

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Adanya persaingan dalam memajukan perusahaan atau instansi antar satu instansi dengan instansi lainnya menyebabkan para pimpinan harus berusaha untuk mengembangkan instansinya agar mencapai tujuan yang sudah ditetapkan bersama. Dalam hal ini, yang menjadi faktor utama untuk mencapai keberhasilan untuk tercapainya tujuan tersebut yaitu sumber daya manusia (SDM).

Oleh karena itu, diperlukan sumber daya manusia yang berkompeten dan profesional untuk mendukung tercapainya keberhasilan organisasi. Dan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia, penting untuk diperhatikan oleh pimpinan karena manusia cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Pada dasarnya, perusahaan paham bahwa sumber daya manusia merupakan faktor penggerak yang sangat penting dalam sebuah perusahaan. Untuk itu, bidang sumber daya manusia perlu disempurnakan melalui pembinaan dan pelatihan untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

Kinerja merupakan hasil dari suatu proses baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang. Menurut Donnelly, Gibson dan Ivancevich (1994:210), kinerja merujuk pada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Menurut Mangkunegara (2009:67), istilah kinerja dari kata *job performance* atau *actual performance* yaitu hasil kerja secara

kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Sutrisno (2016:46), kinerja merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing – masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas. Dalam hal ini dapat diartikan bahwa kinerja pegawai ditentukan dari bagaimana individu tersebut menyelesaikan tugas, tanggung jawab dan wewenangnya. Setiap perusahaan selalu mengharapkan dan berusaha agar memiliki kinerja yang berkompeten dan berkualitas agar dapat meningkatkan kinerja perusahaannya.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah budaya organisasi. Menurut Schein (1992:12), budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan menyatukan anggota organisasi. Menurut Cushway dan Lodge (GE : 2000), budaya organisasi adalah sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara kerja dilakukan dan bagaimana karyawan berperilaku. Veninga (1982) menyebutkan bahwa budaya organisasi merupakan timbunan dari pengetahuan, pengalaman, pengertian, keyakinan, nilai, sikap, kekuatan dan kekayaan yang diperoleh melalui organisasi. Budaya organisasi dibedakan menjadi budaya eksplisit dan budaya implisit. Budaya eksplisit

merupakan budaya yang secara formal tertulis, misalnya kebijakan, peraturan, standar operasional prosedur. Budaya implisit adalah budaya yang sifatnya informal, seperti : ritual, nilai, norma, tradisi dan simbol. Menurut Davis (1984:336), pentingnya memahami budaya organisasi merupakan suatu pola keyakinan dan nilai – nilai organisasi yang harus dipahami, dijiwai dan dipraktekkan oleh organisasi sehingga pola seperti itu memberikan maknanya sendiri dan menjadi dasar untuk perilaku organisasi. Menurut Susanto (1997:3), definisi budaya organisasi yaitu sebagai nilai yang membimbing sumber daya manusia untuk menangani masalah eksternal dan upaya menyesuaikan integrasi ke dalam perusahaan sehingga setiap anggota organisasi harus memahami nilai – nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak dan berperilaku. Permasalahan yang dapat dilihat dari aspek sumber daya manusia di instansi pemerintah yaitu masih rendahnya nilai – nilai budaya organisasi dan kurangnya kesadaran akan tanggung jawab dan tugas sehingga kinerja yang dicapai belum optimal.

Terkait dengan penelitian yang dilakukan oleh Jufrizen dan Ramadhani (2020), yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan hasil sependapat yang ditemukan oleh Hasan (2017), bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengaruh budaya organisasi tersebut bukan hanya kebetulan, tetapi benar adanya. Temuan tersebut diperkuat oleh Amanda, dkk. (2017) bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai. Menurut Muis, dkk. (2018) yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Permana, dkk. (2019) menyatakan bahwa budaya organisasi tidak terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Dan hasil ini diperkuat oleh penelitian dari Fadude, dkk. (2019) yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak signifikan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Jufrizen dan Ramadhani (2020), Hasan (2017), Amanda (2017), Muis, dkk. (2018) mendukung adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Sedangkan Permana, dkk. (2019) dan Fadude, dkk. (2019) tidak mendukung adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu kepemimpinan. Menurut William G. Scott (1962), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan yang diselenggarakan dalam kelompok dalam upaya mereka untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Menurut George R. Terry (1972:458), kepemimpinan merupakan hubungan yang ada dalam seseorang atau pemimpin dan pengaruh lain untuk mau bekerja secara sadar dalam kaitannya dengan tugas untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Sedangkan menurut Sutarto (1998 b:25), bahwa kepemimpinan adalah rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Wahjosumidjo (1987:11) mengemukakan bahwa kepemimpinan pada hakikatnya adalah suatu yang melekat pada diri seorang pemimpin yang berupa sifat – sifat tertentu seperti; kepribadian

(*personality*), kemampuan (*ability*) dan kesanggupan (*capability*). Kepemimpinan juga sebagai rangkaian kegiatan (*activity*) pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dengan kedudukan (posisi) serta gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri. Kepemimpinan adalah proses antar hubungan atau interaksi antara pemimpin, pengikut dan situasi. Menurut Young (2003), kepemimpinan adalah bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu yang berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi yang khusus.

Dalam suatu organisasi atau instansi, kepemimpinan berkaitan dengan pengarahan kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan, ini menjadi bagian penting dalam memahami perilaku kerja. Menurut Tampubolon (2007), pemimpin wajib menerapkan gaya kepemimpinan dengan mengawasi bawahannya, karena seorang pemimpin sangat memengaruhi keberhasilan organisasi untuk sampai ketujuannya. Gaya kepemimpinan akan cocok apabila tujuan instansi telah dikomunikasikan dan bawahan telah menerimanya. Pemimpin mendengar ide – ide dari para bawahan sebelum mengambil keputusan. Gibson, *et al.*, (2000) mengemukakan bahwa maju mundurnya suatu perusahaan akan bergantung pada kepemimpinannya dalam mengelola organisasi, karena loyalitas dan disiplin karyawan akan memberikan dukungan terhadap pemimpin yang bertanggung jawab dan berdedikasi tinggi. Alban & Metcalfe (2000) pemimpin sebagai orang yang memiliki kemampuan, kompetensi, distribusi kekuasaan, serta melibatkan pihak lain, memberikan peranan besar bagi kelangsungan hidup organisasi

denan mengimplementasikan budaya organisasi yang diseimbangkan dengan nilai – nilai karyawan sebagai perekat sosial bagi seluruh anggota organisasi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Wahyudin, dkk. (2020), Noor, dkk. (2019), Muizu, dkk. (2019) dan Arifudin (2017) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Sedangkan hasil penelitian dari Thamrin, dkk. (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Dan diperkuat oleh Huda dan Azar (2020) dengan hasil penelitian bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan.

