

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan pustaka

Manajemen sumber daya manusia adalah proses mengelola, mendorong, serta mengembangkan sumber daya manusia agar dapat mendukung berjalannya aktivitas organisasi secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan strategis organisasi (Sulaeman et al., 2024). Manajemen sumber daya manusia tidak hanya berfokus pada pengelolaan tenaga kerja, tetapi juga pada upaya pengembangan potensi, kemampuan, serta kontribusi pegawai secara optimal.

Dalam pelaksanaannya, manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi operasional yang saling berkaitan. Fungsi operasional manajemen sumber daya manusia mencakup kegiatan pengadaan tenaga kerja, pengembangan sumber daya manusia, pemberian kompensasi, integrasi, pemeliharaan, serta pemutusan hubungan kerja. Fungsi-fungsi tersebut bertujuan untuk memastikan bahwa pegawai dapat bekerja secara optimal sesuai dengan kebutuhan organisasi (Erlianti et al., 2024). Salah satu fungsi penting dalam manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan kerja.

2.1.1 Pelatihan Kerja

Pelatihan merupakan suatu proses yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai agar dapat menjalankan tugasnya dengan lebih efektif dan efisien. Jika program pelatihan dilakukan secara menyeluruh

dalam rangka perencanaan strategis dan dijalankan secara bertahap serta teratur, maka pelatihan akan memberikan dampak yang positif. Berikut ini akan dijelaskan mengenai arti, komponen, prinsip, tujuan, manfaat, indikator, serta faktor-faktor yang memengaruhi pelatihan.

2.1.1.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan merupakan proses untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan pegawai dalam suatu perusahaan atau organisasi yang dapat memberikan perubahan kemampuan dan sikap dari pegawai itu sendiri. Orientasi dari pelatihan berdasarkan pada tugas yang dilaksanakan (*job orientation*) dan dilakukan dengan siklus yang berkelanjutan atau terus menerus (Notoatmojo dalam Irawan et al., 2024) .

Pelatihan merupakan proses orang-orang menggapai suatu kemampuan khusus di mana kemampuan tersebut digunakan untuk tujuan dari suatu organisasi atau perusahaan agar kinerja dari pegawai atau karyawan meningkat (Erlianti et al., 2024).

Pelatihan adalah suatu upaya yang dirancang terstruktur untuk meningkatkan kemampuan dan kinerja pegawai agar mereka mampu bekerja dengan lebih baik dalam pekerjaan mereka saat ini maupun pekerjaan mereka yang akan datang. Pelatihan sendiri ialah prosedur yang tersusun secara sistematis untuk menghasilkan perubahan pada perilaku kerja pada individu atau kelompok pegawai yang bertujuan untuk mengoptimalkan kinerja (Ivancevich et al., dalam soehardi et al., 2022).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah sebuah proses atau sarana pembelajaran yang terstruktur dan berkelanjutan yang dibuat untuk meningkatkan dan mengembangkan kompetensi serta membentuk perubahan pada sikap kerja suatu individu atau kelompok pegawai di dalam suatu organisasi atau perusahaan untuk meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri.

2.1.1.2 Tujuan Pelatihan

Terdapat tujuh tujuan utama dari pelatihan kerja (Carrel dalam Susanto 2023) yaitu:

1. Mendorong peningkatan kinerja pegawai.
2. Mengoptimalkan keterampilan yang dimiliki pegawai.
3. Mengantisipasi terjadinya kesenjangan dalam aspek manajerial.
4. Berperan sebagai sarana dalam penyelesaian permasalahan kerja.
5. Memberikan pembekalan awal bagi pegawai baru.
6. Menyiapkan pegawai untuk peluang promosi serta keberhasilan dalam menjalankan fungsi manajerial.
7. Meningkatkan kepuasan sebagai bagian dari upaya pengembangan personel.

