

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori

2.1.1 Kinerja Karyawan

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut (Mangkunegara, 2013:67) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

(Hasibuan S.P, 2011:94) mengemukakan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja ini adalah gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seseorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor di atas, maka semakin besarlah kinerja pegawai bersangkutan.

Benardin dan Russe dalam (Priansa, 2014:269) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja memiliki arti yang sangat penting dalam sebuah perusahaan untuk meraih keuntungan yang besar karena dapat memberikan kontribusi yang besar bagi laba perusahaan. Semakin

baik kinerja seseorang di dalam perusahaan maka akan semakin banyak pula keuntungan yang akan diterima perusahaan. Perusahaan sebagai suatu organisasi mempunyai tujuan yakni memperoleh keuntungan. Organisasi dapat beroperasi karena kegiatan atau aktivitas yang dilakukan oleh para karyawan yang ada di dalam organisasi tersebut.

2.1.1.2 Faktor-Faktor Kinerja Karyawan

Kinerja yang dicapai karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam menjamin kelangsungan hidup organisasi. Dalam mencapai kinerja yang tinggi beberapa faktor yang mempengaruhi menjadi pemicu apakah kinerja karyawan tinggi atau rendah. (Mangkunegara, 2010:67) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah:

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*Knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi yang diharapkan. Oleh sebab itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi mengerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

2.1.1.3 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Weather dan Davis dalam (Priansa, 2014:272) menyatakan bahwa beberapa tujuan dari pelaksanaan penilaian kinerja terhadap pegawai yang dilakukan oleh organisasi adalah:

a. Peningkatan Kinerja (*Performance Improvement*)

Hasil penilaian kinerja memungkinkan manajer dan pegawai untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.

b. Penyesuaian Kompensasi (*Compensation Adjustment*)

Hasil penilaian kinerja membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.

c. Keputusan Penempatan (*Placement Decision*)

Hasil penilaian kinerja memberikan masukan tentang promosi, transfer, dan demosi bagi pegawai.

d. Kebutuhan Pengembang dan Pelatihan (*Training and Development Needs*)

Hasil penilaian kinerja membantu untuk mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.

e. Perencanaan dan Pengembangan Karir (*Career Planning and Development*)

Hasil penilaian kinerja memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.

f. Prosedur Perekrutan (*Process Deficiencies*)

Hasil penilaian kinerja mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai yang berlaku di dalam organisasi.

g. Kesalahan Desain Pekerjaan dan Ketidakakuratan Informasi (*Informational Inaccuracies and Job-Design Errors*)

Hasil penilaian kinerja membantu dalam menjelaskan apa saja kesalahan yang terjadi dalam manajemen SDM terutama di bidang informasi kepegawaian, desain jabatan, serta informasi SDM lainnya.

h. Kesempatan yang Sama (*Equal Employment Opportunity*)

Hasil penilaian kinerja menunjukkan bahwa keputusan penempatan tidak diskriminatif karena setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama.

i. Tantangan Eksternal (*External Challenges*)

Hasil penilaian kinerja dapat menggambarkan sejauhmana faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya mempengaruhi pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaan.

j. Umpan Balik (*Feedback*)

Hasil penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi kepentingan kepegawaian terutama Departemen SDM serta terkait dengan kepentingan pegawai itu sendiri.

2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja menurut (Mangkunegara, 2013:75) adalah sebagai berikut :

a) Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

b) Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

c) Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

d) Kerjasama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

e) Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang karyawan.

2.1.2 Pelatihan

2.1.2.1 Pengertian Pelatihan

Menurut Andrew E. Sikula dalam (Suwatno & Donni, 2011:17) Pelatihan (*training*) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.

Garry Dessler dalam (Suwatno & Donni, 2011:118) menyatakan pelatihan kerja merupakan proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka.

(Wilson, 2018:201) mengemukakan bahwa pelatihan merupakan tanggung jawab manajer untuk mengembangkan karyawan dalam sebuah perusahaan. Seorang manajer yang tidak peduli terhadap kegiatan pelatihan akan menerima resiko yang dapat membahayakan kegiatan operasional perusahaan. Hal ini dapat dilihat bahwa perkembangan teknologi yang semakin melejit dewasa ini dapat mengakibatkan terjadinya perubahan yang semakin dahsyat pada berbagai aspek yang dialami suatu perusahaan.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan upaya meningkatkan kualitas kemampuan yang menyangkut kemampuan kerja, berpikir dan keterampilan dan pendidikan dan pelatihan bagi karyawan merupakan unsur yang terpenting dengan pengembangan sumber daya manusia, guna meningkatkan kemampuan kerja karyawan dan produktivitas organisasi.