Faktor lain yang mampu mempengaruhi kinerja pegawai yaitu pelatihan. Menurut Mondy (2008:210), pelatihan merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang guna memberi pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan para pembelajar untuk dapat melaksanakan pekerjaan mereka pada saat ini. Menurut Mangkunegara (2016:44), pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan yang terbatas. Widodo (2015:82) mendefinisikan bahwa pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional dibidangnya. Bernadin (2018) menyatakan bahwa pelatihan didefinisikan sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan pada pekerjaan yang saat ini dipegang atau yang terkait dengannya. Ini biasanya perubahan dalam pengetahuan,

keterampilan, sikap atau perilaku tertentu. Menurut Mondy (2018), pelatihan sebagai terencana dari instansi yang merupakan jantung dari upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Pelatihan bertujuan untuk memberikan karyawan kesempatan untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan baru dalam bekerja agar mampu mengetahui dan menguasai pekerjaan mereka dan membantu karyawan untuk mengerti apa yang harus dikerjakan. Pelatihan sebagai upaya untuk mencapai peningkatan produktivitas kerja suatu perusahaan. Untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi, maka pihak perusahaan/instansi harus meningkatkan kemampuan, baik pengetahuan maupun keterampilan dari karyawannya agar dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan dalam instansi, dimana hal tersebut dapat tercapai melalui pelatihan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Dewi & Fauzi (2021) menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil yang sependapat dikemukakan oleh Nugroho dan Paradifa (2020), bahwa pelatihan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja. Hasil temuan tersebut diperkuat dengan adanya pendapat dari Safitri (2019) bahwa pelatihan memiliki pengaruh terhadap kinerja. Menurut Juliana, dkk. (2020), bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Sedangkan menurut Putri dan Ratnasari (2019), menyatakan bahwa pelatihan memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja. Dan diperkuat dengan penelitian dari Etikawati, dkk. (2019) bahwa pelatihan berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja.

Penelitian mengenai budaya organisasi, kepemimpinan dan pelatihan dilakukan pada Kantor Desa Jagapati Kabupaten Badung yang merupakan salah satu tempat yang digunakan oleh pemerintah desa terkait untuk melaksanakan kegiatan administrasi, kegiatan administrasi yang diproses antara lain yaitu pembuatan surat keterangan tidak mampu, kartu tanda penduduk, kepengurusan kartu keluarga. Sebagai instansi yang bergerak dibidang pelayanan, sudah seharusnya para pegawai memiliki semangat kerja yang tinggi agar dapat mencapai produktivitas yang tinggi.

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti, diperoleh bahwa kinerja pegawai pada Kantor Desa Jagapati Kabupaten Badung mengalami penurunan. Persentase ketidakhadiran pegawai pada Kantor Desa Jagapati Kabupaten Badung dapat disajikan pada table 1.1.

Tabel 1.1
Data Absensi Pegawai Kantor Desa Jagapati Kabupaten Badung
Tahun 2021

Bulan	Jumlah Pegawai	Total Hari Kerja	Jumlah Tidak Hadir
Januari	35	22	9
Februari	35	19	9
Maret	35	20	4
April	35	20	5
Mei	35	15	7
Juni	35	22	11
Juli	35	22	5
Agustus	35	21	7
September	35	22	10
Oktober	35	21	8
Nopember	35	22	8
Desember	35	19	11

Sumber : Kantor Desa Jagapati Kabupaten Badung

Pada tabel 1.1 dapat diketahui adanya penurunan kinerja pegawai pada Kantor Desa Jagapati Kabupaten Badung yang ditandai dengan persentasi absensi yang naik turun disetiap bulannya. Hal ini menunjukkan masih rendahnya kinerja pegawai pada Kantor Desa Jagapati Kabupaten Badung. Hasil pengamatan peneliti pada Kantor Desa Jagapati Kabupaten Badung selama tahun 2021 sampai 2022, terdapat lemahnya pengetahuan akan teknologi dan kurang profesionalnya dalam memberikan pelayanan administrasi. Kurangnya akan pengetahuan tersebut, maka para pegawai perlu diberikan pelatihan oleh pimpinan instansi yang dimana pelatihan tersebut dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam menyelesaikan tugasnya. Pelatihan yang berikan oleh pimpinan pada Kantor Desa Jagapati Kabupaten Badung dapat disajikan pada tabel 1.2.

Tabel 1.2
Jenis – jenis Pelatihan Kantor Desa Jagapati Kabupaten Badung

No.	Jenis Pelatihan	Sasaran	Jumlah
1.	BIMTEK	Seluruh Staff	35 Orang
2.	Pelatihan Kepemimpinan Transformasional	Pimpinan	1 Orang

Sumber : Kantor Desa Jagapati Kabupaten Badung

Pada tabel 1.2 dapat diketahui jenis – jenis pelatihan yang diberikan intansi kepada para pegawai. Pelatihan bagi pegawai merupakan suatu proses untuk mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar pegawai semakin berkualitas dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik, sesuai dengan kapasitasnya. Selanjutnya, bentuk masalah yang berkaitan dengan budaya organisasi, kepemimpinan dan pelatihan pada

Kantor Desa Jagapati Kabupaten Badung perlu mendapat perhatian dari pimpinan sendiri agar dapat sedini mungkin untuk dicegah dan berupaya untuk meningkatkan kualitas manajemen dengan memperhatikan hal – hal kecil yang terjadi dalam ruang lingkup organisasi. Hal ini demi meningkatkan kualitas pegawai, karena jika kualitas pegawai meningkat maka suatu instansi tersebut pun akan menunjang tujuannya.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut di atas, maka pokok permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Desa Jagapati Kabupaten Badung?
2. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Desa Jagapati Kabupaten Badung?
3. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Desa Jagapati Kabupaten Badung?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1.3.1. Tujuan secara teoritis

Secara teoritis penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan pemikiran untuk memperkaya konsep maupun teori mengenai budaya organisasi, kepemimpinan, pelatihan dan kinerja pegawai dalam bidang ekonomi.

1.3.2. Tujuan secara praktis

1. Untuk menguji dan memperoleh bukti empiris pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Desa Jagapati Kabupaten Badung.
2. Untuk menguji dan memperoleh bukti empiris pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Desa Jagapati Kabupaten Badung.
3. Untuk menguji dan memperoleh bukti empiris pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Desa Jagapati Kabupaten Badung.

1.4. Kegunaan Penelitian

Manfaat dari penelitian ini yaitu terdiri dari manfaat teoritis dan manfaat praktis. Adapun manfaat tersebut adalah sebagai berikut :

1.4.1. Kegunaan secara teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan agar dapat digunakan sebagai bahan penelitian dan masukan bagi penelitian – penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai serta dapat menjadi referensi bagi lembaga/instansi untuk di masa yang akan datang. Dengan melakukan penelitian ini juga diharapkan dapat menambah bekal wawasan baik teoritis maupun penerapan teori yang diperoleh selama berada di bangku kuliah dengan realita yang ada bagi peneliti.

1.4.2. Kegunaan secara praktis

Hasil penelitian ini secara praktis diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan untuk memperluas pandangan atau wawasan pada perusahaan mengenai pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai serta dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dari pihak Kantor Desa Jagapati Kabupaten Badung dalam melakukan perubahan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Goal Setting Theory

Goal Setting Theory atau teori penetapan tujuan adalah proses untuk membangun tujuan dan merupakan determinan pelaku. Dalam studi mengenai *goal setting*, *goal* menunjukkan pencapaian standar khusus dari suatu keahlian terhadap tugas dalam batas tertentu. Prinsip dasar *goal setting theory* adalah *goal* dan *intentions*, yang keduanya merupakan penanggung jawab untuk *human behavior*.

