

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Internet awal mulanya yaitu sesuatu proyek yang diciptakan untuk keperluan pribadi sesuatu negara. tetapi sekarang ini telah jadi halayak umum. seluruh orang telah bisa menggunakan internet dengan umum. nyaris seluruh orang juga telah bisa mengoperasikan internet. Adapula saat ini internet yang telah bisa di nikmati dengan gratis yang disiapkan oleh umum. Jumlah pengguna internet sekarang ini telah semakin bertambah dari tahun ke tahun. Jumlah situs web pun mencapai jutaan, bahkan mungkin trilyunan, isinya memuat bermacam-macam topik. Tentu saja, situs-situs itu menjadi sumber informasi baik yang positif ataupun negatif. Dengan begitu cepatnya perkembangan internet dan menjanjikan di era serba elektronik ini maka sangat memungkinkan bagi beberapa negara yang mempunyai potensi besar dalam hal teknologi membuat beberapa kebijakan untuk negaranya yang bisa memberi dampak besar baik dari segi ekonomi maupun yang lain.

Menurut Siagian (2020), setiap organisasi menginginkan dan berusaha untuk mendapatkan sumber daya manusia yang bisa mewujudkan dan mencapai tujuan organisasi tersebut. Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang reaktif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan. Manajemen mempunyai arti yang sangat luas, dapat berarti proses, seni, ataupun ilmu. Dikatakan proses karena manajemen memiliki beberapa tahapan dalam mencapai tujuan yaitu meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Dikatakan sebagai

seni karena manajemen merupakan suatu cara atau alat bagi seorang manajer dalam mencapai tujuan di mana penerapan dan penggunaannya tergantung pada masing-masing manajer yang sebagian besar dipengaruhi oleh kondisi dan pembawaan manajer itu sendiri (Pratamiaji, *et al.*, 2019). Manajemen adalah suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya (Syah, *et al.*, 2021).

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal (Bintoro, dkk., 2017). Menurut Saputra, dkk., (2018) menyatakan manusia merupakan harta yang sangat berharga dan memiliki peran yang paling penting dalam suatu organisasi/perusahaan, karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia. Sumber daya manusia sebagai salah satu fungsi perusahaan harus memiliki kinerja yang baik. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimal apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimal (Kencana, 2018).

Kinerja karyawan merupakan unsur yang digunakan dalam penilaian karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Menurut Edison (2017) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan dan kesepakatan yang telah

ditentukan sebelumnya. Sikap ini diantaranya tercermin dari terciptanya suasana yang menyenangkan dan mendukung ditempat kerja, menjaga citra organisasi dan adanya kesediaan untuk bekerja dalam jangka waktu yang lebih panjang. Selain hal tersebut, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah lingkungan kerja, budaya organisasi dan komunikasi (Herlambang, 2018).

Kinerja dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional (Sanjaya, dkk., 2022). Menurut Tayal, dkk., (2018) gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menghadirkan pertukaran nilai, dengan menumbuhkan rasa saling memiliki dan motif saling menguntungkan antara pemimpin dan para bawahannya. Kepemimpinan transformasional menerapkan adanya sifat keinginan untuk berubah, membuat visi baru dan meningkatkan komitmen untuk fokus jangka panjang, hal ini yang dirasa akan meningkatkan fokus karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab mereka. Menurut Wibowo (2017:327) kepemimpinan transformasional adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin mengubah tim atau organisasi dengan menciptakan, mengomunikasikan dan membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja dan memberi inspirasi pekerja untuk berusaha mencapai visi tersebut. Kepemimpinan transformasional terdiri dari dua gabungan kata yaitu, kepemimpinan yang memiliki arti sebagai seseorang yang mengarahkan dan mengoordinasikan, juga transformasional yang berasal dari kata *to transform* yang berarti mengubah satu bentuk ke bentuk yang lain. Sehingga jika diartikan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang harus mengubah sebuah konsep menjadi tindakan nyata. Menurut Sutrisno (2019:213) kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang

lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan. Menurut Sudaryono (2017:177) kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan – persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya. Kepemimpinan transformasional memiliki karisma dan mampu mengubah nilai serta karakteristik anggota, yang membuat anggota bersedia untuk mengejar dan mengabdikan diri pada tujuan dan sasaran organisasi (Khattak, dkk., 2020).

Studi empiris mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan didukung oleh penelitian dari Sanjaya, dkk., (2022), Usmanto, dkk., (2019), Pramesti, dkk., (2021), Burhanudin, dkk., (2020) dan Setiadi, dkk., (2022) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini berarti gaya kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh perusahaan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan, penelitian dari Imara (2020) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, hal ini berarti gaya kepemimpinan transformasional yang dimiliki perusahaan tidak mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Selain gaya kepemimpinan transformasional, kinerja dipengaruhi oleh budaya organisasi (Santoso, 2020). Menurut Lumingkewas (2019) budaya organisasi adalah suatu sistem nilai dan keyakinan bersama yang diambil dari pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya yang kemudian berinteraksi menjadi norma-norma, di mana norma tersebut dipakai sebagai pedoman cara berpikir dan

bertindak dalam upaya mencapai tujuan bersama. Budaya organisasi sendiri memiliki sebutan budaya kerja, disebabkan karena budaya organisasi tidak dapat terlepas dari kinerja sumber daya manusia. Semakin berpengaruh budaya perusahaan, maka semakin kuat keinginan agar dapat menghasilkan hasil kerja yang baik. Secara tegas budaya organisasi perusahaan sulit diartikan dan sulit juga untuk diukur, akan tetapi hal ini dapat dirasakan oleh sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan. Oleh sebab itu sebuah organisasi akan terbentuk dari suatu kumpulan individu yang berlainan baik sifat, keunikan, kemahiran, pendidikan, pengalaman, serta latar belakang. Sehingga sangat diperlukan adanya pengakuan yang bermanfaat guna meraih visi misi organisasi agar dapat berjalan beriringan (Aditama, 2020). Adapun dalam perkembangannya setiap organisasi dituntut untuk menciptakan budaya organisasi yang nantinya akan menjadi ciri khas organisasi itu sendiri.

Menurut Ardiansyah (2017) budaya organisasi merupakan suatu nilai-nilai yang dianut dan dipercayai sehingga menjadi karakteristik yang diberikan anggota kepada suatu organisasi. Budaya organisasi merupakan lingkungan dalam suatu organisasi karena keragaman budaya yang ada dalam suatu organisasi sama banyaknya dengan jumlah individu yang ada dalam organisasi tersebut sehingga budaya organisasi berperan sebagai pemersatu budaya-budaya yang ada pada diri individu untuk menciptakan tindakan yang dapat diterima dalam organisasi. Menurut Yuliana (2017), budaya organisasi berarti sebuah sistem nilai yang unik, keyakinan, dan norma-norma yang dimiliki secara bersama oleh para anggota organisasi. Budaya organisasi adalah suatu nilai, asumsi, sikap, norma perilaku yang diyakini dan kemudian digunakan sebagai pedoman dalam bertindak pada

sebuah organisasi, sehingga hal tersebut dijadikan sebagai identitas dari sebuah organisasi.

