p=0,007$); lingkungan kerja berpengaruh langsung secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan ($p=0,029$). Didapatkan juga adanya hubungan tidak langsung antara training dengan kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi kerja ($p=0,001$); terdapat hubungan tidak langsung antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi kerja ($p=0,000$); dan terdapat hubungan tidak langsung antara lingkungan kerja dengan kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi kerja ($p=0,009$). Pada penelitian ini, motivasi kerja terbukti sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam pengaruh antara pelatihan, gaya kepemimpinan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

3. Dini Hadaitana dan M.Ali Iqbal (2023), dengan judul penelitian “*The Effect of Training and Development on Employee Performance with Mediation of Employee Satisfaction*” yang dipublikasikan di International Journal of Advanced Multidisciplinary Vol.1 No.4, January-March 2023, <https://doi.org/10.38035/ijam.v1i4>. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh langsung dari pelatihan (*training*) dan pengembangan (*development*)

terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan; serta menguji peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan di PT Utama Karya (Persero). Jenis penelitian kuantitatif, dengan pendekatan *analisis Structural Equation Modeling – Partial Least Squares* (SEM-PLS). Populasi pada penelitian ini sebanyak 1.368 karyawan PT Utama Karya (Persero), dan didapatkan sampel sebanyak 301 responden yaitu karyawan dengan jabatan di bawah manajer. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner online dengan skala Likert. Lokasi penelitian di PT Utama Karya (Persero), perusahaan konstruksi milik negara di Indonesia. Hasil penelitian didapatkan pelatihan berpengaruh langsung signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja ($p=0,000$); pengembangan berpengaruh langsung signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja ($p=0,000$); pelatihan berpengaruh langsung signifikan dan positif terhadap kinerja ($p=0,003$); pengembangan berpengaruh langsung signifikan dan positif terhadap kinerja ($p=0,000$); kepuasan kerja berpengaruh langsung signifikan dan positif terhadap kinerja ($p=0,000$). Didapatkan juga pengaruh tidak langsung antara pelatihan dengan kinerja melalui kepuasan ($p=0,000$); dan pengaruh tidak langsung antara pengembangan dengan kinerja melalui kepuasan ($p=0,000$). Dari penelitian ini disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan; dan kepuasan kerja juga berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Sulhan Manaf (2023) dengan judul penelitian “Employee Training and Development, Work Environment and Leadership on Employee Competence and Performance in Government of Baubau City, Sulawesi Tenggara” yang

dipublikasikan di Jurnal Ekonomi Sean Institute Volume 12 No 02, 2023, ISSN: 2301-6280, ISSN: 2721-9879. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana pelatihan dan pengembangan pegawai, lingkungan kerja dan kepemimpinan mempengaruhi kompetensi pegawai dan kinerja pegawai di Pemerintah Kota Baubau, Sulawesi Tenggara. Jenis penelitian ini kualitatif deskriptif, dengan metode wawancara mendalam dengan informan (pimpinan pemerintah Kota Baubau). Populasi pada penelitian ini adalah pegawai pemerintah Kota Baubau. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan (baik secara daring, webinar, atau sertifikasi profesional) berkontribusi langsung terhadap peningkatan kompetensi dan kinerja pegawai; lingkungan kerja (baik fisik maupun non-fisik) berkontribusi pada peningkatan kompetensi dan kinerja; serta kepemimpinan berperan penting dalam meningkatkan motivasi pegawai sehingga menghasilkan kinerja yang lebih tinggi.