2.1.1.3 Komponen-komponen Pelatihan

Pelatihan terdiri atas lima komponen utama (Mangkunegara, 2021) yaitu:

1. Tujuan dan sasaran pelatihan serta pengembangan harus dirumuskan secara jelas dan bersifat terukur.
2. Para pelatih (*trainers*) harus memiliki kualifikasi yang memadai.

3. Materi pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.
4. Metode pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tingkat kemampuan pegawai sebagai peserta.
5. Peserta pelatihan dan pengembangan (*trainee*) wajib memenuhi kriteria atau persyaratan yang telah ditetapkan.

2.1.1.4 Manfaat Pelatihan

Pelatihan memberikan manfaat tidak hanya bagi perusahaan, tetapi juga bagi individu. Manfaat pelatihan dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa kategori (Simarmata, et al., 2021) yaitu:

1. Manfaat bagi karyawan
 - c. Membantu karyawan dalam pengambilan keputusan serta penyelesaian permasalahan secara lebih efektif.
 - d. Melalui pelatihan dan pengembangan diri, aspek-aspek seperti pengenalan diri, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab, dan kemajuan dapat dipahami serta diterapkan.
 - e. Mendorong pengembangan diri sekaligus meningkatkan rasa percaya diri karyawan..
 - f. Memberikan pengetahuan terkait kepemimpinan, keterampilan komunikasi, serta pembentukan sikap kerja.
 - g. Meningkatkan tingkat kepuasan kerja dan memperoleh pengakuan atas kinerja.

2. Manfaat bagi perusahaan

- a. Berkontribusi dalam peningkatan profitabilitas atau membentuk sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit.
- b. Meningkatkan pengetahuan kerja dan keahlian pada seluruh tingkatan organisasi.
- c. Meningkatkan moral para karyawan.
- d. Membantu pegawai memahami tujuan perusahaan.
- e. Membentuk citra perusahaan yang lebih baik

3. Manfaat dalam hubungan SDM, intra dan antar grup dalam pelaksanaan kebijakan

- a. Meningkatkan efektivitas komunikasi antarindividu maupun antarkelompok.
- b. Mendukung proses orientasi bagi karyawan baru, karyawan yang dipindahkan, maupun karyawan yang memperoleh promosi jabatan.
- c. Memberikan informasi mengenai kesetaraan kesempatan dan tindakan afirmatif.
- d. Mengembangkan keterampilan dalam hubungan interpersonal.
- e. Menciptakan lingkungan yang kondusif bagi proses pembelajaran, pertumbuhan, dan koordinasi

2.1.1.5 Indikator Pelatihan

Indikator pelatihan kerja (Mangkunegara dalam Badrianto & Wahyuningsih, 2025) diantaranya adalah

1. Instruktur

Mengingat pelatih pada umumnya berorientasi pada peningkatan keterampilan, maka instruktur yang dipilih harus

- a. Memiliki kualifikasi yang sesuai dengan bidangnya serta bersifat profesional dan kompeten dalam menyampaikan materi.
- b. Memiliki latar belakang pendidikan yang memadai untuk melaksanakan kegiatan pelatihan.

2. Peserta

Peserta pelatihan perlu melalui proses seleksi dengan mempertimbangkan:

- a. Pemenuhan persyaratan tertentu serta kualifikasi yang sesuai.
- b. Adanya motivasi dan semangat yang tinggi dalam mengikuti pelatihan.

3. Materi

Materi pelatihan harus disusun sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan, serta

- a. Materi yang diberikan bersifat mutakhir agar peserta mampu memahami permasalahan yang terjadi pada kondisi saat ini.
- b. Materi disampaikan dengan cara yang mudah dipahami oleh peserta pelatihan.

4. Metode

Metode pelatihan akan berjalan secara efektif apabila

- a. Metode yang digunakan sesuai dengan jenis dan karakteristik peserta pelatihan.
- b. Metode yang diterapkan relevan dengan yang kebutuhan peserta.