Studi empiris mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan didukung oleh penelitian dari Santoso (2020), Kairupan (2021), Muis, dkk., (2018), Anugrah (2021) dan Wicaksono (2021) menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini berarti budaya organisasi yang dimiliki oleh perusahaan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan, penelitian dari Tumigolung, dkk., (2019) dan Nasir, dkk., (2021) menyatakan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini berarti budaya organisasi yang dimiliki perusahaan tidak mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Selain gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi, kinerja di pengaruhi oleh pelatihan (Subroto, 2018). Menurut Pratama, *et al.*, (2018) pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya. Dalam jurnalnya juga disebutkan terdapat manfaat pelatihan bagi karyawan dan bagi perusahaan. Manfaat untuk karyawan antara lain membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif, membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri, memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap, membantu karyawan mengatasi stres, tekanan, frustrasi, dan konflik, memberikan

nasihat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan. Sedangkan manfaat untuk perusahaan antara lain mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit, memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan, membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan, membantu menciptakan *image* perusahaan yang lebih baik, membantu karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.

Sinambela (2019), menyebutkan dalam pandangan manajemen modern sekarang ini, manusia tidak lagi hanya diposisikan sekedar sebagai sumber daya utama dalam organisasi, tetapi sudah lebih dari itu, yakni bahwa manusia itu sudah menjadi aset organisasi di masa depan atau yang lebih populer dikenal dengan konsep *human capital*. Apabila organisasi memiliki sumber daya manusia (SDM) yang profesional, berkualitas, berkomitmen, dan berintegritas yang baik dipastikan organisasi tersebut dapat berkembang dengan pesat. Priansa (2018), menjelaskan bahwa pelatihan merupakan pembelajaran yang disediakan dalam rangka meningkatkan kinerja terkait dengan pekerjaan saat ini. Terdapat dua implikasi dalam pengertian tersebut. Pertama, kinerja saat ini perlu ditingkatkan, ada kesenjangan antara pengetahuan dan kemampuan pegawai saat ini, dengan pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan saat ini. Kedua, pembelajaran bukan untuk memenuhi kebutuhan masa depan, namun untuk dimanfaatkan dengan segera.

Studi empiris mengenai pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan didukung oleh penelitian Subroto (2018), Zulmardian, dkk., (2021), Zahrani (2020), Shu, dkk., (2019) dan Sarmigi, dkk., (2022) menyatakan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini berarti budaya organisasi

yang dimiliki oleh perusahaan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan, penelitian dari Sudiarti, dkk., (2020) menyatakan pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini berarti pelatihan yang dimiliki perusahaan tidak mampu meningkatkan kinerja karyawan.

PT. Telkom Wilayah Denpasar cabang Renon sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang memberikan pelayanannya dalam bidang jasa telekomunikasi hingga ke pelosok daerah di seluruh Indonesia, tentu saja menjadi penyedia dan pemberi sarana yang paling berpengaruh dalam kehidupan sehari-hari, selain itu perusahaan ini bergerak dibidang jasa yang menyediakan jasa telepon tetap kabel (*fixed wire line*), jasa telepon tetap nirkabel (*fixed wireless*), jasa telepon bergerak (*mobile service*), data dan internet serta jasa multimedia lainnya, dan *network* dan interkoneksi, baik secara langsung maupun melalui perusahaan asosiasi. Perusahaan BUMN ini memiliki visi menjadi *digital telco* pilihan utama untuk memajukan masyarakat. Hal tersebut menjadikan PT. Telkom Wilayah Denpasar cabang Renon memiliki tanggung jawab besar dalam peningkatan kinerja karyawan yang ada. Sesuai dengan visinya, perusahaan ingin menjadi lebih baik dan lebih cepat, sehingga karyawan merupakan aset penting perusahaan. Dengan pengalaman dan kinerja karyawan dalam perusahaan, diharapkan dapat memberikan pelayanan yang optimal kepada pelanggan sesuai dengan visi perusahaan.

Dalam hal ini PT. Telkom Wilayah Denpasar cabang Renon di hadapkan pada tantangan untuk meningkatkan kualitas dengan kinerja karyawannya demi mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program

kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan stretegis suatu organisasi (Wangi, 2020).

Tabel 1.1  
Persentase Data Kepuasan Pelanggan Terhadap Pelayanan Teknisi di PT. Telkom Wilayah Denpasar cabang Renon pada tahun 2021

No	Bulan	Pencapaian (%)	Keterangan
1	Januari	80,25	Belum mencapai target 100%
2	Februari	76,75	Belum mencapai target 100%
3	Maret	79,25	Belum mencapai target 100%
4	April	83,10	Belum mencapai target 100%
5	Mei	77,80	Belum mencapai target 100%
6	Juni	74,75	Belum mencapai target 100%
7	Juli	78,75	Belum mencapai target 100%
8	Agustus	82,25	Belum mencapai target 100%
9	September	82,75	Belum mencapai target 100%
10	Oktober	85,20	Belum mencapai target 100%
11	November	76,80	Belum mencapai target 100%
12	Desember	78,25	Belum mencapai target 100%
Tertinggi	Oktober	<b>85,20</b>	
Terendah	Juli	<b>74,75</b>	

Sumber: Customer Service PT Telkom Wilayah Denpasar cabang Renon 2021

Berdasarkan data tabel 1.1, terjadi fluktuasi dari jumlah presentase pencapaian kepuasan pelanggan terhadap pelayanan teknisi di PT. Telkom Wilayah Denpasar cabang Renon. Dari data tersebut dapat dilihat bahwa kinerja yang dihasilkan oleh karyawan bagian teknisi di PT. Telkom Wilayah Denpasar cabang Renon masih kurang maksimal dan belum mencapai angka yang stabil yakni 100 persen sesuai harapan perusahaan sehingga menimbulkan naik turunnya tingkat kepuasan pelanggan disetiap bulannya selama tahun 2021. Penurunan yang sangat tinggi terjadi pada bulan Juli, dimana hanya mencapai angka presentase 74,75 persen dan berbeda jauh dibandingkan dengan pencapaian pada bulan yang lainnya.