5. Ammara Amjad, et al (2024) dengan penelitian berjudul “*The Influence of Training and Development of Healthcare Employees Performance: The Moderating Role of Organizational Culture*” dalam *Journal of Social Sciences and Media Studies (JOSSAMS)* Vol.8 Issue 1 ISSN 2518-8046. Penelitian ini bertujuan meneliti hubungan penelitian dan pengembangan (*training and development*) dengan kinerja karyawan (*employee performance*), menilai pengaruh budaya organisasi (*organizational culture*) terhadap kinerja karyawan dan mengeksplorasi apakah budaya organisasi memoderasi hubungan antara pelatihan dan pengembangan dengan kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan dengan populasi tenaga medis (dokter, perawat, apoteker) di berbagai rumah

sakit di Pakistan, dengan sampel berjumlah 100 responden dan data valid sebanyak 95 responden, dipilih dengan metode *Convenience sampling*, dengan instrumen kuesioner 35 item berbasis Likert (skala 1-5). Karakteristik penelitian ini kuantitatif dengan desain *cross-sectional*. Hasil penelitian didapatkan pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan ($p=0,001$); budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja ($p=0,267$); *market culture* dalam budaya organisasi menunjukkan hubungan negatif signifikan terhadap kinerja karyawan ($p=0,007$), namun secara keseluruhan budaya organisasi tidak terbukti signifikan dalam memoderasi hubungan antara pelatihan dan pengembangan dengan kinerja karyawan ($p=0,786$).

6. Sinta Nuriyah, et al (2022) dengan judul “Pengaruh Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Padang” yang dipublikasikan dalam Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi) Vol.6 No 1 P-ISSN; 2541-5255 E-ISSN: 2621-5306. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai, pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, dan pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada pegawai Puskesmas Padang. Penelitian dilakukan pada seluruh pegawai Puskesmas Padang (menggunakan *total sampling*), namun hanya 40 responden yang mengisi kuesioner lengkap, menggunakan kuesioner google form. Jenis penelitian kuantitatif dengan desain *explanatory research*. Hasil penelitian didapatkan pengembangan karir berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai ($p=0,14$), disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($p=0,000$),

lingkungan kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja ($p=0,13$).

7. Yosef Ferry Pratama dan Dian Wismar'ain (2018) dalam peneltian berjudul “Pengaruh Pelatihan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan” yang dipublikasikan dalam *Business Management Analysis Journal (BMAJ)* Vol.1 No.1, ISSN 2623-0690. Mengkaji dampak pelatihan kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di PT Indomaju Textindo menjadi tujuan penelitian ini. Secara khusus, ini berusaha untuk menentukan apakah pelatihan kerja meningkatkan kinerja, apakah lingkungan kerja meningkatkan kinerja, dan apakah pelatihan dan lingkungan kerja menggabungkan peningkatan kinerja. Penelitian dilakukan pada populasi seluruh karyawan bagian produksi PT Indomaju Rextindo berjumlah 120 orang, dengan sampel 55 responden menggunakan teknik *proportional random sampling*. Jenis penelitian kuantitatif dengan desain *explanatory research* melalui kuesioner. Hasil penelitian ditemukan pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($p=0,006$), dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($p=0,030$).
8. Nur Shifaa et al (2019) melakukan penelitian dengan judul “ *The Relationship Between Working Environment and Employee Performance*” yang dipublikasikan dalam *Journal of Cognitive Sciences and Human Development (JCSHD)* Vol.5(2) <https://doi.org/10.33736/jcshd.1916.2019>. Tujuan penelitian ini adalah untuk menyelidiki hubungan antara lingkungan kerja (*working environment*) dengan kinerja karyawan (*employee performance*) berdasarkan lima dimensi lingkungan kerja yaitu keamanan dan keselamatan kerja (*job safety*