Menurut Locke (2010), asumsi dasar penelitian mengenai ketentuan atau tujuan adalah bahwa tujuan (*goal*) merupakan pengaturan secara langsung akan perilaku atau tindakan seseorang. Walaupun demikian, tidak selalu hubungan antara tujuan atau tindakan dapat diasumsikan secara langsung karena seseorang mungkin saja dapat melakukan kesalahan, seperti kurang kemampuan untuk mencapai suatu tujuan yang dapat menghalangi tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Locke (2009), *goal setting theory* atau teori penetapan tujuan mempunyai empat mekanisme dalam memotivasi individu untuk mencapai kinerja, yaitu :

1. Penetapan tujuan dapat mengarahkan perhatian individu untuk lebih fokus pada pencapaian tersebut.

2. Tujuan dapat membantu mengatur usaha yang diberikan oleh individu untuk mencapai tujuan.
3. Adanya tujuan dapat meningkatkan ketekunan individu dalam mencapai tujuan tersebut.
4. Tujuan membantu individu untuk menetapkan strategi dan melakukan tindakan sesuai yang direncanakan.

Dengan demikian, dengan adanya penetapan tujuan dapat meningkatkan kinerja individu yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan.

2.1.2. Budaya Organisasi

1. Pengertian

Budaya adalah mengatur agar manusia dapat mengerti bagaimana seharusnya bertindak, berbuat, menentukan sikapnya kalau mereka berhubungan dengan orang lain. Istilah budaya berasal dari kata *culture* yang merupakan istilah bahasa asing yang sama artinya dengan kebudayaan, berasal dari kata latin "*colere*" yang berarti mengolah atau mengerjakan. Budaya organisasi merupakan serangkaian nilai-nilai dan strategi, gaya kepemimpinan, visi dan misi serta norma-norma kepercayaan dan pengertian yang dianut oleh anggota organisasi dan dianggap sebagai kebenaran bagi anggota yang baru yang nantinya akan menjadi sebuah tuntunan bagi setiap elemen organisasi suatu perusahaan untuk membentuk sikap dan perilaku. Menurut Trice dan Bayer (2018), budaya organisasi ternyata semakin marak berkembang sejalan dengan meningkatnya

dinamika iklim dalam organisasi. Dengan demikian konsep budaya organisasi dikembangkan dengan berbagai versi mengingat istilah budaya dipinjam dari disiplin ilmu antropologi dan sosiologi, sesuai dengan makna budaya yang mengandung konotasi kebangsaan, ditambahkan lagi implikasinya begitu luas sehingga dapat dilihat beragam sudut pandang.

Luthans (2011:137) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah pola pemikiran dasar yang diajarkan kepada personel baru sebagai cara untuk merasakan, berfikir dan bertindak secara benar dari hari-kehari. Robbins dan Judge (2010:256) berpendapat bahwa budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Menurut Hofstede (2010), budaya terdiri dari mental program bersama yang mensyaratkan respon individual pada lingkungannya. Definisi tersebut mengandung makna bahwa kita melihat budaya dalam perilaku sehari – hari, tetapi dikontrol oleh mental program yang ditanamkan sangat dalam. Sedangkan menurut Edgar Schein (2010), budaya organisasi adalah sebagai filosofi yang mendasari kebijakan organisasi, aturan main untuk bergaul, dan perasaan atau iklim yang dibawa oleh persiapan fisik organisasi. Menurut Schein (2016), budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan

baik dan oleh karena itu diajarkan atau diwariskan kepada anggota - anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah - masalah yang terjadi.

Menurut Harvey dan Brown (2009:135) budaya organisasi sebagai suatu sistem nilai dan kepercayaan bersama yang berinteraksi dengan orang-orang, struktur dan sistem suatu organisasi untuk menghasilkan norma – norma perilaku. Menurut Robbins dan Judge (2013) definisi budaya organisasi adalah *“Organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations.”* Definisi diatas dapat diartikan bahwa budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain. Dari teori – teori menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan konsep yang terus berkembang dan harus diperhatikan dalam suatu organisasi untuk berhasil menciptakan budaya yang baik dalam perusahaan.

2. Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi menurut Suwanto dan Koeshartono (2010), yaitu:

- 1) Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas. Artinya, budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lainnya.

- 2) Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan dari individual seseorang.
- 4) Budaya meningkatkan kemantapan sistem social, budaya merupakan perekat social yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar – standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.
- 5) Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memadu dan membentuk sikap seta perilaku para karyawan.

3. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Stepen P. Robbins (2006:10), terdapat 10 karakteristik budaya organisasi, diantaranya :

1) Inisiatif Individual

Inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab, kebebasan atau indepedensi yang dipunyai setiap anggota organisasi dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individual tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi atau perusahaan.

2) Toleransi terhadap tindakan beresiko

Suatu budaya organisasi dikatakan baik apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota atau para pegawai agar dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi atau perusahaan serta berani mengambil resiko terhadap apa yang dilakukannya.

3) Pengarahan

Pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi atau perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi dan tujuan organisasi. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi ataupun perusahaan.

4) Integrasi

Integrasi dimaksudkan sejauh mana organisasi atau perusahaan dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit – unit tersebut dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

5) Dukungan Manajemen

Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan.

6) Kontrol

Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan – peraturan atau norma-norma yang berlaku di dalam suatu organisasi atau perusahaan.

7) Identitas

Identitas dimaksudkan untuk sejauh mana para anggota suatu organisasi atau perusahaan dapat mengidentifikasi dirinya sebagai suatu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu.

8) Sistem imbalan

Sistem imbalan dimaksudkan sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.

9) Toleransi terhadap konflik

Sejauh mana para karyawan di dorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan fenomena yang sering terjadi dalam suatu organisasi atau perusahaan. Namun, perbedaan pendapat dan kritik tersebut bisa digunakan untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

10) Pola komunikasi

Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan. Kadangkadang hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.

4. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Suparyadi (2015), beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi adalah :

1) Nilai-nilai

Para ahli menyatakan bahwa budaya itu diwariskan dari generasi ke generasi atau dipelajari. Artinya bahwa nilai – nilai sebagai bagian dari budaya yang dimiliki oleh seseorang itu diterima atau dipelajari dari orangtua, keluarga, atau masyarakat. Oleh karena itu, nilai-nilai yang dianut atau dimiliki oleh seseorang itu juga dapat berubah, namun perubahannya sangat tergantung pada tingkat nilai-nilai budaya tersebut. Apabila sebagian besar nilai – nilai yang dimiliki oleh karyawan baru sudah sesuai dengan nilai – nilai budaya kerja organisasi, dan sebagian kecil lainnya memiliki tingkat nilai yang tinggi, maka karyawan baru ini akan cepat menyatu dengan lingkungan kerjanya maupun tuntutan pekerjaannya. Akan tetapi, apabila sebagian besar nilai – nilai yang dimiliki tidak sesuai dengan nilai-nilai budaya kerja organisasi atau tingkat nilainya rendah, maka karyawan tersebut sulit menyatu dengan lingkungan dan tuntutan pekerjaannya.