2.1.2.2 Proses Pelatihan

Menurut (Wilson, 2018:204) proses pelatihan terdiri dari 4 langkah yaitu :

1. Kebutuhan Pelatihan

Sebelum pelatihan ditetapkan menjadi salah satu faktor penting dalam pencapaian tujuan perusahaan, perlu dilaksanakan terlebih dahulu diagnosis atas masalah-masalah pada kinerja karyawan. Karena banyak faktor selain pelatihan yang berpengaruh terhadap keberhasilan perusahaan, termasuk didalamnya, pekerjaan, struktur organisasi, kompensasi, motivasi karyawan dan lain sebagainya. Setelah dilakukan identifikasi adanya kebutuhan akan pelatihan, maka dilakukan perincian tujuan-tujuan yang harus dicapai. Dalam analisis kebutuhan pelatihan, ada tiga sumber yang menjadi pertimbangan yang penting untuk diperhatikan, antara lain, analisis organisasional, analisis pekerjaan dan analisis individual.

2. Perancangan Pelatihan

Setelah kebutuhan pelatihan dapat ditentukan, berdasarkan analisis yang dilakukan jika ternyata pelatihan dibutuhkan untuk mengembangkan para anggota organisasi, maka selanjutnya adalah perancangan pelatihan (*training design*). Untuk mencapai hasil yang efektif, perlu diperhatikan konsep materi latihan sesuai dengan kemampuan peserta latihan.

3. Pelaksanaan Pelatihan

Setelah dilakukan perancangan pelatihan maka proses berikutnya akan dilaksanakan pelatihan. Dalam melaksanakan pelatihan, terlebih dahulu perlu dilakukan pengujian atas metode-metode yang digunakan. Tindakan

ini dilakukan untuk memastikan bahwa metode yang digunakan sesuai dengan kebutuhan pelatihan.

2.1.2.3 Metode Pelatihan

(Wilson, 2018:210) mengemukakan metode pelatihan terdiri dari 2 jenis yaitu:

1. Metode *On The Job Training*

Metode *on the job training* merupakan metode yang paling banyak digunakan perusahaan dalam melatih tenaga kerjanya. Para karyawan mempelajari pekerjaannya sambil mengerjakannya secara langsung. Kebanyakan perusahaan menggunakan orang dalam perusahaan yang melakukan pelatihan terhadap sumber daya manusianya, biasanya dilakukan oleh atasan langsung.

2. Metode *Off The Job Training*

Dalam metode *off the job training*, pelatihan dilaksanakan dimana karyawan dalam keadaan tidak bekerja dengan tujuan agar terpusat pada kegiatan pelatihan saja. Pelatih didatangkan dari luar organisasi atau para peserta mengikuti pelatihan diluar organisasi. Hal ini dilakukan karena kurang atau tidak tersedianya pelatih dalam perusahaan.

2.1.2.4 Faktor-Faktor Pelatihan

Ada beberapa faktor-faktor pelatihan menurut (Budi, 2015:12), adalah:

a) Jenis pelatihan

Yaitu hendaknya jenis pelatihan harus mencakup pengetahuan, sikap, dan keterampilan. Dan hasil yang diharapkan merupakan perubahan tingkah laku/sikap, serta peningkatan pengetahuan dan keterampilan yang dapat diobservasi /diamati.

b) Kedalaman pelatihan

Semakin dalam pelatihan semakin rumit untuk mencapainya, sehingga akan mempengaruhi materi maupun metode pelatihan yang harus diberikan.

c) Sumber daya yang tersedia

Dalam merumuskan pelatihan hendaknya juga mempertimbangkan sumber daya yang tersedia.

d) Waktu

Faktor waktu sangat menentukan dalam merumuskan pelatihan.

e) Peserta pelatihan

Peserta sangat berpengaruh untuk merumuskan pelatihan baik dilihat dari latar belakang, pengalaman, usia, pendidikan dan lain-lain.

f) Metode dan media

Dalam menyusun materi pelatihan harus mempertimbangkan kesesuaian metode dan media yang ada.

g) Ketersediaan pemateri/trainer

Adalah yang mempunyai kualifikasi sebagaimana yang dikehendaki dalam pencapaian tujuan yang di harapkan.

2.1.2.5 Indikator Pelatihan

Menurut (Mangkunegara, 2013:62) menyatakan indikator dari pelatihan antara lain :

1. Jenis pelatihan

Yaitu berdasarkan analisis kebutuhan program pelatihan yang telah dilakukan, maka perlu dilakukan pelatihan peningkatan kinerja karyawan dan etika kerja bagi tingkat bawah dan menengah.

2. Tujuan pelatihan

Yaitu tujuan pelatihan harus konkrit dan dapat diukur, oleh karena itu meningkatkan keterampilan kerja agar peserta mampu mencapai kinerja.

3. Materi

Yaitu materi pelatihan dapat berupa pengelolaan, tata naskah, psikologis kerja, komunikasi kerja, disiplin, dan etika kerja.

4. Metode yang digunakan

Yaitu metode pelatihan yang digunakan adalah metode pelatihan dengan teknik partisipatif yaitu diskusi kelompok, konferensi, simulasi, latihan dalam kelas.