5. Sarana

Sarana pelatihan yang diperuntukan untuk menilai keunggulan suatu program, kelengkapan, serta kondisi sebagai umpan balik dalam mengevaluasi hasil pelatihan, dengan indikator yaitu:

- a. Kelengkapan peralatan pelatihan.
- b. Kondisi lingkungan pelatihan.

2.1.2 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berfokus pada motivasi dan peningkatan moral para pengikutnya, mendorong mereka untuk melampaui kepentingan diri sendiri demi tujuan bersama dan perubahan positif dalam organisasi. Kepemimpinan ini berperan penting dalam mendorong inovasi, komitmen, dan kinerja tinggi di tengah dinamika lingkungan kerja. Di bawah ini akan diuraikan secara mendalam mengenai pengertian, karakteristik, dimensi, indikator, serta manfaat dari kepemimpinan transformasional

2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah model kepemimpinan yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia. Dalam model ini, efek yang dihasilkan oleh pemimpin terhadap bawahan dapat diukur melalui beberapa indikator. Pemimpin dalam model ini berusaha memotivasi pengikutnya untuk melakukan perbuatan yang lebih baik guna mewujudkan hasil kinerja yang lebih baik (Bass & Avolio dalam Gistituati, 2023).

Gaya kepemimpinan transformasional adalah cara yang digunakan untuk meningkatkan minat karyawan terhadap organisasi. Karyawan menjadi lebih termotivasi, percaya, kagum, menghormati, dan setia kepada pemimpinnya. Kenaikan performa karyawan terjadi karena ada motivasi intrinsik dalam bekerja yang mendorong karyawan untuk bekerja secara mandiri (Bass dalam Gistituati, 2023).

Kepemimpinan transformasional adalah bentuk kepemimpinan yang mampu memengaruhi karyawan sehingga mereka merasa memiliki rasa percaya diri, rasa bangga, loyalitas, serta rasa hormat terhadap pemimpinnya, serta termotivasi untuk melakukan pekerjaan lebih dari yang diharapkan (Suwatno, 2022).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas kepemimpinan transformasional dapat disimpulkan sebagai suatu gaya kepemimpinan di mana pemimpin menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk meningkatkan kesadaran akan pentingnya hasil dan nilai-nilai organisasi, serta mendorong mereka untuk mengembangkan potensi dan melakukan kinerja melebihi batas yang diharapkan.

2.1.2.2 Faktor-faktor yang Memengaruhi Kepemimpinan Transformasional

Faktor-faktor yang memengaruhi gaya kepemimpinan transformasional (Sarros et al dalam Wanuri et al., 2024) terdiri dari:

1. Atribut yang ideal.
2. Perilaku yang ideal.
3. Motivasi inspiratif.

4. Stimulasi intelektual.
5. Konsiderasi yang diindividualkan.

2.1.2.3 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Terdapat empat indikator yang dapat digunakan untuk mengukur variabel kepemimpinan transformasional (Bass & Avolio dalam Gistituati, 2023) yaitu:

1. Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*)

Seorang pemimpin transformasional memberikan contoh yang baik dan bertindak sebagai teladan dalam berbagai aspek seperti perilaku, sikap, dan komitmen terhadap para bawahan. Pemimpin transformasional memperhatikan kebutuhan bawahan, berani mengambil risiko bersama, dan tidak memanfaatkan kekuasaan untuk kepentingan pribadi, serta menanamkan visi dan rasa memiliki terhadap tujuan bersama. Dengan kepemimpinan seperti ini, bawahan akan merasa hormat, kagum, dan percaya kepada pemimpinnya, sehingga terdorong untuk meneladani sikap dan tindakannya.

2. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Pemimpin transformasional mendorong dan menginspirasi para bawahan dengan cara menyampaikan ekspektasi yang tinggi secara jelas, memakai berbagai simbol untuk menyoroti tujuan atau tindakan yang perlu dilakukan, serta menyampaikan tujuan penting dengan cara yang sederhana dan mudah dipahami.

3. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Pemimpin transformasional berusaha menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan inovasi serta kreativitas. Perbedaan pendapat

dianggap sebagai hal yang wajar dan alami. Dalam hal ini, pemimpin mendorong para bawahan untuk menghasilkan ide-ide baru serta solusi yang kreatif dalam menghadapi berbagai masalah. Untuk itu, para bawahan turut serta dalam proses mengidentifikasi permasalahan dan mencari solusi yang tepat.

4. Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*)

Pemimpin transformasional memberikan perhatian yang tepat terhadap kebutuhan individu dalam hal berkembang serta mencapai prestasi. Mereka berperan sebagai pelatih atau penasihat yang membantu para karyawan dalam meningkatkan kinerja melalui interaksi secara pribadi. Dengan cara ini, diharapkan prestasi para karyawan dapat terus meningkat.

2.1.3 Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai secara umum mencerminkan hasil kerja yang berhasil dicapai oleh seseorang, yang sering digunakan sebagai dasar untuk mengevaluasi dan mengukur kontribusi mereka dalam sebuah organisasi. Mencapai kinerja yang optimal merupakan langkah penting dalam mewujudkan tujuan organisasi. Oleh sebab itu, kinerja berperan sebagai penentu keberhasilan dalam mencapai target-target institusional, sehingga menjadi aspek yang perlu terus ditingkatkan. Untuk lebih memahami hal ini secara lengkap, pada bagian berikutnya akan dijelaskan secara mendalam mengenai pengertian, karakteristik, tujuan, manfaat kinerja pegawai, serta indikator dan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja tersebut.

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja adalah konsep yang berasal dari istilah *Job Performance* atau *Actual Performance*, yang berarti prestasi kerja ataupun hasil kerja nyata yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja atau prestasi kerja diartikan sebagai hasil pelaksanaan tugas yang mencakup aspek kualitas dan kuantitas yang berhasil dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya (Mangkunegara, 2021).

Kinerja adalah perilaku nyata yang ditunjukkan oleh seseorang sebagai bentuk hasil kerja yang dicapai karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kinerja karyawan menjadi aspek yang sangat krusial bagi organisasi dalam upaya mencapai tujuannya (Rivai dan Sagala dalam Septiani et al., 2024). Kinerja karyawan dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam menjalankan pekerjaannya, sesuai dengan kriteria tertentu yang berlaku untuk jabatan tersebut (Robbins dalam Wijayanti et al., 2024).

Dari ketiga pengertian sebelumnya, dapat ditarik Kesimpulan bahwa kinerja karyawan mencerminkan hasil kerja yang nyata, baik dalam hal kualitas maupun jumlah, yang dicapai oleh seorang individu sebagai pegawai. Hasil ini menunjukkan perilaku yang ditunjukkan saat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Penilaian terhadap hasil kerja dilakukan berdasarkan kriteria atau standar yang telah ditentukan sesuai dengan peran dan jabatan dalam organisasi.

2.1.3.2 Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja

Terdapat beberapa faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja seorang pegawai adalah sebagai berikut (Mangkunegara, 2021)

1. Faktor Kemampuan

Dari sisi psikologis, kemampuan (*ability*) dari seorang karyawan mencakup kemampuan potensial yang tercermin dari tingkat kecerdasan (IQ) dan kemampuan aktual yang mencakup pengetahuan serta keterampilan. Dimana, seorang karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata, didukung oleh pendidikan yang sesuai dengan posisinya, serta keterampilan yang memadai dalam melaksanakan tugas sehari-hari, cenderung lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

2. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam merespons berbagai kondisi kerja. Motivasi merupakan dorongan internal yang menggerakkan karyawan untuk bertindak secara terarah dalam mencapai tujuan organisasi atau tujuan pekerjaan.

2.1.3.3 Tujuan Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja hendaknya dilakukan berlandaskan tujuan yang jelas. penilaian prestasi kerja memiliki beberapa tujuan (Hasibuan dalam Sunatar and Sijaya, 2023) yaitu:

1. Sebagai landasan dalam proses pengambilan keputusan terkait promosi, penurunan jabatan, pemecatan, dan penentuan besaran kompensasi.