Selain itu, untuk meningkatkan kinerja karyawan yang diukur dari tingkat kepuasan pelanggan karena terjadinya fluktuasi, dikarenakan kurang maksimalnya seorang pemimpin dalam memimpin pada PT. Telkom Wilayah Denpasar cabang Renon. Maka berbagai cara akan ditempuh perusahaan dalam meningkatkan tujuan yang ingin dicapai perusahaan, dalam hal tersebut seorang pemimpin dalam memimpin perusahaan dapat menggunakan gaya kepemimpinan transformasional, dimana pemimpin dapat mengubah tim atau organisasi dengan menciptakan, mengomunikasikan dan membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja dan memberi inspirasi pekerja untuk berusaha mencapai visi tersebut, sehingga karyawan dapat meningkatkan volume dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang diberikan. Dalam hal lainnya, seorang pemimpin dapat memberikan karyawan profesi teknisi sebuah alat penunjang seperti OPM (*Optical Power Meter*), tangga, sehingga membuat kinerja teknisi tidak terhambat dan bisa menyelesaikan *work order* dengan cepat.

Selain pentingnya bagaimana seorang pemimpin dalam memimpin dengan gaya kepemimpinan yang dimiliki yaitu gaya kepemimpinan transformasional, maka perlu adanya peningkatan budaya organisasi dalam budaya kerja di PT. Telkom Wilayah Denpasar cabang Renon pada karyawannya, adapun masalah-masalah yang sering terjadi yaitu masih banyaknya karyawan yang tidak hadir dikarenakan penerapan budaya organisasi yang masih kurang dapat dilihat pada tabel 1.2.

Tabel 1.2  
Data Ketidakhadiran Karyawan (teknisi) di PT. Telkom Wilayah Denpasar pada tahun 2021

Bulan	Jumlah Karyawan Teknisi (Orang)	Jumlah Karyawan Tidak Hadir (Orang)	Tingkat Kehadiran (%)	Keterangan
Januari	70	276	81,23	Belum maksimal 100%
Februari	70	270	81,64	Belum maksimal 100%
Maret	70	285	80,62	Belum maksimal 100%
April	70	289	80,35	Belum maksimal 100%
Mei	70	276	81,23	Belum maksimal 100%
Juni	70	273	81,43	Belum maksimal 100%
Juli	70	275	81,30	Belum maksimal 100%
Agustus	70	279	81,03	Belum maksimal 100%
September	70	275	81,30	Belum maksimal 100%
Oktober	70	275	81,30	Belum maksimal 100%
November	70	282	80,82	Belum maksimal 100%
Desember	70	280	80,96	Belum maksimal 100%

Sumber: PT Telkom Wilayah Denpasar cabang Renon, 2021

Berdasarkan tabel 1.2 terdapat fluktuasi terhadap tingkat absensi pada tahun 2021 di PT. Telkom Wilayah Denpasar cabang Renon yang menyebabkan terhambatnya pemberian pelayanan terhadap customer yang dikarenakan budaya organisasi yang kurang maksimal diterapkan oleh seluruh karyawan bagian teknisi. Hal ini dapat dilihat dalam kurun waktu hari kerja produktif selama 21 hari dari total kurun waktu 1 bulan, berdasarkan pengamatan tingkat ketidakhadiran karyawan paling tinggi pada bulan April dengan persentase 80,35 persen, sedangkan tingkat ketidakhadiran paling rendah pada bulan Juni dengan persentase 81,43 persen. Berdasarkan data diatas dapat disimpulkan masih terdapat banyaknya karyawan yang tidak hadir ke lokasi perbaikan atau pun ke kantor, dan berdasarkan wawancara pada karyawan bagian teknisi yang berjumlah 10 orang yang menjadi penyebab karyawan tidak hadir dikarenakan susah akses atau medan untuk

menuju tempat perbaikan. Budaya organisasi sangat penting perannya dalam mendukung terciptanya suatu organisasi yang efisien dan efektif. Secara lebih spesifik budaya organisasi dapat berperan dalam menciptakan jati diri anggota-anggota organisasi, mengembangkan keikutsertaan setiap anggota dengan organisasi dan menyajikan pedoman perilaku kerja bagi anggotanya. Sehingga dapat mewujudkan visi dan misi dari perusahaan serta dapat meningkatkan produktifitas dari kinerja karyawan bagian teknisi pada PT. Telkom Wilayah Denpasar cabang Renon.

Tabel 1.3  
Presentase pencapaian *Speed* dan *Smart* Karyawan (teknisi) PT. Telkom Wilayah Denpasar cabang Renon tahun 2021

No.	Uraian	Semester 1 2021		Semester 2 2021	
		Satuan	Jumlah	Satuan	Jumlah
1.	Kecepatan dalam merespon peluang bisnis	Kali	560	Kali	482
2.	Ketepatan penyampaian produk	Produk	520	Produk	468
3.	Kecepatan dalam memberikan layanan ke pelanggan	Pelanggan	430	Pelanggan	415
4.	Menentukan prioritas	Pelanggan	356	Pelanggan	362
5.	Selalu mencari cara baru yang lebih baik untuk mencapai tujuan	Inovasi	6	Jumlah	5

Sumber: PT. Telkom Wilayah Denpasar cabang Renon 2021

Berdasarkan tabel 1.3, terlihat bahwa implementasi pelatihan dalam hal *Speed* dan *Smart* di semester 2 tahun 2021 masih mengalami penurunan. Ini menunjukkan bahwa *Speed* dan *Smart* karyawan teknisi masih perlu dipertanyakan, karena *Speed* dan *Smart* merupakan bagian dari pada pelatihan di lingkungan PT. Telkom

Wilayah Denpasar cabang Renon yang perlu ditingkatkan lagi, agar dapat meningkatkan pula kinerja karyawan.

Untuk meningkatkan tingkat kemahiran dalam karyawan teknisi dalam pekerjaannya, maka perusahaan perlu memberikan suatu pelatihan terhadap karyawan tersebut, terdapat manfaat pelatihan bagi karyawan dan bagi perusahaan. Manfaat untuk karyawan antara lain membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif, membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri, memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap, Membantu karyawan mengatasi stres, tekanan, frustrasi, dan konflik, memberikan nasihat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan. Sedangkan manfaat untuk perusahaan antara lain mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit, memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan, membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan, membantu menciptakan image perusahaan yang lebih baik, membantu karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.

Berdasarkan *reseach gap* dan fenomena serta permasalahan yang terjadi pada PT. Telkom Wilayah Denpasar cabang Renon, maka peneliti tertarik untuk meneliti lebih jauh terkait pengaruh kinerja karyawan. Sehingga peneliti mengangkat judul penelitian yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan bagian Teknisi pada PT. Telkom Wilayah Denpasar cabang Renon”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang sebelumnya, maka rumusan masalah pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian teknisi pada PT. Telkom Wilayah Denpasar cabang Renon?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian teknisi pada PT. Telkom Wilayah Denpasar cabang Renon?
3. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian teknisi pada PT. Telkom Wilayah Denpasar cabang Renon?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang dipaparkan diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan bagian teknisi pada PT. Telkom Wilayah Denpasar cabang Renon.
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan bagian teknisi pada PT. Telkom Wilayah Denpasar cabang Renon.
3. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan bagian teknisi pada PT. Telkom Wilayah Denpasar cabang Renon.