and security), lingkungan kerja fisik (*physical working environment*), hubungan dengan rekan kerja (*co-worker relationship*), dukungan supervisor (*supervisor support*) dan jam kerja (*working hour*). Penelitian dilakukan pada pegawai administrasi dari berbagai departemen di North Kuching City Council Malaysia, dengan populasi 250 orang dan jumlah kuosioner valid 100 orang. Jenis penelitian kuantitatif dengan studi korelasional menggunakan kuosioner yang diadaptasi dari Borman (2004) dengan 42 item. Hasil penelitian terdapat hubungan yang signifikan antara lingkungan kerja fisik terhadap kinerja ($p=0,000$); terdapat hubungan signifikan antara dukungan supervisor terhadap kinerja ($p=0,000$); terdapat hubungan signifikan antara relasi antar karyawan dengan kinerja ($p=0,000$); terdapat hubungan signifikan antara keamanan kerja dengan kinerja ($p=0,000$); dan terdapat hubungan signifikan antara jam kerja dengan kinerja ($p=0,000$). Sehingga disimpulkan terdapat hubungan yang signifikan antara semua variabel lingkungan kerja dengan kinerja karyawan dengan dukungan supervisor sebagai variabel dominan paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

9. Eka Oktavia, et al (2021) dengan judul penelitian “Analisis Peningkatan Kinerja yang Dipengaruhi oleh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Perawat (Studi Kasus: Perawat di Ruang Rawat Inap RSUD Kapahiang Bengkulu) Tahun 2021 yang dipublikasikan dalam Jurnal Manajemen dan Administrasi Rumah Sakit Indonesia (MARSI) Vol. 8 No 2, E-ISSN: 2865-6583, P-ISSN: 2868-6298. Penelitian ini bertujuan menjelaskan pengaruh kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja perawat, pengaruh lingkungan kerja terhadap peningkatan kinerja perawat, pengaruh motivasi kerja terhadap peningkatan kinerja perawat,

dan pengaruh ketiganya secara simultan terhadap kinerja perawat di RSUD Kepahiang. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh perawat di ruang rawat inap RSUD Kepahiang berjumlah 103 dengan sampel 82 responden menggunakan rumus Slovin dan *quota sampling*. Jenis penelitian kuantitatif dengan desain *cross-sectional* menggunakan kuesioner tertutup dan skala Likert. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja ($p=0,000$), lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja ($p=0,047$), dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja ($p=0,030$).

10. Vicky Sanjaya dan Wenny Desty Febrian (2024) dalam penelitian berjudul “Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja non Fisik dan Gaya Kepemimpinan Otoriter terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Koperasi Karyawan Cardig International Group) dalam Jurnal Manajemen dan Bisnis Madani. Penelitian ini bertujuan mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja, lingkungan kerja non fisik dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Jenis penelitian ini adalah asosiatif dengan teknik kuantitatif menggunakan angket dengan skala Likert. Jumlah sampel pada penelitian ini adalah 45 orang pegawai tetap. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel kinerja pegawai, lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai, dan gaya kepemimpinan otoriter berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel kinerja pegawai.
11. Abdul Haeba Ramli (2019) dengan penelitian berjudul “*Work Environment, Job Satisfaction and Employee Performance in Health Services*” yang

diterbitkan di *Business and Enterpreneural Review*, E-ISSN: 2552-4614 Vol. 19 No.1. Penelitian ini bertujuan menilai pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan rumah sakit swasta di Jakarta. Jenis penelitian kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori, dengan populasi seluruh karyawan rumah sakit swasta di DKI Jakarta dan sampel 82 responden yang ditentukan dengan *purposive sampling* dan instrumen kuesioner. Hasil penelitian didapatkan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

12. Gu Zhenjing et al (2022) dengan judul penelitian "*Impact of Employees' Workplace Environment on Employees' Performance: A Multi-Mediation Model*" yang dipublikasikan di *Frontiers in Public Health*, doi: 10.3389/fpubh.2022.890400. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja tugas karyawan (*employee task performance*); menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap komitmen karyawan; menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kemampuan berprestasi (*achievement-striving ability*) karyawan; menganalisis pengaruh komitmen karyawan terhadap kinerja tugas; menganalisis pengaruh kemampuan berprestasi terhadap kinerja tugas; menganalisis peran mediasi komitmen karyawan dan kemampuan berprestasi dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja tugas karyawan. Jenis penelitian kuantitatif eksplanatori, menggunakan desain *cross-sectional* dengan metode kuesioner. Jumlah sampel

yang digunakan 314 responden dengan *convenience sampling* pada staf akademik (tenaga pengajar). Hasil penelitian didapatkan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tugas karyawan; lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan; lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan berprestasi; komitmen karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tugas; kemampuan berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tugas; dan komitmen karyawan dan kemampuan berprestasi memediasi secara signifikan hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja tugas.