2. Untuk menilai kinerja, yaitu sejauh mana karyawan dapat berhasil dalam tugas mereka.
3. Sebagai landasan untuk menilai seberapa efektif seluruh aktivitas dalam perusahaan.
4. Menyediakan mekanisme tertentu untuk melakukan perbaikan kinerja.
5. Sebagai dasar untuk menilai program pelatihan dan efektivitas pengaturan waktu kerja, cara kerja, struktur organisasi, pendekatan pengawasan, kondisi tempat kerja, serta alat yang digunakan.

2.1.3.4 Karakteristik Kinerja Pegawai

Seorang pegawai yang memiliki kinerja tinggi memiliki beberapa karakteristik (Mangkunegara dalam Lisan et al., 2024) yaitu:

1. Menunjukkan tingkat tanggung jawab pribadi yang besar.
2. Memiliki keberanian untuk mengambil serta menanggung risiko yang muncul.
3. Menetapkan tujuan yang bersifat realistis.
4. Menyusun rencana kerja secara menyeluruh dan berupaya merealisasikan tersebut.
5. Menggunakan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam aktivitas kerja.
6. Berupaya mencari peluang untuk merealisasikan rencana yang telah disusun.

2.1.3.5 Indikator Kinerja Pegawai

Terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur variabel kinerja pegawai (Mangkunegara, 2021) diantaranya

1. Kualitas

Kualitas kerja mencerminkan sejauh mana seorang karyawan mampu melaksanakan pekerjaannya dengan efektif serta sesuai dengan standar yang sudah ditentukan sebelumnya.

2. Kuantitas

Kuantitas kerja menunjukkan seberapa banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh seorang karyawan dalam jangka waktu tertentu. Aspek ini juga dapat diukur dari Tingkat kecepatan dan konsistensi karyawan dalam menyelesaikan tugasnya.

3. Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan tugas menggambarkan bagaimana seorang karyawan menjalankan tanggung jawab pekerjaannya dengan ketepatan dan ketelitian, serta sejauh mana pekerjaan tersebut dapat diselesaikan tanpa kesalahan.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini didasarkan pada penelitian sebelumnya, sehingga penulis dapat memperluas teori yang dipakai pada proses analisis. Adapun beberapa penelitian sebelumnya yang relevan dengan penelitian ini disajikan dalam bentuk jurnal ilmiah sebagai berikut.

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Penulis, Tahun, dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Sumber	Persamaan	Perbedaan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1.	Shaikh et al., (2025) <i>The Impact of Transformational Leadership and Training & Development on Employee Task Performance</i>	Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan pelatihan memiliki keterkaitan yang signifikan dengan peningkatan kinerja tugas karyawan.	Journal of Management & Social Science VOL-2, ISSUE-5, 2025	Terdapat variabel pelatihan dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan	Fokus penelitian pada kinerja tugas
2.	Milka et al., (2025) <i>The Influence of Transformational Leadership on Employee Performance at PT. Toarco Jaya</i>	Menurut penelitian kepemimpinan transformasional terbukti mendongkrak kinerja karyawan secara signifikan	Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS) Volume 4 Number 2, 2025	Terdapat variabel kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan	Tidak ada variabel pelatihan
3.	Syakira & Siregar (2025) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Pelatihan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Pegadaian Kanwil I Medan	Penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional dan pelatihan kerja memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.	Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan 11(5.C)	Terdapat kepemimpinan transformasional dan pelatihan	Tidak ada kinerja karyawan
4.	Setijadi et al., (2025) <i>Exploring the Impact of Transformational Leadership, Training, and Employee Engagement on Restaurant Employee Performance</i>	Penelitian menunjukkan pelatihan tidak berpengaruh, sementara kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja.	Journal of Educational Management Research Vol. 04 No. 05 (2025) : 1800-1809	Terdapat variabel pelatihan dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan	Terdapat variabel lain yaitu keterlibatan karyawan