2) Kepribadian

Salah satu atribut kepribadian utama yang dimiliki manusia adalah *locus of control*. Seseorang dengan *locus of control* internal cenderung memiliki kemandirian yang tinggi, memiliki disiplin yang tinggi, dan rasa tanggung jawab pribadi yang besar. Sebaliknya, seseorang dengan *locus of control* external memiliki

kecenderungan disiplin dan rasa tanggung jawab yang rendah, suka menyalahkan orang lain, dan tidak mandiri.

3) Pendidikan

Pendidikan atau pembelajaran merupakan suatu proses transfer ilmu pengetahuan dengan tujuan untuk mengubah perilaku seseorang menjadi lebih baik daripada sebelumnya, dan perubahan perilaku ini bersifat permanen. Perubahan perilaku ini disebabkan oleh adanya pemahaman baru tentang sesuatu yang berbeda daripada pemahaman yang sebelumnya telah dimiliki oleh seseorang.

4) Pengalaman

Seseorang yang telah bekerja dalam waktu yang cukup lama, biasanya memiliki pengalaman yang cukup banyak. Pengalaman memberikan bukti nyata tentang suatu kejadian atau proses tentang sesuatu yang kadang – kadang berbeda dengan teori yang diperoleh dari suatu proses pendidikan atau pembelajaran. Seperti halnya pendidikan atau pembelajaran, pengalaman juga memberikan pengetahuan baru kepada seorang individu sehingga hal ini dapat menambah kemampuan penalaran pada individu tersebut, yaitu kemampuan penalarannya lebih dapat menerima dengan baik. Oleh karena itu, pengalaman juga dapat berpengaruh terhadap nilai-nilai budaya yang dianut oleh seseorang, baik yang bersifat menguatkan atau melemahkan.

Menurut Munandar (2001:264), budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu :

- 1) Pengaruh umum dari luar yang luas mencakup faktor-faktor yang dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan organisasi.
- 2) Pengaruh diri nilai-nilai yang ada di masyarakat keyakinankeyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas misalnya kesopansantunan dan kebersihan.
- 3) Faktor-faktor yang spesifik dari organisasi – organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam mengatasi baik masalah eksternal maupun internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian – penyelesaian yang berhasil. Keberhasilan mengatasi berbagai masalah tersebut merupakan dasar bagi tumbuhnya budaya organisasi.

5. Indikator Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan kesepakatan perilaku anggota dalam organisasi yang selalu berusaha menciptakan efisiensi, kreatif, bebas dari kesalahan dan berfokus pada hasil, sehingga indikator budaya organisasi menurut Wirawan (2007), indikator budaya organisasi sebagai berikut :

1) Pelaksanaan Norma

Norma adalah pelaksanaan perilaku yang menentukan respon karyawan mengenai apa yang dianggap tepat dan tidak tepat didalam situasi tertentu. Norma pada organisasi sangat penting

karena mengatur perilaku karyawan, sehingga perilaku karyawan dapat diramalkan dan dikontrol.

2) Pelaksanaan Nilai – Nilai

Nilai-nilai merupakan pedoman atau kepercayaan yang digunakan oleh organisasi untuk bersikap jika berhadapan dengan situasi yang harus membuat pilihan yang berhubungan erat dengan moral dan kode etik yang menentukan apa yang harus kita lakukan.

3) Kepercayaan

Kepercayaan organisasi berhubungan dengan apa yang menurut organisasi dianggap benar dan tidak benar. Kepercayaan melukiskan karakteristik moral organisasi atau kode etik organisasi, misalnya memberikan upah minimum sesuai dengan kebutuhan layak akan meningkatkan motivasi kerja karyawan.

4) Berorientasi kepada semua kepentingan anggota

Kerja tim yang dilaksanakan anggota terhadap tupoksi mereka akan terkait dengan tim bagian lain yang berbeda tupoksinya. Apabila anggota melaksanakan tugasnya dengan teliti dan cermat, mereka akan selalu berorientasi kepada sesama anggota agar dapat tercapai target organisasi.

5) Agresif dalam bekerja

Produktivitas yang tinggi dapat dihasilkan dengan kualitas keahlian, disiplin, rajin, sehat dan agresif (berkemauan) dalam bekerja.

6) Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja

Performa di atas harus dipertahankan untuk menjaga kestabilan kerja.

2.1.3. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat menentukan dalam suatu organisasi. Berhasil atau gagal organisasi dalam mencapai suatu tujuan dipengaruhi oleh cara seorang pemimpin. Menurut Yukl (2010:64), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain agar mampu memahami serta menyetujui apa yang harus dilakukan sekaligus bagaimana melakukannya, termasuk pula proses memfasilitasi upaya individu atau kelompok dalam memenuhi tujuan bersama. Kootz & O'donnel (dalam Moehariono 1984:381) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi sekelompok orang sehingga mau bekerja sungguh – sungguh untuk meraih tujuan kelompoknya. Menurut Handoko (2009:294), kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang – orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran.

Menurut Slamet (2002:29), kepemimpinan merupakan suatu kemampuan, proses, atau fungsi, pada umumnya untuk mempengaruhi orang – orang agar berbuat sesuatu dalam rangka

mencapai tujuan tertentu. Sosok pemimpin tersebut mampu mengelola organisasi secara efektif apabila pemimpin tersebut mampu mempengaruhi perilaku bawahan agar bekerja sama dalam mencapai tujuan. Thoha (1983:123) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar supaya mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu.

Dari beberapa pendapat para pakar diatas penulis mendefinisikan kepemimpinan adalah suatu usaha untuk mengarahkan, membimbing dan memotivasi serta bersama – sama mengatasi problem dalam proses pencapaian tujuan suatu organisasi.

2. Fungsi Kepemimpinan

Tugas pokok pemimpin yang berupa mengelompokkan, mengarahkan, mendidik, membimbing dan sebagainya. Fungsi pemimpin dalam organisasi menurut Veithzal Rivai (2012:34), dapat dikelompokkan menjadi empat, yaitu:

1) Fungsi Intruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.

2) Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin seringkali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan

orang – orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan.

3) Fungsi Partisipasi

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

4) Fungsi Pengendalian

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

3. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Menurut Ardana dan Mujiati dalam buku Perilaku Organisasi mengatakan ada beberapa faktor tertentu yang dapat mempengaruhi proses kepemimpinan dalam suatu organisasi, faktor tersebut antara lain adalah :

1) Karakteristik pribadi pemimpin

Yang sangat menonjol adalah inteligensi. Umumnya pemimpin akan mempunyai taraf inteligensi yang lebih tinggi dari pada yang dipimpin. Selain itu ada karakteristik lain seperti kecerdasan dan memotivasi.