13. Christina Lombogia, et al (2022) dalam penelitian berjudul “Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kinerja Perawat di Instalasi Gawat Darurat di Rumah Sakit pada Masa Pandemi Covid – 19 pada Tahun 2022 yang dipublikasikan di Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi (JMBI UNSRAT) ISSN 2356-3966 E-ISSN: 2621-2331 . Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja perawat; menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja perawat dan menggambarkan karakteristik demografis perawat Instalasi Gawat Darurat (IGD) Rumah Sakit Prof. dr. P.D. Kandou Manado selama pandemi Covid-19. Jenis penelitian kuantitatif – observasional analitik, dengan pendekatan *cross sectional*, dengan sampel 118 responden menggunakan total sampling. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner yang telah divalidasi. Hasil penelitian didapatkan gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja perawat di IGD selama masa pandemi Covid-19.

14. Omkar Dastane (2020) dengan judul penelitian “*Impact of Leadership Styles on Employee Performance : A Moderating Role of Gender*” yang dipublikasikan di *Australian Journal of Business and Management Research*, ISSN: 1839-0846. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh berbagai gaya kepemimpinan (transformatif, laissez-faire, demokratis, otokratis) terhadap kinerja karyawan; menguji peran gender sebagai variabel moderasi antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan dan memberikan wawasan bagi manajer SDM terkait efektivitas gaya kepemimpinan tertentu berdasarkan gender karyawan pada perusahaan multinasional di Malaysia. Jenis penelitian kuantitatif eksplanatif dan desain *cross-sectional* menggunakan pendekatan survei online. Sampel pada penelitian ini sebanyak 211 responden menggunakan *convenience sampling*. Hasil penelitian ini didapatkan: gaya kepemimpinan transformatif, laissez-faire, dan demokratis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; gaya kepemimpinan otokratis tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; gender memoderasi secara penuh hubungan antara gaya kepemimpinan transformatif dan kinerja, serta gaya kepemimpinan laissez-faire dengan kinerja; gaya memoderasi sebagian hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dengan kinerja; dan gender tidak memoderasi gaya kepemimpinan otokratis dengan kinerja. Gaya kepemimpinan transformatif lebih kuat pengaruhnya pada laki-laki, laissez-faire pada perempuan, dan demokratis lebih berpengaruh pada perempuan tetapi perbedaannya tipis.
15. Maartje Paaais dan Jozef R. Pattiruhu (2020) dalam penelitian berjudul “*Effects of Motivation, Leadership and Organizational Culture on Satisfaction and*

Employee Performance” yang dipublikasikan di Journal of Asian Finance, Economics and Business Vol. 7 No. 8, doi:10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577.

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan; menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan; menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan; dan menilai peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara motivasi, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT Wahana Resources Ltd, Seram Utara, Kabupaten Maluku Tengah. Penelitian dilakukan pada 155 responden menggunakan *proportionate stratified random sampling*, dengan pengumpulan kuesioner dan bersifat kuantitatif eksplanatori. Hasil penelitian didapatkan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja; budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja; kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