## 1.4 Manfaat Penelitian

### 1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan sebagai bahan informasi atau masukan-masukan dalam upaya menambah bacaan di perpustakaan dan sekaligus menjadi bahan perbandingan bagi mahasiswa yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan bagian teknis pada PT. Telkom Wilayah Denpasar cabang Renon.

### 2. Manfaat Praktis

#### a. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menetapkan kebijakan perusahaan berhubungan dengan masalah yang dikaji.

#### b. Bagi Mahasiswa

Hasil penelitian ini merupakan kesempatan baik untuk menerapkan teori-teori yang dapat dibangku kuliah dikaitkan dengan permasalahan nyata yang terjadi diperusahaan, disamping itu untuk memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Mahasaraswati Denpasar.

#### c. Bagi Universitas

Hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai bahan bacaan ilmiah diperpustakaan dan dapat juga dipakai sebagai bahan refrensi bagi mahasiswa yang meneliti masalah sejenis.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 *Goal Setting Theory*

*Goal setting theory* yang dikembangkan oleh Locke sejak 1968 telah mulai menarik minat dalam berbagai masalah dan isu organisasi. Menurut (Ridho, 2021) *goal setting theory*, individu memiliki beberapa tujuan, memilih tujuan, dan mereka termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. *Goal-setting theory* merupakan salah satu teori motivasi. *Goal-setting theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan tujuan yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh perusahaan, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya.

Capaian atas sasaran atau tujuan yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Secara keseluruhan, niat dalam hubungannya dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan merupakan motivasi yang kuat dalam mewujudkan kinerjanya. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kinerjanya. *Goal setting theory* berasumsi bahwa ada hubungan langsung antara tujuan yang spesifik dan terukur dengan kinerja.

Setiap tujuan memiliki tingkat kesulitan yang berbeda-beda. Temuan utama dari *goal setting theory* adalah bahwa individu yang diberi tujuan yang spesifik dan sulit tapi dapat dicapai memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan orang-orang yang menerima tujuan yang mudah dan kurang spesifik atau tidak ada tujuan sama sekali.

Berdasarkan uraian di atas, maka diasumsikan bahwa untuk mencapai kinerja yang optimal harus ada kesesuaian tujuan individu dan organisasi. Dengan menggunakan pendekatan *goal setting theory*, kinerja karyawan yang baik dalam menyelenggarakan pelayanan publik diidentikkan sebagai tujuannya. Kinerja karyawan dalam penelitian ini sebagai akibat dari suatu sebab atau tindakan yang telah dilakukan atau diterapkan kepada karyawan baik dari faktor internal dimana yang mempengaruhi adalah pelatihan yang didapatkan dari karyawan untuk bekerja sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja yaitu gaya kepemimpinan transformasional yang ada di perusahaan dan budaya organisasi yang diberikan oleh perusahaan akan memiliki dampak sebab akibat yang timbul. Kinerja dalam penelitian ini dinilai dari sumber daya manusia atau karyawannya yang kemudian mampu untuk memberikan kontribusi kepada perusahaan sehingga sebagai akibatnya perusahaan tetap bisa bertahan dan berkelanjutan.

## 2.1.2 Kinerja Karyawan

### 1. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Can, *et al.*, (2018) disebutkan bahwa kinerja mengandung arti:

- a. Sesuatu yang dicapai.
- b. Prestasi yang diperlihatkan.
- c. Kemampuan kerja.

Menurut Widyana (2019), kinerja merupakan suatu prestasi/hasil kerja yang dihasilkan oleh sikap/prilaku berdasarkan kemampuan dalam melaksanakan tugasnya. Kinerja akan menjadi sebuah prestasi jika menunjukkan suatu kegiatan dalam melaksanakan tugas yang telah dibebankan. Sedangkan menurut Sedarmayanti (2017), kinerja karyawan adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misal: standar, target, sasaran, kriteria yang ditentukan dan disepakati bersama. Sedangkan menurut Hasibuan (2017) kinerja adalah hasil kerja yang dicapai setiap pegawai sehingga dapat memberikan kontribusi positif terhadap perusahaan.

Mangkunegara (2017), mendefinisikan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Masram (2017) juga menyebutkan kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di

perusahaan tersebut. Fahmi (2018), menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi. Menurut Wibowo (2018), kinerja menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Berdasarkan uraian diatas penulis menyimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil dari perilaku yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Hasil kerja yang dapat ditunjukkan dari suatu proses kerja karyawan sesuai perannya masing-masing dalam organisasi untuk mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang ditetapkan dalam perencanaan.

## 2. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Wibowo (2018), menyebutkan beberapa faktor yang memengaruhi kinerja karyawan diantaranya, yaitu:

- a. *Personal factor*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
- b. *Leadership factor*, ditunjukkan oleh kualitas dorongan bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.

- c. *Team factor*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
- d. *System factor*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
- e. *Contextual/situational factor*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal”.

Mangkunegara (2017), menyebutkan ada dua faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja yaitu faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

- a. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge and skill*). Oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. Pimpinan dan karyawan yang memiliki kemampuan yang baik dalam menganalisa dan menyelesaikan pekerjaan dengan baik akan memberikan hasil kinerja yang memuaskan.

- b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan terarah untuk mencapai tujuan kerja. Motivasi merupakan dorongan antara pimpinan dengan karyawan dalam menghadapi berbagai masalah dalam bekerja dan mengatasi masalah tersebut dengan mencari solusi secara bersama.

Menurut Mangkunegara (2017) menyatakan faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Sedangkan faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

### 3. Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dapat diukur berdasarkan indikator kinerja yang merupakan tolak ukur dalam pencapaian kerja seseorang. Dengan adanya pengukuran kinerja karyawan, organisasi dapat mengetahui sejauh mana tingkat kinerja karyawan sehingga organisasi dapat memberikan umpan balik terhadap hasil pengukuran kinerja, mendorong perbaikan kinerja, dan pengambilan keputusan sehingga organisasi memiliki sumber daya yang berkualitas dan berdaya saing tinggi (Wibowo, 2018).

Untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja seseorang, maka diperlukan suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Menurut Wibowo (2018), indikator kinerja yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan seperti:

#### a. Produktivitas

Produktivitas biasanya dinyatakan sebagai hubungan antara *input* dan *output* fisik suatu proses. Oleh karena itu, produktivitas merupakan hubungan antara jumlah *output* dibandingkan dengan sumber daya yang dikonsumsi dalam memproduksi *output*.

b. Kualitas

Pada kualitas biasanya termasuk baik ukuran internal seperti susut, jumlah ditolak, dan cacat per unit, maupun ukuran eksternal rating seperti kepuasan pelanggan atau penilaian frekuensi pemesanan ulang pelanggan.

c. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu menyangkut persentase pengiriman tepat waktu atau persentase pesanan dikapalkan sesuai dijanjikan. Pada dasarnya, ukuran ketepatan waktu mengukur apakah orang melakukan apa yang dikatakan akan dilakukan.

d. *Cycle Time*

*Cycle time* menunjukkan jumlah waktu yang diperlukan untuk maju dari satu titik ke titik lain dalam proses. Pengukuran *cycle time* mengukur berapa lama sesuatu dilakukan.

e. Pemanfaatan Sumber Daya

Pemanfaatan sumber daya merupakan pengukuran sumber daya yang dipergunakan lawan sumber daya yang tersedia untuk dipergunakan. Pemanfaatan sumber daya dapat diterapkan untuk mesin, komputer, kendaraan, dan bahkan orang.

f. Biaya Ukuran

Biaya yang sudah dianggarkan merupakan suatu acuan agar tidak melebihi dari sudah yang dianggarkan. Jika pengeluaran biaya melebihi anggaran yang sudah ditetapkan maka akan terjadi pemborosan, sehingga kinerjanya dianggap kurang baik.