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
5.	Azizah et al., (2025) <i>The Influence of Transformational Leadership and Competence on Motivation and Its Impact on Employee Performance</i>	Menurut penelitian , kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja karyawan.	JRSSEM 2025, Vol. 04, No. 9, 1158-1173	Terdapat variabel kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.	Tidak ada variabel pelatihan
6.	Wijayanti et al., (2024) <i>The Impact of Human Resource Competency and Transformational Leadership on Employee Performance with Motivation as a Mediating Variable</i>	Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Image : Jurnal Riset Manajemen , 12(2), 228-238	Terdapat variabel kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan	Tidak terdapat variabel pelatihan dan terdapat motivasi sebagai variabel mediasi
7.	Esmayani et al., (2024) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Honeymoon Guesthouse Ubud	Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan pelatihan terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	VALUES, Volume 5, Nomor 3, Tahun 2024.	Terdapat variabel kepemimpinan transformasional, pelatihan, dan kinerja karyawan	Terdapat variabel lainkomp ensasi
8.	Ningsih et al., (2023) <i>The Impact of Transformational Leadership on Employee Satisfaction, Employee Performance, and Engagement: The Insurance and Pension Fund Service</i>	Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Kepemimpinan yang inspiratif meningkatkan hasil kerja dan semangat karyawan dalam lingkungan.	International journal of applied business research 2023	Terdapat variabel kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan	Tidak ada variabel pelatihan

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
9.	Wiguna et al., (2023) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Denpasar	Penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja dan kepemimpinan transformasional juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Widya Manajemen , Vol. 5 (No. 1): Hal 12-20	Terdapat variabel pelatihan dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan	Terdapat variabel lain yaitu komunikasi
10.	Silaban & Siregar (2023) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Horti jaya lestari Cabang Doka	Penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Jurnal Ekonomi, Akuntansi dan Manajemen Indonesia- JEAMI Volume 2, no 01 tahun 2023	Terdapat variabel kepemimpinan transformasional, pelatihan, dan kinerja karyawan	
11.	Udin et al., (2023) <i>The Role of Transformational Leadership on Employee Performance Through Organizational Learning Culture and Intrinsic Work Motivation</i>	Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	International Journal of Sustainable Development and Planning Vol. 18, No. 1,	Terdapat variabel kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan	Budaya belajar organisasi dan motivasi intrinsik sebagai mediator
12.	Sangidah et al., (2022) Pengaruh Pelatihan Kerja, Kepemimpinan Transformasional dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Pada Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Tanjung Jabung Timur	Pelatihan kerja dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Al-Kharaj : Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah Volume 4 No 1 (2022)	Terdapat variabel pelatihan dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan	Tidak ada variabel kemampuan kerja

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
13.	Astuti et al., (2022) Pengaruh Pelatihan dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Guru SMA N 1 Semin Gunungkidul dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening	Pelatihan berdampak positif pada kinerja guru, sedangkan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja	Al-Kharaj: Jurnal Ekonom , Keuangan & Bisnis Syariah Volume 4 No 3 (2022)	Terdapat variabel pelatihan dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan	Terdapat kepuasan kerja sebagai variabel mediasi
14.	Mutiya et al., (2022) Pengaruh Pelatihan dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening pada PT. Telkom Pekanbaru	Kepemimpinan dan pelatihan berpengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja karyawan.	Jurnal Daya Saing (Vol. 8 No . 3 Oktober 2022)	Terdapat variabel pelatihan dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan	Terdapat motivasi sebagai variabel mediasi
15.	Cahyani et al., (2022) Pengaruh kepemimpinan Transformasional, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. BPD Bali cabang Renon	Kepemimpinan transformasional tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja.	VALUES: Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Akuntansi, Vol. 3 No. 3 (2022).	Terdapat variabel kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan	Tida ada variabel pelatihan
16.	David Oloan (2021) Hubungan Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan, Dan Keterlibatan Karyawan Sebagai Variabel Intervensi Terhadap Kinerja Karyawan	Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung.	Jurnal Ilmu Manajemen ,Volume 18 , Nomor 2, 2021	Terdapat variabel pelatihan dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan	Terdapat keterlibatan karyawan sebagai variabel intervensi