16. Isal Anwar Hasan et al (2023) dengan judul penelitian “*The Influence of Leadership, Work Environment, Competence, and Character Development, on Organizational Commitment and Employee Performance in Banking in Sinjai Regency*” dalam jurnal *International Journal of Professional Business Review*, <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.2176>. Tujuan penelitian ini menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung gaya kepemimpinan,

lingkungan kerja, kompetensi, dan pengembangan karakter terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan bank di Kabupaten Sinjai. Jenis penelitian ini kuantitatif eksplanatif, menggunakan kuesioner dan wawancara. Populasi dalam penelitian adalah seluruh karyawan perbankan di Kabupaten Sinjai berjumlah 270 orang, dan didapatkan 157 responden sampel. Hasil penelitian didapatkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi ($p=0,020$); lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi ($p=0,000$); kompetensi berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi ($p=0,034$); pengembangan karakter berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi ($p=0,000$); komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan ($p=0,024$); gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ($p=0,890$). Didapatkan juga gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi ($p=0,016$); lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi ($p=0,000$); kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi ($p=0,023$); pengembangan karakter berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi ($p=0,001$). Dari penelitian ini didapatkan komitmen organisasi berperan sebagai variabel mediasi utama dalam meningkatkan kinerja karyawan.

17. Syapril Janizar et al (2023) dalam penelitian berjudul “*The Influence of Leadership Style and Work Environment on Motivation and Its Implications on Performance PT. Nuansa Citramandiri*” yang dipublikasikan di *Greenation International Journal of Tourism and Management*,

<https://doi.org/10.38035/gijtm.v1i3>. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja; dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan; serta menganalisis peran mediasi motivasi kerja dalam hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja. Jenis penelitian ini kuantitatif dengan pendekatan deksriptif dan verifikatif, menggunakan *path analysis* dengan SPSS v25. Populasi pada penelitian ini adalah karyawan PT. Nuansa Citramandiri dan didapatkan sampel sebanyak 97 responden. Metode pengumpulan data dengan kuesioner skala ordinal (5 poin). Hasil penelitian ini didapatkan adanya pengaruh langsung dan positif signifikan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja ($p=0,000$); ada pengaruh langsung dan positif signifikan antara lingkungan kerja dengan motivasi kerja ($p=0,000$); dan ada pengaruh langsung dan signifikan antara motivasi kerja dan kinerja ($p=0,000$). Dari penelitian ini juga didapatkan gaya kepemimpinan berhubungan tidak langsung secara signifikan dengan kinerja melalui motivasi kerja; serta lingkungan kerja berhubungan tidak langsung dan signifikan dengan kinerja melalui motivasi kerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

18. Em Yusuf Iis et al (2022) dalam penelitian berjudul “*The Effect of Career Development and Work Environment on Employee Performance with Work Motivation as Intervening Variable at The Office of Agriculture and Livestock in Aceh*” yang dipublikasikan dalam *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration /*

IJEBAS Volume 2 No.2 <https://doi.org/10.54443/ijebas.v2i2.191>. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan; menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan; dan menganalisis peran mediasi motivasi kerja dalam hubungan antara pengembangan karir dengan kinerja dan lingkungan kerja dengan kinerja pada karyawan di Dinas Pertanian dan Peternakan Aceh. Jenis penelitian ini kuantitatif, menggunakan teknik pengumpulan data dengan kuesioner (skala Likert 1-5) yang dianalisis dengan teknik *Structural Equation Modeling* (SEM) menggunakan SPSS 16.0 dan Amos 21.0. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Pertanian dan Peternakan Aceh, dan didapatkan sampel sebanyak 150 responden menggunakan metode sensus. Hasil dari penelitian ini didapatkan bahwa pengembangan karir berpengaruh langsung dan signifikan dengan motivasi kerja ($p=0,003$); lingkungan kerja berpengaruh langsung dan signifikan dengan motivasi kerja ($0,003$); pengembangan karir berpengaruh langsung dan signifikan dengan kinerja ($p=0,014$); lingkungan kerja berpengaruh langsung dan signifikan dengan kinerja ($p=0,039$); dan motivasi kerja berpengaruh langsung dan signifikan dengan kinerja ($p=0,021$). Dari penelitian ini juga didapatkan bahwa ada pengaruh tidak langsung pengembangan karir terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja; dan pengaruh tidak langsung antara lingkungan kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja; serta motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