Sedangkan menurut Sutrisno (2019) untuk mengukur kinerja karyawan terdapat enam aspek yang merupakan bidang prestasi kunci bagi perusahaan yang bersangkutan, yaitu sebagai berikut:

a. Hasil kerja.

Tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.

b. Pengetahuan pekerjaan

Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja.

c. Inisiatif

Tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.

d. Kecekatan mental

Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.

e. Sikap

Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

f. Disiplin waktu dan absensi.

Tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

Dari pendapat di atas disimpulkan bahwa indikator kinerja karyawan adalah karakteristik yang digunakan sebagai bahan penilaian kinerja karyawan terhadap hasil kerja dalam sebuah organisasi. Indikator tersebut dibuat untuk mengukur kinerja karyawan. Hal ini bertujuan untuk mengetahui

produktivitas kerja karyawan yang berguna sebagai bahan pertimbangan yang baik dalam menentukan pengambilan keputusan dalam hal promosi jabatan dan membantu pihak manajemen dalam hal pemberian kompensasi, kenaikan upah, pemindahan maupun pemutusan hubungan kerja.

### **2.1.3 Gaya Kepemimpinan Transformasional**

#### **1. Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Sunarsi (2018) gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu. Gaya kepemimpinan yang baik adalah dengan mendengarkan bawahannya dan disukai oleh bawahannya. Seperti gaya kepemimpinan, fasilitas kerja sangat penting untuk menunjang kepuasan karyawan. Fasilitas kerja yang baik dapat menunjang kelancaran proses kerja. Fasilitas yang dimaksud adalah alat, gedung, perlengkapan kerja, lokasi, maupun ruang bekerja. Dengan adanya fasilitas kerja yang memadai akan membuat motivasi karyawan dalam bekerja lebih keras, giat dan itu dapat membuat dampak positif bagi perusahaan. Menurut (Kusuma, dkk., 2018) kepemimpinan transformasional merupakan perilaku pemimpin dalam mempengaruhi bawahan dengan tujuan mau bekerja secara produktif dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Menurut Putranto (2018) juga mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampaikan kepentingan pribadi mereka memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa.

Menurut Tayal, dkk., (2018) gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menghadirkan pertukaran nilai, dengan menumbuhkan rasa saling memiliki dan motif saling menguntungkan antara pemimpin dan para bawahannya. Kepemimpinan transformasional menerapkan adanya sifat keinginan untuk berubah, membuat visi baru dan meningkatkan komitmen untuk fokus jangka panjang, hal ini yang dirasa akan meningkatkan fokus karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab mereka. Kepemimpinan transformasional memiliki karisma dan mampu mengubah nilai serta karakteristik anggota, yang membuat anggota bersedia untuk mengejar dan mengabdikan diri pada tujuan dan sasaran organisasi (Khattak, dkk., 2020).

Berdasarkan uraian diatas penulis menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional itu adalah seorang pemimpin yang memiliki perubahan pikiran dengan bawahan, membuat bawahan bersemangat untuk pergi ke sana dan ini berdampak pada bawahan atau pengikut. di luar kepentingan pribadi mereka di tempat kerja. dan membawa keluar hal-hal penting untuk pengikut mereka. Jadi, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan atau bawahannya.

## **2. Faktor Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Suwatno (2019) gaya kepemimpinan transformasional memiliki beberapa karakteristik yang melekat. Hal tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor-faktor yaitu:

- a. Menunjukkan pengaruh yang ideal, hal tersebut nampak dari perilaku sebagai berikut:
- 1) Rasa hormat untuk dipercaya.
  - 2) Kepercayaan pada orang lain.
  - 3) Menyampaikan rasa pengertian dan memiliki misi yang kuat terhadap karyawannya.
  - 4) Menampilkan standar moral yang tinggi.
  - 5) Membangun tujuan-tujuan yang menantang bagi karyawannya.
  - 6) Menjadi model bagi karyawannya.
- b. Memunculkan motivasi inspirasional, hal tersebut nampak sebab beberapa hal berikut:
- 1) Kemampuan memotivasi.
  - 2) Memberi inspirasi melalui visi yang jelas.
  - 3) Kepercayaan diri.
  - 4) Meningkatkan optimisme.
  - 5) Semangat kelompok.
  - 6) Antusias.
- c. Memberikan stimulasi intelektual, hal tersebut nampak dari perilaku sebagai berikut:
- 1) Menunjukkan usaha pemimpin yang mendorong karyawan menjadi inovatif.
  - 2) Kreatif dalam memimpin untuk mendorong karyawan untuk menanyakan pendapat.

- 3) Membuat ulang kerangka permasalahan.
  - 4) Mendekati karyawan dengan cara yang berbeda.
- d. Memperlakukan karyawan dengan memberi perhatian kepada individu, hal tersebut nampak sebab beberapa perilaku berikut:
- 1) Memberikan perhatian secara personal pada semua karyawan.
  - 2) Membuat semua karyawan merasa dihargai.
  - 3) Mendelegasikan tugas sebagai cara pengembangan karyawannya.

### 3. Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Ada beberapa indikator kepemimpinan transformasional menurut Usanto, dkk., (2017), yaitu:

- 1) *Idealized influence* (kharisma), kharisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat.
- 2) *Motivation inspirational* (inspirasi motivasi)  
Inspirasi motivasi menggambarkan pemimpin bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis.
- 3) *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual)  
Stimulasi intelektual menggambarkan pemimpin mampu mendorong karyawan untuk memecahkan masalah lama dengan cara yang baru.

4) *Individual consideration* (perhatian kepada individu)

Merupakan pemahaman dan perhatian pemimpin pada potensi dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap karyawannya.

## 2.1.4 Budaya Organisasi

### 1. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Muis (2018) budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana pegawai mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukannya dengan apa mereka menyukai budaya itu atau tidak. Artinya, budaya itu merupakan suatu istilah deskriptif. Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh semua anggota organisasi. Budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektivitas kinerja organisasi, khususnya kinerja pegawai baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Peran budaya organisasi adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya organisasional dan juga sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan organisasi.