2) Kelompok yang dipimpin

Kumpulan dari pada karakteristik pribadi seorang pemimpin seperti yang diuraikan di atas itu belum berarti apa – apa, sebelum ia menggunakan sebagai alat untuk menginterpretasi tujuan yang harus dicapai olehnya.

3) Situasi

Setiap pemimpin akan berfungsi pada suatu situasi, yang berupa situasi manusia, fisik, dan waktu. Tiap – tiap perubahan situasi membutuhkan perubahan dalam macam kemampuan memimpin. Dengan pengertian bahwa setiap situasi adalah unik, maka untuk tiap situasi dibutuhkan pemimpin yang spesifik dan fleksibel untuk menghadapi situasi yang dahsyat.

4. Tipe – Tipe Kepemimpinan

Tipe kepemimpinan sering disebut perilaku kepemimpinan atau gaya kepemimpinan. Berikut adalah tipe – tipe kepemimpinan yang luas dan dikenal dan diakui keberadaannya :

1) Tipe Otokratik

Tipe kepemimpinan ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin yang tergolong otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Menurut Nawawi (2014), “Pemimpin otoriter senang mempergunakan ungkapan dalam kehidupan sehari

– hari dengan mengatakan: “kantor saya” atau “pegawai saya” dan lain – lain seolah – olah organisasi atau anggota merupakan miliknya.” Ungkapan yang menyatakan milik itu merupakan manifestasi dari sikap berkuasa.

Jadi, seorang pemimpin yang otokratik ialah seorang pemimpin yang :

- a. Menganggap organisasi sebagai milik pribadi.
- b. Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
- c. Menganggap bawahan sebagai alat semata – mata.
- d. Tidak mau menerima kritik, saran, dan pendapat.
- e. Terlalu tergantung kepada kekuasaan formilnya.
- f. Dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.

2) Tipe Kendali Bebas (*Laissez-Faire*)

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari tanggung jawab. Seorang pemimpin kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri.

Sifat kepemimpinan pada tipe kendali bebas seolah – olah tidak tampak. Kepemimpinannya dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil

keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing – masing, baik perseorangan maupun kelompok – kelompok kecil. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bahwa dengan memberikan kebebasan yang seluas – luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.

3) Tipe Demokratik

Yang dimaksud dengan tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan karena dipilihnya si pemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan di mana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran, pendapat, dan nasehat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat.

Untuk mencapai keefektifan organisasi, penerapan beberapa tipe kepemimpinan di atas perlu disesuaikan dengan tuntutan keadaan. Inilah yang dimaksud dengan kepemimpinan situasional. Untuk dapat mengembangkan tipe kepemimpinan situasional ini, seseorang perlu memiliki tiga kemampuan khusus yakni :

- a. Kemampuan analitis, kemampuan untuk menilai tingkat pengalaman dan motivasi bawahan dalam melaksanakan tugas.
- b. Kemampuan untuk fleksibel, kemampuan untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang paling tepat berdasarkan analisa terhadap situasi.

- c. Kemampuan berkomunikasi, kemampuan untuk menjelaskan kepada bawahan tentang perubahan gaya kepemimpinan yang diterapkan.

5. Teori Kepemimpinan

Menurut Rivai, ada beberapa teori yang mendukung dari diri seorang pemimpin, teori tersebut antara lain adalah :

a. Teori Sifat

Teori sifat merupakan teori yang menjelaskan Sifat – sifat yang melekat dalam diri seorang pemimpin yang akan mewarnai tingkah laku, perbuatan, tindakan dan keputusan – keputusan yang diambilnya. Sifat merupakan tumpuan dan modal dasar untuk memberikan energi dalam kepemimpinannya. Pemimpin dapat mencapai efektifitas dengan mengembangkan sifat – sifat yang dimiliki.

b. Teori Prilaku

Di akhir tahun 1940-an para peneliti mulai mengeksplorasi pemikiran bahwa bagaimana perilaku seseorang dapat menentukan keefektifan kepemimpinan seseorang. Dan mereka menemukan sifatsifat, mereka meneliti pengaruhnya pada prestasi dan kepuasan dari pengikut – pengikutnya.

c. Teori kepemimpinan situasional

Suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat – sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan ini mensyaratkan pemimpin untuk memiliki keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia.

6. Indikator Kepemimpinan

Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan individu. Menurut Yukl (2010), sebagai berikut :

1. Visioner

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

2. Pembimbing

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

3. Afiliatif (menggabungkan)

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

4. Demokratis

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

5. Komunikatif

Kemampuan membangun komunikasi yang baik dalam berbagai kelompok.

2.1.4. Pelatihan

1. Pengertian Pelatihan

Istilah pelatihan sering disamakan dengan istilah pengembangan. Pengembangan (*development*) menunjuk kepada kesempatan – kesempatan belajar (*learning opportunities*) yang didesain guna membantu pengembangan para pekerja. Kesempatan demikian tidak terbatas pada upaya perbaikan performansi pekerja pada pekerjaannya sekarang. Pelatihan merupakan suatu fungsi manajemen yang perlu dilaksanakan terus – menerus dalam rangka pembinaan ketenagaan dalam suatu organisasi. Secara spesifik, proses latihan itu merupakan serangkaian tindakan yang dilaksanakan secara berkesinambungan, bertahap dan terpadu.

Menurut Dessler (2009:263), pelatihan adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka.

Menurut Gomes (2003:197), pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau suatu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya. Hasibuan (2001:70) mengatakan pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir, sehingga karyawan operasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu. Sedangkan menurut Nitisemito (1996:35), Pelatihan adalah suatu kegiatan yang bermaksud untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari karyawannya sesuai dengan keinginan perusahaan.

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat dikemukakan bahwa pelatihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek dari pada teori.

2. Tujuan dan Manfaat Pelatihan

Menurut Pasal 9 Undang – Undang No 13 tentang Ketenagakerjaan Tahun 2003, tujuan pelatihan kerja diselenggarakan dan diarahkan adalah untuk membekali, meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktivitas, dan kesejahteraan.

Menurut Simamora (2006), tujuan pelatihan yaitu:

- a. Memperbaiki kinerja
- b. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi
- c. Mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompeten dalam pekerjaan
- d. Membantu memecahkan masalah operasional
- e. Mempersiapkan karyawan untuk promosi
- f. Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi
- g. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi

Sedangkan manfaat pelatihan menurut Simamora (2004:278), adalah sebagai berikut :

- a. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas
- b. Mengurangi waktu pembelajaran yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kerja yang dapat diterima
- c. Membantu sikap loyalitas dan kerja sama yang lebih menguntungkan
- d. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia
- e. Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja
- f. Membantu karyawan dalam meningkatkan dan pengembangan pribadi

3. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan

Faktor – faktor yang mempengaruhi pelatihan menurut Marwansyah (2014), antara lain :

1. Dukungan manajemen puncak

Program pelatihan harus mendapatkan dukungan penuh dari manajemen puncak dalam sebuah organisasi. Dukungan ini harus bersifat konkret dan perlu dikomunikasikan kepada seluruh bagian organisasi. Selanjutnya dukungan ini harus diwujudkan dalam bentuk sumber daya yang memadai untuk melaksanakan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.