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
17.	Kuncoro et al., (2021) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Program Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kompetensi Di Petrochina Internasional Jabung Ltd	Penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif kepemimpinan transformasional dan program pelatihan terhadap kinerja karyawan.	Jurnal Manajemen dan Sains, Program Magister Manajemen Universitas Batanghari	Terdapat variabel kepemimpinan transformasional, pelatihan, dan kinerja karyawan.	Terdapat variabel kompetensi sebagai mediator
18.	Sinaga et al., (2021) Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Disiplin Kerja Komitmen Organisasional Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil	Penelitian menunjukkan pelatihan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.	Equilibiria, Volume 8 Nomor 2: Hal 104-110	Terdapat variabel pelatihan dan kinerja pegawai	Tidak terdapat variabel kompetensi, disiplin kerja, komitmen organisasional dan stress kerja
19.	Yanti & Mursidi (2021) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan	Penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis, Volume 4, Nomor. 1, 2021	Terdapat variabel kepemimpinan transformasional dan kinerja	Tidak terdapat variabel kompetensi
20.	W. Wahyudi (2021) Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Disiplin Kerja	Penelitian menunjukkan pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	eCo-Buss, Volume 4, Nomor 2, Desember 2021	Terdapat variabel pelatihan dan kinerja	Terdapat variabel disiplin kerja sebagai mediator

2.2 Kerangka Pemikiran

Dalam menghadapi tuntutan organisasi modern yang dinamis, peningkatan kinerja pegawai menjadi salah satu perhatian utama dalam pengelolaan sumber

daya manusia. Kinerja pegawai mencerminkan hasil kerja yang dicapai berdasarkan kemampuan, keterampilan, dan kesungguhan dalam melaksanakan tugas yang diberikan (Mangkunegara, 2021; Rivai & Sagala dalam Septiani et al., 2024). Kinerja yang optimal menunjukkan bahwa pegawai mampu menjalankan tugas sesuai dengan standar yang ditetapkan serta berkontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Salah satu faktor yang berkaitan dengan kinerja adalah pelatihan kerja. Pelatihan merupakan proses sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap pegawai agar dapat bekerja lebih efektif dan efisien (Notoatmojo dalam Irawan et al., 2024). Melalui pelatihan, pegawai diharapkan mampu memahami tugas dan tanggung jawabnya secara lebih baik, meningkatkan keterampilan teknis dan manajerial, serta mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi dan sistem kerja yang terus berubah.

Pelaksanaan pelatihan yang terencana dengan baik tidak hanya meningkatkan kemampuan kerja pegawai, tetapi juga berdampak pada peningkatan kepercayaan diri dan kesiapan pegawai dalam menyelesaikan tugas. Kondisi tersebut pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hal ini didukung oleh penelitian yang menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja karyawan (Shaikh et al., 2025). Temuan tersebut mengindikasikan bahwa semakin baik pelaksanaan pelatihan, maka kinerja pegawai cenderung semakin meningkat.

Efektivitas pelatihan dapat diukur melalui beberapa indikator, yaitu instruktur, peserta, materi, metode, dan sarana (Mangkunegara dalam Badrianto & Wahyuningsih, 2025). Pelaksanaan pelatihan yang didukung oleh instruktur yang kompeten, materi yang relevan, metode yang tepat, serta sarana yang memadai cenderung menghasilkan proses pembelajaran yang optimal. Dalam konteks PT. BPR Artha Galunggung Perseroda, pelatihan menjadi hal yang sangat penting mengingat lembaga ini sedang mengalami proses transformasi kelembagaan yang menuntut kesiapan sumber daya manusia untuk menghadapi tuntutan operasional serta pelayanan perbankan yang semakin kompleks.