Budaya organisasi merupakan hasil proses melebur gaya budaya dan atau perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya kedalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu (Edison, 2017). Menurut Sutrisno (2018) budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-

asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Menurut Mariati (2018), budaya organisasi harus dapat diajarkan kepada anggota baik anggota baru ataupun lama untuk memiliki persepsi sama yang dimiliki oleh anggota dari organisasi. Dibutuhkan konsistensi panjang dalam jangka panjang yang terkait pada penerapan tindakan dan nilai yang dianggap penting dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan nilai yang digunakan untuk menjadi acuan dan digunakan suatu individu atau organisasi untuk memecahkan setiap masalah, sebagai usaha untuk beradaptasi saat bergabung dalam suatu lembaga sehingga pada setiap hal yang menjadi acuan perilaku dapat diketahui dan dipahami oleh anggota organisasi (Erwantiningsih, 2019).

Budaya organisasi yang terbina dengan baik dalam organisasi akan mempengaruhi perilaku pegawai yang selanjutnya akan bermuara pada prestasi kerja pegawai. Dalam organisasi, implementasi budaya dirupakan dalam bentuk perilaku, artinya perilaku individu dalam organisasi akan diwarnai oleh budaya organisasi yang bersangkutan. Perilaku karyawan yang sesuai dengan budaya organisasi tersebut akan memberikan efek pada meningkatnya kinerja karyawan, karena budaya perusahaan ditetapkan oleh manajemen demi mewujudkan visi dan misi perusahaan yang salah satunya adalah menciptakan kompetensi karyawan yang berkinerja tinggi. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukannya dengan apa mereka

menyukai budaya itu atau tidak. Artinya, budaya itu merupakan suatu istilah deskriptif (Jufrizen, 2020).

Berdasarkan uraian diatas penulis menyimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Budaya organisasi mewakili sebuah persepsi yang sama dari anggota organisasi atau dengan kata lain, budaya adalah sistem makna bersama. Karena itu, harapan yang dibangun dari sini adalah bawah individu-individu yang memiliki latar belakang yang berbeda atau berada di tingkatan yang tidak sama dalam organisasi akan memahami budaya organisasi dengan pengertian yang serupa. Jadi dapat dikatakan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

## 2. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Jufrizen (2018) budaya organisasi mempunyai empat fungsi yaitu:

- a. Memberikan identitas kepada pegawainya.
- b. Memudahkan komitmen kolektif.
- c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial.
- d. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya.

Tiap karakteristik ini berlangsung pada suatu kontinum dari rendah ke tinggi. Maka dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuh karakteristik ini, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi suatu organisasi.

### 3. Faktor – Faktor Budaya Organisasi

Menurut Muis, *et al.*, (2018) yang pertama, faktor-faktor yang berasal dari variabel lingkungan internal perusahaan. Faktor-faktor tersebut meliputi:

- a. Misi, visi, rules, dan nilai-nilai yang ditanamkan oleh para pendahulu (*founders*).
- b. Nilai-nilai yang ditanamkan secara konkret oleh para pemimpin
- c. Komitmen, moral, etika serta suasana kekerabatan dari kelompok-kelompok kerja.
- d. Gaya kepemimpinan manajer lini
- e. Karakteristik organisasional seperti bentuk dan aktivitas utama, otonomi, dan kompleksitas perusahaan, sistem penghargaan, sistem komunikasi, konflik/kerjasama, serta toleransi terhadap resiko dalam proses administrasi perusahaan.

Kedua, faktor-faktor yang berasal dari lingkungan global, seperti kecenderungan perubahan ekonomi, tuntutan hukum dan politik, tuntutan social, perkembangan teknologi manufaktur, transformasi teknologi informasi dan perubahan ekologi.

### 4. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Edison (2017), untuk menunjang kinerja, sangat diperlukan budaya organisasi yang kuat dan untuk mencapai itu, perlu pemenuhan-pemenuhan Indikator sebagai berikut:

a. Kesadaran diri

Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati peraturan, serta menawarkan produk-produk berkualitas dan layanan tinggi.

b. Keagresifan

Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta mengejarnya dengan antusias.

c. Kepribadian

Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok serta sangat memperhatikan aspek-aspek kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal (dalam perspektif Ishikawa, pakar mutu dari Jepang, setiap bagian internal harus melayani bukan dilayani).

d. Performa

Anggota organisasi memiliki nilai kreativitas, memenuhi kuantitas, mutu dan efisien.

e. Orientasi tim

Anggota organisasi melakukan kerja sama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota, yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama.

## 2.1.5 Pelatihan

### 1. Pengertian Pelatihan

Pelatihan menurut Dessler (2017) adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja. Karyawan atau pegawai, baik yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain sebagainya. Menurut Cobblah, *et al.*, (2017) efektivitas pelatihan mengacu pada manfaat yang diterima organisasi dan peserta pelatihan. Manfaat bagi peserta dapat mencakup perolehan keterampilan atau perilaku baru dan manfaat bagi organisasi dapat mencakup peningkatan produktivitas dan kepuasan pelanggan, dengan kata lain efektivitas pelatihan melibatkan penilaian sejauh mana pelatihan berkontribusi pada peningkatan kinerja dan hasil. Program pelatihan, hanya efektif sejauh keterampilan dan perilaku yang dipelajari benar-benar dapat ditransfer ke pekerjaan. Penting juga untuk menekankan bahwa upaya pelatihan memiliki efek menguntungkan yang paling bertahan lama ketika bawahan dilibatkan dalam diskusi tentang pelatihan sejak tahap perencanaan. Dengan cara ini pelatihan cenderung berdampak positif pada kinerja pekerjaan.

Menurut Dewi, *et al.*, (2021:56) pelatihan yaitu suatu pembaharuan kinerja kerja dan memupuk rasa motivasi pada karyawan terhadap sebuah pekerjaan yang ditugaskan kepadanya, hal tersebut bertujuan untuk

meningkatkan kemampuan, pengetahuan dan keahlian karyawan sesuai dengan potensi yang dimiliki. Menurut Priansa (2018) menjelaskan bahwa pelatihan merupakan pembelajaran yang disediakan dalam rangka meningkatkan kinerja terkait dengan pekerjaan saat ini. Terdapat dua implikasi dalam pengertian tersebut. Pertama, kinerja saat ini perlu ditingkatkan, ada kesenjangan antara pengetahuan dan kemampuan pegawai saat ini, dengan pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan saat ini. Kedua, pembelajaran bukan untuk memenuhi kebutuhan masa depan, namun untuk dimanfaatkan dengan segera.