2. Komitmen para spesialis dan generalis dalam pengelolaan SDM

Dibutuhkan komitmen yang kuat dan keterlibatan para manajer generalis dalam pengelolaan sumber daya manusia, dan terutama para manajer spesialis pelatihan dan pengembangan SDM.

3. Perkembangan teknologi

Kemajuan teknologi tidak saja memberikan dampak pada identifikasi kebutuhan pelatihan tetapi juga terhadap pemilihan metode pelatihan dan pengembangan.

4. Kompleksitas organisasi

Kompleksitas organisasi, seorang pekerja yang sukses harus secara berkesinambungan meningkatkan atau memperbaharui kompetensi mereka dan membangun sikap yang memungkinkan mereka untuk tidak hanya beradaptasi dengan perubahan tetapi juga menerima dan bahkan mencari perubahan.

5. Gaya belajar

Keberhasilan program pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia dipengaruhi oleh gaya belajar. Ketika mengatakan

seseorang telah belajar, kita tidak menunjuk kepada perubahan perilaku yang bersifat sementara atau temporer. Seseorang disebut telah belajar jika pada dirinya terjadi perubahan perilaku yang bersifat menetap atau permanen.

6. Kinerja fungsi – fungsi manajemen SDM lainnya

Kinerja fungsi – fungsi manajemen SDM yakni, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, manajemen kinerja, perencanaan dan pengembangan karir, hubungan karyawan, manajemen PHK dan administrasi personalia, serta sistem informasi SDM.

4. Indikator – Indikator Pelatihan

Ada beberapa dimensi dan indikator dalam pelatihan seperti yang akan dijelaskan oleh Mangkunegara (2011:57) indikator – indikator pelatihan tersebut yaitu sebagai berikut :

1. Instruktur

a. Pendidikan

Pendidikan lebih diarahkan pada peningkatan kemampuan seseorang melalui jalur formal dengan jangka waktu yang panjang, guna memaksimalkan penyampaian materi kepada peserta pelatihan.

b. Penguasaan materi

Penguasaan materi bagi seorang instruktur merupakan hal yang penting untuk dapat melakukan proses pelatihan dengan baik

sehingga para peserta pelatihan dapat memahami materi yang hendak disampaikan.

2. Peserta

a. Semangat mengikuti pelatihan

Hal ini merupakan salah satu faktor yang menentukan proses pelatihan. Jika instruktur bersemangat dalam memberikan materi pelatihan maka peserta pelatihan pun akan bersemangat mengikuti program pelatihan tersebut, dan sebaliknya.

3. Seleksi

Sebelum melaksanakan program pelatihan terlebih dahulu perusahaan melakukan proses seleksi, yaitu pemilihan sekelompok orang yang paling memenuhi kriteria untuk posisi yang tersedia di perusahaan.

4. Materi

a. Sesuai tujuan

Materi yang diberikan dalam program pelatihan kepada peserta pelatihan harus sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan.

b. Sesuai komponen peserta

Materi yang diberikan dalam program pelatihan akan lebih efektif apabila sesuai dengan komponen peserta sehingga program pelatihan tersebut dapat menambah kemampuan peserta.

c. Penetapan sasaran

Materi yang diberikan kepada peserta harus tepat sasaran sehingga mampu mendorong peserta pelatihan untuk mengaplikasikan materi yang telah disampaikan dalam melaksanakan pekerjaannya.

5. Tujuan

a. Meningkatkan keterampilan

Hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan yaitu dapat meningkatkan keterampilan/ skill, pengetahuan dan tingkah laku peserta atau calon karyawan baru.

2.1.5. Kinerja Kerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut juga dengan *job performance* atau *actual performance*, yang merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya dimiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu.

Menurut Ivancevich (2015), mengatakan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai dari apa yang diinginkan oleh organisasi atau perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas, terdapat beberapa fungsi kinerja adalah :

- a. Kapasitas untuk melakukan yang berkaitan dengan derajat hubungan proses dalam individu antara tugas dengan keahlian, kemampuan, pengetahuan dan pengalaman.

- b. Kesempatan melakukan yang berkaitan dengan ketersediaan teknologi.
- c. Kerelaan untuk melakukan yang berhubungan dengan hasrat dan kerelaan untuk menggunakan usaha mencapai kinerja.

Kinerja menurut Siswanto (2015:11), berasal dari kata *job performance* yang berarti prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Wibowo (2011:7) menyatakan bahwa kinerja berasal dari pengertian performance ada pula yang memberikan pengertian performance sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata.

Menurut Munandar (2008:287), penilaian kinerja adalah proses penilaian ciri – ciri kepribadian, perilaku kerja, dan hasil kerja seseorang tenaga kerja atau karyawan (pekerja dan manajer), yang dianggap menunjang unjuk kerjanya, yang digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan terhadap bidang ketenagakerjaan. Menurut Mangkunegara (2006), kinerja karyawan adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja sangat penting untuk mencapai tujuan dan akan mendorong seseorang untuk lebih baik lagi dalam pencapaian tujuan.

Dari pengertian diatas, maka dapat disimpulkan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2. Tujuan Kinerja

Menurut Rivai (2010), tujuan kinerja pada dasarnya meliputi :

- a. Untuk mengetahui tingkat prestasi pegawai.
- b. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji pokok dan intensif uang.
- c. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
- d. Meningkatkan motivasi kerja.
- e. Meningkatkan etos kerja.
- f. Sebagai pembeda antara karyawan yang satu dengan yang lainnya.
- g. Memperkuat hubungan karyawan melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
- h. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan sumber daya manusia dan karir.
- i. Membantu penempatan karyawan sesuai dengan pencapaian hasil kerjanya.
- j. Sebagai alat untuk tingkatan kinerja.

3. Manfaat Kinerja

Menurut Rivai (2013), manfaat kinerja pada dasarnya meliputi :

- a. Perbaikan prestasi, dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan prestasi karyawan.

- b. Keputusan penempatan, membantu dalam promosi, perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya.
- c. Sebagai perbaikan kinerja pegawai.
- d. Sebagai latihan dan pengembangan pegawai.
- e. Umpan balik sumber daya manusia. Prestasi yang baik atau buruk diseluruh perusahaan mengidentifikasi seberapa baik Sumber Daya Manusianya berfungsi.

4. Penilaian Kinerja

Menurut Handoko (2012), kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam suatu organisasi dimana untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kebijakan harus dilakukan organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Menurut Ilyas (2011), penilaian kinerja mempunyai peranan penting dalam peningkatan motivasi ditempat kerja. Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor yang penting untuk mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien.

5. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

1. Faktor kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan realita (pendidikan).

Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

6. Pengukuran Kinerja

Menurut Husnan (1994), metode yang dapat digunakan dalam pengukuran kinerja karyawan adalah :

1. *Ranking*, adalah dengan cara membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan yang lain untuk menentukan siapa yang lebih baik.
2. Perbandingan karyawan dengan karyawan, adalah suatu cara untuk memisahkan penilaian seseorang ke dalam berbagai faktor.
3. *Grading*, adalah suatu cara pengukuran kinerja karyawan dari tiap karyawan yang kemudian diperbandingkan dengan definisi masing – masing kategori untuk dimasukkan ke dalam salah satu kategori yang telah ditentukan.
4. Skala grafis, adalah metode yang menilai baik tidaknya pekerjaan seorang karyawan berdasarkan faktor-faktor yang dianggap

penting bagi pelaksanaan pekerjaan tersebut. Masing – masing faktor tersebut, seperti misalnya kualitas dan kuantitas kerja, keterampilan kerja, tanggung jawab kerja, kerja sama dan sebagainya.