19. Setyo Riyanto, et al (2021) dengan judul penelitian “*The Influence of Transformational Leadership and the Work Environment on Employee Performance: Mediating Role of Discipline*” yang dipublikasikan di Academy of Entrepreneurship Journal Volume 27, Issue 6 1528-2686-27-6-639. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap disiplin kerja pegawai, menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai; dan mengetahui peran mediasi disiplin kerja dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di Kementerian Desa, Daerah Tertinggal dan Transmigrasi (Kemendes-PDPT). Jenis penelitian adalah kuantitatif, eksplanatif asosiatif, dengan metode survey menggunakan kuesioner. Jumlah sampel pada penelitian ini adalah 116 responden PNS Kemendes – PDPT yang dipilih dengan *purposive sampling*. Data dianalisis dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) menggunakan SmartPLS 3.0. Hasil penelitian ini didapatkan kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($p=0,000$); lingkungan kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($p=0,000$); gaya kepemimpinan transformasional secara langsung mempengaruhi kinerja pegawai melalui disiplin kerja; dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui disiplin kerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja dan kinerja pegawai secara langsung; dan disiplin kerja memediasi pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

20. Sabilalo et al (2020) dengan judul penelitian “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kemampuan Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara” yang dipublikasikan di SEIKO: Journal of Management and Business, ISSN: 2598-831X. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung lingkungan kerja dan kemampuan kerja terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, dan motivasi kerja dalam memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai. Jenis penelitian kuantitatif, dengan pendekatan asosiatif dan kausal. Sampel yang digunakan adalah seluruh ASN di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara berjumlah 49 responden, dan dianalisis dengan metode *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian ini menunjukkan lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, lingkungan kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap motivasi kerja; kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja; kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja; motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja; motivasi kerja tidak memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja; dan motivasi kerja memediasi pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja.
21. Lisa Angriani et al (2024) dalam jurnalnya berjudul “Pengaruh Pelatihan, Efektivitas Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sulawesi Tenggara” dipublikasikan pada YUME: Journal of Management, ISSN: 2614-851X. Penelitian ini bertujuan meneliti pengaruh pelatihan terhadap kinerja;

efektivitas kepemimpinan terhadap kinerja; lingkungan kerja terhadap kinerja; variabel mana yang berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai di Badan Pengembangan SDM Provinsi Sulawesi Tenggara. Jenis penelitian kuantitatif dengan sampel sebanyak 53 pegawai yang dianalisis menggunakan *Structural Equation Modelling – Partial Least Square* (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai; efektivitas kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai; lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai; dan pelatihan merupakan variabel paling dominan yang mempengaruhi kinerja pegawai.

22. Asrul Achmar, Sylvia Sjaris, dan Syafruddin Kitta (2022) dalam penelitiannya berjudul “Pengaruh Pelatihan, Motivasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pertahanan Kabupaten Sidrap” yang dipublikasikan pada jurnal *Nobel Management Review*, E-ISSN: 2723-4983. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh pelatihan, motivasi dan kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja pegawai; pengaruh ketiga variabel tersebut secara simultan terhadap kinerja pegawai dan mengetahui faktor dominan yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Jenis penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif eksplanatori dengan kuesioner dan studi dokumen. Populasi pada penelitian ini adalah sebanyak 48 pegawai di kantor Pertahanan Kabupaten Sidrap dengan menggunakan teknik sampel jenuh, lalu data di analisa dengan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan secara parsial, pelatihan, motivasi dan kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai;

secara simultan, ketiga variabel tersebut berkontribusi sebesar 92,7% terhadap peningkatan kinerja pegawai; dan pelatihan merupakan variabel paling dominan.