Menurut Dessler (2017) pimpinan dapat mengukur empat kategori dasar hasil atau efek dari pelatihan. (1) Reaksi, mengevaluasi reaksi peserta pelatihan terhadap program. Apakah mereka menyukai program ini atau apakah mereka menganggapnya berharga. (2) Belajar. Uji peserta untuk menentukan apakah mereka mempelajari prinsip, keterampilan, dan fakta yang seharusnya mereka pelajari. (3) Perilaku. Tanyakan apakah perilaku di tempat kerja peserta pelatihan berubah karena program pelatihan. (4) Hasil. Yang paling penting, tanyakan, hasil apa yang dicapai, dalam hal tujuan pelatihan yang telah ditetapkan sebelumnya. Reaksi, pembelajaran, dan perilaku adalah penting. Tetapi jika program pelatihan tidak menghasilkan hasil terkait kinerja yang terukur, maka itu mungkin belum mencapai tujuannya.

Berdasarkan uraian di atas penulis menyimpulkan bahwa pelatihan merupakan usaha perusahaan untuk karyawan dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan keterampilan serta kemampuan karyawan yang ditekankan

pada program agar dapat melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya secara efektif dan efisien. Pelatihan merupakan proses mengajarkan keahlian dan memberikan pengetahuan yang perlu, serta sikap supaya karyawan dapat melaksanakan tanggung jawabnya sesuai dengan standar. Pelatihan memusatkan diri pada kebutuhan khusus dalam pekerjaan dimana tujuannya untuk memperbaiki kinerja dari tugas terakhir, meminta untuk melaksanakan tugas yang pejabatnya belum terbiasa atau menyiapkan individu untuk perubahan yang mungkin terjadi. Jadi dapat dikatakan bahwa pelatihan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

## **2. Faktor Mempengaruhi Pelatihan**

Menurut Priansa (2018) menjelaskan bahwa pelatihan merupakan pembelajaran yang disediakan dalam rangka meningkatkan kinerja terkait dengan pekerjaan saat ini. Terdapat dua implikasi dalam pengertian tersebut. Pertama, kinerja saat ini perlu ditingkatkan, ada kesenjangan antara pengetahuan dan kemampuan pegawai saat ini, dengan pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan saat ini. Kedua, pembelajaran bukan untuk memenuhi kebutuhan masa depan, namun untuk dimanfaatkan dengan segera.

Faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan menurut Sutrisno (2019) adalah sebagai berikut:

a. Peserta pelatihan

Individu-individu yang akan membawa apa yang diperoleh dalam pelatihan ke dalam pekerjaan mereka sehari-hari sehingga akan memiliki dampak pada perusahaan.

b. Instruktur/pelatih

Pelatih atau instruktur yang ahli dan cakap mentransfer pengetahuannya kepada para peserta latihan dan pendidikan sulit didapat. Akibatnya sasaran yang diinginkan tidak tercapai. Misalnya, ada pelatih yang ahli dan pintar tetapi tidak dapat mengajar dan berkomunikasi secara efektif atau *teaching skill*-nya tidak efektif, jadi dia hanya pintar serta ahli untuk dirinya sendiri. Materi pelatihan

c. Lokasi pelatihan

Lokasi penelitian merupakan tempat yang dimana para peserta pelatihan untuk melakukan kegiatan pelatihan untuk mengembangkan keahlian yang dimiliki.

d. Lingkungan pelatihan

Lingkungan pelatihan merupakan suatu tempat bagi peserta pelatihan untuk beradaptasi dengan ruang lingkup pekerjaan disuatu perusahaan yang akan bekerja.

e. Waktu pelatihan.

Waktu pelatihan merupakan seberapa lamanya peserta pelatihan untuk mendapatkan sebuah pelatihan yang diterima.

### 3. Indikator Pelatihan

Dalam mengukur variabel pelatihan, penelitian ini menggunakan indikator menurut Elizar (2018), menurutnya pelatihan dibagi menjadi lima indikator yaitu sebagai berikut:

a. Instruktur

Mengingat tujuan pelatihan adalah meningkatkan skill karyawan, maka pemilihan pelatih harus menimbangkan kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya dan memiliki kompetensi pada bidangnya.

b. Peserta pelatihan

Peserta pelatihan harus di seleksi oleh perusahaan berdasarkan persyaratan untuk mengikuti pelatihan dan kualifikasi yang sesuai dengan program pelatihan.

c. Metode

Metode program pelatihan akan menjamin keberlangsungan kegiatan pelatihan yang efektif, apabila program pelatihan sesuai dengan materi dan kemampuan pengetahuan peserta.

d. Materi

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

e. Tujuan pelatihan

Pelatihan memerlukan tujuan yang telah ditetapkan, gunanya untuk mendapatkan hasil dan sasaran yang telah diharapkan perusahaan nantinya.

## 2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Dari teori-teori yang dijelaskan diatas, berikut adalah beberapa daftar hasil yang didapatkan oleh peneliti-peneliti sebelumnya, diantaranya:

1. Sanjaya, dkk., (2022) dengan penelitian yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Danadyaksa Di Tabanan”. Dari hasil analisis, gaya kepemimpinan transformasional mendapatkan nilai signifikansi  $0,038 < 0,05$  berarti terdapat pengaruh signifikan secara parsial antara variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan KSP Danadyaksa di Tabanan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari segi tahun penelitian dan lokasi penelitian. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
2. Usmanto, dkk., (2019) dengan penelitian yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pengurus Pondok (Dalam Studi Kasus PP. Nurul Jadid Paiton Probolinggo)”. Dari hasil analisis, variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pengurus pondok pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo. Nilai uji t X1 diperoleh sebesar 6,319 dengan tingkat signifikan 0,000. maka  $H_a$  diterima &  $H_0$  ditolak. dan dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari segi tahun penelitian dan lokasi

penelitian. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

3. Pramesti, dkk., (2021) dengan penelitian yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bangli”. Dari hasil analisis diperoleh nilai t-hitung untuk gaya kepemimpinan transformasional adalah 4,407, nilai koefisien beta 0,410, dan signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari segi tahun penelitian dan lokasi penelitian. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
4. Setiadi, dkk., (2022) dengan penelitian yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja Fisik, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Restaurant Samsara Ubud di Gianyar”. Dari hasil analisis, mendapatkan t-hitung = 2,633 lebih besar dari nilai t-tabel = 2,055 hal ini berarti bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Oleh karena nilai t-hitung berada pada daerah penolakan  $H_0$ , maka hal ini berarti gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada Restaurant Samsara Ubud. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari segi tahun penelitian dan lokasi penelitian.

Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

5. Burhanudin, dkk., (2020) dengan penelitian yang berjudul “Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI Purworejo”. Dari hasil analisis, gaya kepemimpinan transformasional memiliki koefisien regresi sebesar 0,181, yang berarti adanya peningkatan terhadap kinerja karyawan, sedangkan gaya kepemimpinan transformasional mendapatkan nilai t-hitung sebesar 3.449, yang berarti gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari segi tahun penelitian dan lokasi penelitian. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
6. Imara (2020) dengan penelitian yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada EF English First Malang)”. secara parsial gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan menghasilkan statistik uji t sebesar 1.875 dengan probabilitas sebesar 0.068. Hasil pengujian tersebut menunjukkan  $| \text{statistik uji t} | < | \text{t tabel} | (2.024)$  atau probabilitas  $> \text{level of significance } (\alpha = 5\%)$ . Hal ini berarti terdapat pengaruh yang tidak signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari segi tahun penelitian dan

lokasi penelitian. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

7. Santoso (2020) dengan penelitian yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Rajawali PT. Telkom”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa didapat ttabel adalah 1,98. Variabel budaya organisasi memiliki nilai p-value  $0,013 < 0,05$  artinya signifikan, sedangkan thitung  $>$  ttabel, ( $2,566 > 1,98$ ), maka  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa koefisien budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari segi tahun penelitian dan lokasi penelitian. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
8. Kairupan (2021) dengan penelitian yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mandiri Utama Finance Makassar”. Hasil penelitian menunjukkan hasil uji parsial (uji t) menjelaskan yaitu budaya organisasi mempunyai pengaruhnya positif serta signifikan untuk hasil kerja pegawai, hal tersebut diamati melalui hasil pengolahan data didapatkan angka thitung  $>$  ttabel ( $3,578 > 1,997$ ) serta mempunyai nilai sig. tidak melebihi 0,05 ( $0,001 < 0,05$ ) yang di tandai dengan dengan koefisien sebesar 0.415. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari segi tahun penelitian dan lokasi penelitian. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

9. Wicaksono, dkk., (2021) dengan penelitian yang berjudul “Pengaruh Pelatihan, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Mandiri, Tbk Di Jakarta”. Dari hasil analisis nilai korelasi sebesar 0,554 atau sedang dengan kontribusi pengaruh sebesar 37,1%. Uji hipotesis diperoleh nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel atau ( $7,597 > 1,984$ ). Dengan demikian terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri, Tbk di Jakarta. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari segi tahun penelitian dan lokasi penelitian. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas budaya organisasi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan.
10. Muis, dkk., (2018) dengan penelitian yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan”. Dari hasil analisis, budaya organisasi mendapatkan hasil signifikan  $t$  sebesar 2,815 (sig 0,007), dimana signifikan  $t$  lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Hal ini berarti bahwa budaya organisasi secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari segi tahun penelitian dan lokasi penelitian. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
11. Anugrah (2021) dengan penelitian yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BPR Hasamitra”. Dari hasil analisis, budaya organisasi mendapatkan nilai sebesar  $0.025 < 0.05$  dan nilai  $t$  hitung  $2,313 >$   $t$  tabel 2.013, maka diberikan

kesimpulan variabel budaya organisasi diterima, artinya budaya organisasi pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari segi tahun penelitian dan lokasi penelitian. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

12. Tumigolung, dkk., (2019) dengan penelitian yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Dan Komitmen Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bank Mandiri Di Manado”. Dari hasil analisis, nilai thitung untuk variabel budaya organisasi sebesar -0,500 lebih kecil dari nilai ttabel sebesar 1.670 dengan tingkat signifikan  $0,619 > 0,05$ , sehingga  $H_0$  diterima artinya budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari segi tahun penelitian dan lokasi penelitian. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

13. Nasir, dkk., (2021) dengan penelitian yang berjudul “Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa diketahui pada variabel budaya organisasi dari nilai  $t$ - hitung  $< t$ - tabel yakni  $1,771 < 2,10982$  \*(yang diperoleh dari  $df_2 = 20$ ;  $sig.=0,05$ ) dengan nilai signifikansi  $0,094 > 0,05$ . Hal ini berarti bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada KSP SWM Kab. Pinrang Sulawesi Selatan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari segi

tahun penelitian dan lokasi penelitian. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

14. Subroto (2018) dengan penelitian yang berjudul “Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan”. Hasil penelitian menunjukkan Hasil pengujian menunjukkan nilai thitung  $3,312 > t_{tabel} 2,042$  dengan signifikansi  $0,003 < 0,05$ ; yang berarti variabel pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berarti hipotesis pertama yang menyatakan terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari segi tahun penelitian dan lokasi penelitian. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas pelatihan terhadap kinerja karyawan.
15. Zulmardian, dkk., (2021) dengan penelitian yang berjudul “Pengaruh Pelatihan, Motivasi, Pengawasan Dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Kota Metro”. Hasil penelitian menunjukkan Pelatihan memiliki nilai  $3,034 > 2,059$  dengan tingkat nilai signifikansi 5% ( $\alpha = 0,05$ ) sebesar  $0,006 < 0,05$  menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Telkom Kota Metro. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari segi tahun penelitian dan lokasi penelitian. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas pelatihan terhadap kinerja karyawan.
16. Zahrani, dkk., (2020) dengan penelitian yang berjudul “Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada

Customer Service Representative PT. Telkom (Persero) Tbk Wilayah Telekomunikasi Semarang)". Dari hasil analisis mendapatkan nilai  $t$  hitung ( $6,837$ )  $>$   $t$  Tabel ( $1,297$ ). Pelatihan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja CSR Telkom Witel Semarang. Pelatihan yang baik maka akan memiliki kinerja yang tinggi. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari segi tahun penelitian dan lokasi penelitian. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas pelatihan terhadap kinerja karyawan.

17. Sarmigi, dkk., (2022) dengan penelitian yang berjudul "Pengaruh Pelatihan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pegadaian Kota Sungai Penuh". Dari hasil analisis variabel pelatihan diperoleh  $t$  hitung sebesar  $3,828 > t$  tabel sebesar  $0,689$  berdasarkan ketentuan jika nilai  $t$  hitung  $>$  dari nilai  $t$  tabel maka dapat disimpulkan bahwa variabel pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada pegadaian sungai penuh. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari segi tahun penelitian dan lokasi penelitian. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas pelatihan terhadap kinerja karyawan.

18. Shu, dkk. (2019) dengan penelitian yang berjudul "Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Santika Premiere Dyandra Medan". Dari hasil analisis, pelatihan dengan nilai  $r$ -hitung  $>$   $0,304$ , maka secara keseluruhan instrumen pernyataan dari variabel pelatihan yang digunakan dinyatakan valid. Sedangkan pelatihan mendapatkan nilai  $t$  hitung sebesar  $1,911 > t$  tabel  $1,689$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, artinya secara

parsial variabel pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari segi tahun penelitian dan lokasi penelitian. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas pelatihan terhadap kinerja karyawan.

19. Sudiarti, dkk., (2020) dengan penelitian yang berjudul “Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telkom Akses Medan”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai thitung untuk variabel pelatihan  $0.601 < t_{tabel} 2.051$  dan nilai signifikan  $0.553 >$  dari alpha 0.05, maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak, dengan demikian secara parsial variabel pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari segi tahun penelitian dan lokasi penelitian. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas pelatihan terhadap kinerja karyawan.