5. *Checklist*, adalah metode penilaian yang bukan sebagai penilai karyawan tetapi hanya sekedar melaporkan tingkat laku karyawan.

7. Indikator Kinerja

Menurut Notoatmodjo (2004:203), indikator – indikator yang dinilai dalam proses penilaian kinerja pada umumnya adalah :

1. Inisiatif

Inisiatif yang dimaksud adalah tekad dan kesanggupan menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dalam keadaan mendesak dengan penuh tanggung jawab. Tekad dan tanggung jawab tersebut harus dibuktikan dengan sikap dan perilaku tenaga kerja yang bersangkutan dalam kegiatan sehari – hari serta dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Inisiatif tenaga kerja terhadap lembaga/organisasi sangat berhubungan dengan pengabdian. Pengabdian yang dimaksud adalah sumbangan pikiran dan tenaga yang ikhlas dengan mengutamakan kepentingan publik diatas kepentingan pribadi.

2. Prestasi kerja

Yang dimaksud prestasi kerja adalah kinerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

3. Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani memikul resiko atas keputusan yang telah diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.

4. Ketaatan

Yang dimaksud dengan ketaatan adalah kesanggupan seorang tenaga kerja untuk menaati segala ketetapan, peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, menaati peraturan kedinasan yang diberikan atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang telah ditetapkan lembaga/organisasi maupun pemerintah, baik secara tertulis maupun tidak tertulis.

5. Kejujuran

Yang dimaksud kejujuran adalah ketulusan hati seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalah gunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.

6. Kerja sama

Kerja sama adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama-sama orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar – besarnya.

7. Prakarsa

Prakarsa adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk mengambil keputusan, langkah – langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari manajemen lainnya.

8. Kecepatan kerja

Yang dimaksud kecepatan kerja adalah kemampuan yang dimiliki seorang tenaga kerja seberapa cepat bisa menyelesaikan pekerjaan rutin tanpa mengurangi kualitas kerja dan tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari atasan.

2.1.6. Hubungan Antar Variabel

1. Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi merupakan masalah lingkungan yang penting untuk diperhatikan oleh seorang pimpinan. Pimpinan harus paham bahwa budaya organisasi merupakan suatu hal yang sangat mempengaruhi seberapa baik karyawan tersebut bekerja. Banyak literatur manajemen yang berpendapat bahwa organisasi – organisasi yang besar dan hebat memiliki pengaruh budaya yang kuat. Semakin kuat budaya organisasi di instansi tersebut, maka semakin kuat dan

dalam juga karyawan memegang nilai dan norma yang mendominasi di organisasi tersebut.

Daud (2004) mengemukakan bahwa budaya kerja dalam sebuah organisasi dikaitkan dengan sistem nilai, norma, sikap dan etika kerja yang dipegang bersama oleh setiap karyawan. Keempat hal tersebut menjadi asas untuk mengarahkan perilaku karyawan, cara mereka berpikir, berhubungan satu sama lain dan berinteraksi dengan sekitarnya. Menurut Davis (1984), pentingnya memahami budaya organisasi merupakan suatu pola keyakinan dan nilai – nilai organisasi yang harus dipahami, dijiwai dan dipraktekkan oleh organisasi sehingga pola seperti itu memberikan maknanya sendiri dan menjadi dasar untuk perilaku organisasi.

2. Hubungan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan mempengaruhi kinerja sumber daya manusia dalam suatu organisasi ataupun instansi sehingga manajemen yang baik sangat bergantung pada kepemimpinan. Ini menjadi alasan bahwa kepemimpinan mempunyai fungsi yang sangat penting dalam melaksanakan manajerial organisasi, dikarenakan kepemimpinan mempengaruhi orang lain untuk bekerja secara sadar untuk mencapai tujuan bersama. Wahjosumidjo (1987:11) mengemukakan bahwa kepemimpinan pada hakikatnya adalah suatu yang melekat pada diri seorang pemimpin yang berupa sifat – sifat tertentu seperti;

kepribadian (*personality*), kemampuan (*ability*) dan kesanggupan (*capability*).

Gibson, *et. al* (2000) mengemukakan bahwa maju mundurnya suatu perusahaan akan bergantung pada kepemimpinannya dalam mengelola organisasi, karena loyalitas dan disiplin karyawan akan memberikan dukungan terhadap pemimpin yang bertanggung jawab dan berdedikasi tinggi. Alban & Metcalfe (2000) berpendapat bahwa pemimpin sebagai orang yang memiliki kemampuan, kompetensi, distribusi kekuasaan, serta melibatkan pihak lain, memberikan peranan besar bagi kelangsungan hidup organisasi dengan mengimplementasikan budaya organisasi yang diseimbangkan dengan nilai – nilai karyawan sebagai perekat sosial bagi seluruh anggota organisasi.

3. Hubungan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan bertujuan untuk memberikan karyawan kesempatan untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan baru dalam bekerja agar mampu mengetahui dan menguasai pekerjaan mereka dan membantu karyawan untuk mengerti apa yang harus dikerjakan. Pelatihan sebagai upaya untuk mencapai peningkatan produktivitas kerja suatu perusahaan.

Widodo (2015:82) mendefinisikan bahwa pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan

keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya. Untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi, maka pihak perusahaan/instansi harus meningkatkan kemampuan, baik pengetahuan maupun keterampilan dari karyawannya agar dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan dalam instansi, dimana hal tersebut dapat tercapai melalui pelatihan.

2.2. Penelitian Terdahulu

2.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

- 1) Jufrizen dan Rahmadhani (2020) meneliti tentang Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variable Moderasi. Variable yang digunakan yaitu Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode penelitian kuantitatif dan menggunakan metode sampel jenuh dengan jumlah sampel sebanyak 118 pegawai. Data yang digunakan yaitu data primer, dengan menyebarkan angket/kuisisioner. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data kuantitatif dengan menggunakan metode statistic. Metode statistic yang digunakan adalah *Partial Least Aquare* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja pegawai pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Sumatera Utara.
- 2) Hasan (2017) meneliti tentang Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Bank BJB Cabang Banjarmasin. Variabel

yang digunakan yaitu Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai. Teknik pengumpulan data yaitu dengan menggunakan kuisioner. Berdasarkan hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa regresi yang diuji dalam penelitian ini adalah signifikan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

- 3) Amanda, dkk. (2017) meneliti tentang Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun. Variabel yang digunakan yaitu Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier sederhana dan jumlah sampel yang digunakan sebanyak 102 karyawan menggunakan teknik *proportionate random sampling*. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun.
- 4) Muis, dkk. (2018) meneliti tentang Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. Variabel yang digunakan yaitu Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah daftar pertanyaan atau kuisioner, studi dokumentasi dan wawancara dengan jumlah sampel sebanyak 60 orang. Teknik yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda, uji asumsi klasik, uji t, uji F dan koefisien determinan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