Selain berkaitan dengan peningkatan kemampuan teknis pegawai, pelatihan juga memiliki keterkaitan dengan aspek kepemimpinan dalam organisasi. Pelatihan yang disusun secara sistematis dapat mengembangkan pola pikir, sikap, kemampuan berkomunikasi, serta keterampilan dalam pengambilan keputusan yang diperlukan untuk menjalankan peran kepemimpinan. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pelaksanaan pelatihan yang efektif dapat berjalan optimal apabila didukung oleh gaya kepemimpinan yang tepat (Syakira & Siregar, 2025).

Selain pelatihan, kepemimpinan transformasional juga merupakan faktor penting yang berkaitan dengan kinerja pegawai. Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin dalam menginspirasi dan memotivasi bawahannya untuk bekerja melebihi harapan, dengan menanamkan nilai-nilai moral, kepercayaan, dan komitmen terhadap tujuan bersama (Bass & Avolio dalam Gistituati, 2023). Pemimpin

transformatif tidak hanya mengarahkan, tetapi juga mengembangkan potensi bawahan melalui pendekatan yang inspiratif dan penuh perhatian.

Terdapat empat indikator utama kepemimpinan transformatif yaitu, pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan individual (*individualized consideration*) (Bass & Avolio dalam Gistituati, 2023). Pemimpin yang mampu menerapkan indikator tersebut secara konsisten cenderung menjadi panutan bagi bawahan dan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Hal ini sangat relevan dengan kondisi PT. BPR Artha Galunggung Persero yang sedang berada dalam masa transisi kelembagaan dan membutuhkan kepemimpinan yang mampu mendorong perubahan serta meningkatkan adaptabilitas pegawai.

Secara empiris, keterkaitan antara kepemimpinan transformatif dan kinerja pegawai telah dibuktikan dalam berbagai penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja karyawan (Milka et al., 2025). Temuan ini menegaskan bahwa pemimpin mampu memberikan inspirasi, motivasi, serta perhatian terhadap pengembangan individu bawahan yang berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai.

Kinerja pegawai pada lembaga keuangan daerah seperti PT. BPR Artha Galunggung Persero memiliki peran strategis dalam mendukung keberhasilan organisasi, khususnya pada masa transisi kelembagaan. Tantangan berupa

kebutuhan peningkatan kompetensi, tuntutan adaptasi teknologi, serta penguatan peran kepemimpinan menunjukkan bahwa kinerja pegawai merupakan isu yang perlu mendapatkan perhatian serius.

Berdasarkan teori dan temuan penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan kepemimpinan transformasional merupakan dua faktor penting dalam pengelolaan sumber daya manusia yang berkaitan dengan kinerja pegawai. Pelatihan berperan dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kesiapan pegawai dalam melaksanakan tugas, sedangkan kepemimpinan transformasional berperan dalam membentuk lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi kerja, serta mengarahkan pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi.

Dalam praktik organisasi, pelatihan dan kepemimpinan transformasional tidak berdiri sendiri, melainkan saling berkaitan dalam mendukung kinerja pegawai. Keterkaitan tersebut selanjutnya dianalisis untuk mengetahui besarnya pengaruh pelatihan dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun secara bersama-sama. Oleh karena itu, dalam konteks PT. BPR Artha Galunggung Perseroda yang sedang berada dalam masa transisi kelembagaan, penelitian ini diarahkan untuk menguji pengaruh pelatihan dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai non-manajerial sebagai dasar pertimbangan dalam pengambilan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif.

2.3 Hipotesis

Dari uraian pada kerangka pemikiran, maka pada penelitian ini dapat dirumuskan suatu hipotesis sebagai berikut:

H₁: Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai non manajer PT. BPR Artha Galunggung Perseroda Tasikmalaya.

H₂: Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai non manajer PT. BPR Artha Galunggung Perseroda Tasikmalaya.