- 5) Permana, dkk. (2019) meneliti tentang Pengaruh Kompetensi, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Perta Arun Gas Kabupaten Lhokseumawe. Variable yang digunakan yaitu Kompetensi, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan dan Komitmen Organisasi. Data yang digunakan adalah data primer dengan menyebarkan kuesioner kepada 67 karyawan PT. Perta Arun Gas Kabupaten Lhokseumawe. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis jalur dan diolah dengan bantuan program aplikasi *Statistical Package for Social Science* (SPSS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Perta Arun Gas Kabupaten Lhokseumawe.
- 6) Fadude, dkk. (2019) meneliti tentang Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Bitung. Variable yang digunakan yaitu Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kompetensi dan Kinerja Karyawan. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dengan metode analisis data regresi berganda. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap pada Bank Syariah Mandiri Cabang Bitung yang berjumlah 30 orang. Dan hasil dari penelitian ini yaitu budaya organisasi tidak signifikan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

2.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

- 1) Wahyudin dan Astuti (2020) meneliti tentang Pengaruh Kepemimpinan, Efikasi Diri dan Lingkungan Kerja Non-Fisik

Terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Syariah Bumi Artha Sampang Kebumen. Variabel yang digunakan yaitu Kepemimpinan, Efikasi Diri, Lingkungan Kerja Non-Fisik dan Kinerja Karyawan. Alat pengumpulan data pada penelitian ini yaitu menggunakan angket atau kuisioner. Analisis data yang dilakukan pada penelitian ini yaitu menggunakan analisis regresi linear berganda. Teknik analisis data yang digunakan antara lain analisis kualitatif dan analisis kuantitatif yang terdiri dari uji validitas, uji reliabilitas, uji t, uji F, analisis regresi linear berganda (skala likert). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

2) Noor, dkk. (2019) meneliti tentang Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Supra Nagamas Borneo Cabang Banjarmasin. Variabel yang digunakan yaitu Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan sampel sejumlah 30 responden dan mengumpulkan data menggunakan kuisioner. Instrument dalam penelitian ini telah melewati tahap uji validitas dan uji reliabilitas. Sedangkan analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan terhadap kinerja karyawan secara uji parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

3) Muizu, dkk. (2019) meneliti tentang Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. Variabel yang digunakan yaitu Kepemimpinan dan

Kinerja Karyawan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah survei deskriptif dan survei penjelasan. Alat uji hipotesis menggunakan *Structural Equation Model* (SEM), sedangkan pengolahan data dilakukan dengan program LISREL 8.72 (*Linier Structural Relationship*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan, baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan.

- 4) Arifudin (2017) meneliti tentang Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada BPR Bank Daerah Kabupaten Kediri. Variabel yang digunakan yaitu Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan. Penelitian ini menggunakan penelitian survey dan kuisioner sebagai alat pengambilan data yang pokok. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan jumlah sampel yang terpilih sejumlah 30 orang. Data yang terkumpul yang berasal dari data primer yang selanjutnya dianalisis secara deskriptif dan analisis statistic dengan menggunakan teknik analisis data berupa analisis persamaan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada BPR Bank Daerah Kabupaten Kediri.
- 5) Thamrin, dkk. (2020) meneliti tentang Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Unit Saldo Cabang Pinrang. Variable yang digunakan yaitu Kepemimpinan, Kompensasi, Motivasi Kerja dan

Kinerja Karyawan. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 33 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variable kepemimpinan berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

- 6) Huda dan Azar (2020) meneliti tentang Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Di KSP Sumber Jaya Lamongan. Variable yang digunakan yaitu Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan teknik sampling jenuh dengan total 30 orang karyawan. Dengan cara memperoleh data berupa wawancara dan kuisisioner dan teknik analisis yang digunakan yaitu metode deskriptif. Hasil dari penelitian menyebutkan bahwa pelatihan berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja.

2.2.3 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai

- 1) Dewi dan Fauzi (2021) meneliti tentang Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Dipo Padang. Variabel yang digunakan yaitu Pelatihan, Pengembangan Karir dan Kinerja Karyawan. Metode penarikan sampel dengan menggunakan teknik sampling jenuh sebanyak 43 sampel. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuisisioner. Teknik analisis data menggunakan regresi linear berganda dengan menggunakan SPSS 16.
- 2) Nugroho dan Paradifa (2020) meneliti tentang Pengaruh Pelatihan, Motivasi, Kompetensi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.

Variabel yang digunakan yaitu Pelatihan, Motivasi, Kompetensi dan Kinerja. Sampel dihitung memakai rumus slovin dan hasilnya 177 responden. Pengumpulan data dilakukan dengan observasi, dokumentasi, beberapa jurnal terdahulu, wawancara, dan kuesioner yang disebarlang langsung. Metode analisis yaitu deskriptif dan statistik. Hasil penelitian menunjukkan variabel pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja SDM.

- 3) Safitri (2019) meneliti tentang Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan. Variabel yang digunakan yaitu Pelatihan dan Kinerja Karyawan. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode kuantitatif deskriptif. Populasi penelitian ini adalah karyawan PT. Batam bagian departemen Machine Shop sebanyak 30 karyawan, dengan sampel penelitian sebanyak 30 karyawan. Teknik sampling yang digunakan adalah teknik sensus yaitu melakukan penelitian seluruh populasi yang ada. Hasil penelitian ini adalah bahwa ada pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. Batam.
- 4) Juliana, dkk. (2020) meneliti tentang Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Swiss-Bel Hotel Mangga Besar. Variabel yang digunakan yaitu Pelatihan Kerja, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan. Dalam penelitian ini, metode penulisan yang peneliti gunakan adalah kuesioner dengan teknik sampel jenuh dengan responden karyawan di Swiss-Bel Hotel Mangga Besar, wawancara dan kajian pustaka. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 110 responden. Metode analisis menggunakan regresi

dengan SPSS ver 25. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

- 5) Putri dan Ratnasari (2019) meneliti tentang Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Takaful Batam. Variabel yang digunakan yaitu Pendidikan, Pelatihan, Pengembangan Karir dan Kinerja Karyawan. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Populasi penelitian ini 50 orang dengan sampel 50 orang karyawan, yang dipilih secara keseluruhan sehingga memakai sampling jenuh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- 6) Etikawati, dkk. (2019) meneliti tentang Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan dan Disiplin Terhadap Kinerja (Survei pada Perawat RSUD Dr. Harjono S Kabupaten Ponorogo). Variable yang digunakan yaitu Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, Disiplin dan Kinerja. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *probability sampling* dengan *cluster random sampling* sebanyak 100 orang perawat RSUD Dr. Harjono S Kabupaten Ponorogo. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu model regresi linear berganda dan pengujian hipotesis atas regresi dan korelasi menggunakan analisis Uji t, Uji F dan Koefisien Determinasi. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa variable pelatihan berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja.



UNMAS DENPASAR