5. Kualifikasi peserta

Yaitu peserta pelatihan adalah pegawai yang memenuhi kualifikasi persyaratan seperti karyawan tetap dan staf yang mendapat rekomendasi pimpinan.

2.1.3 Kompetensi

2.1.3.1 Pengertian Kompetensi

Clark dalam (Busro, 2018:25) mengemukakan sebagai berikut “*Competency is a knowledge or know how for doing an effective job.*” Kompetensi adalah ilmu pengetahuan atau sepengetahuan bagaimana mengerjakan pekerjaan secara efektif.

Boyatzis dalam (Priansa, 2014:253) menyatakan bahwa kompetensi adalah kapasitas yang dimiliki pegawai, yang mengarah kepada perilaku yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan serta sesuai dengan ketentuan organisasi, yang pada gilirannya akan membawa hasil seperti yang diinginkan.

Davis dan Newstroom dalam (Busro, 2018:25) menjelaskan, “*Competency is acapability perspective and people kwnoeledge, especially to impact an ability for need in business via minimizes cost and optimilization services to customer more for less.*” Kompetensi adalah perspektif kemampuan dan pengetahuan manusia, khususnya kemampuan untuk berbagai kebutuhan dalam bisnis dengan meminimalisasi biaya dan mengoptimalkan pelayanan kepada pelanggan secara lebih, bukan kurang.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah segala sesuatu yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan ketrampilan dan faktor-faktor internal individu lainnya untuk dapat mengerjakan sesuatu pekerjaan berdasarkan pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki.

2.1.3.2 Manfaat Kompetensi

Menurut (Enny, 2019:30) Manfaat kompetensi dan penggunaannya dalam manajemen sumber daya manusia sangat besar. Saat ini konsep kompetensi sudah mulai diterapkan dalam berbagai aspek dari manajemen sumber daya manusia walaupun yang paling banyak adalah pada bidang pelatihan dan pengembangan, rekrutmen dan seleksi, dan sistem remunerasi. Kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar dengan berbagai alasan, yaitu:

1. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai

Dalam hal ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar: keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan, dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan kinerja. Kedua hal tersebut akan banyak membantu dalam mengurangi pengambilan keputusan secara subjektif dalam bidang sumber daya manusia.

2. Alat seleksi karyawan

Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon karyawan yang terbaik. Dengan kejelasan terhadap perilaku efektif yang diharapkan dari karyawan, kita dapat mengarahkan pada sasaran yang selektif serta mengurangi biaya rekrutmen yang tidak perlu. Caranya dengan mengembangkan suatu perilaku yang dibutuhkan untuk setiap fungsi jabatan serta memfokuskan wawancara seleksi pada perilaku yang dicari.

3. Memaksimalkan produktivitas

Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi ramping mengharuskan kita untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk dimobilisasikan secara vertikal maupun horizontal.

4. Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi

Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang akan dianggap lebih adil. Kebijakan remunerasi akan lebih terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu perilaku yang diharapkan dan yang ditampilkan seorang karyawan.

5. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan

Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat. Model kompetensi memberikan sarana untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah.

6. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi

Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja karyawan.

2.1.3.3 Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

(Enny, 2019:32) mengemukakan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi seseorang. Faktor-faktor tersebut antara lain adalah sebagai berikut:

1. Keyakinan dan nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Untuk itu setiap orang harus berpikir positif tentang dirinya, maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berpikir ke depan. Karena pada dasarnya manusia mempunyai jiwa, jadi tergantung seorang manusia itu sendiri apakah jiwanya selalu diasah untuk menjadi peka terhadap dirinya dan sekitarnya.

2. Keterampilan

Dengan memperbaiki keterampilan, individu akan meningkatkan kecakapannya dalam kompetensi. Kecakapan kompetensi dirasa perlu karena pemahaman dan gerak cepat seorang sumber daya manusia menandakan bahwa sumber daya manusia tersebut mempunyai kualitas tinggi.

3. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman. Diantaranya pengalaman dalam mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin

mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan.

4. Karakteristik kepribadian

Kepribadian bukanlah sesuatu yang tidak dapat berubah. Kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitar. Walaupun dapat berubah, kepribadian cenderung berubah dengan tidak mudah. Tidaklah bijaksana mengharapkan orang memperbaiki kompetensinya dengan mengubah kepribadiannya.

5. Motivasi

Motivasi dapat dilakukan dengan memberikan dorongan. Apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat memberikan pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.

6. Isu emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Misalnya takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian.

7. Kemampuan intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran analitis dan pemikiran konseptual. Pemikiran-pemikiran tersebut akan menimbulkan kepekaan dalam seorang sumber daya manusia bekerja. Karena pengetahuannya tinggi.

8. Budaya organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut, proses rekrutmen dan seleksi karyawan, sistem penghargaan, praktik pengambilan keputusan, filosofi organisasi (misi-visi dan nilai-nilai organisasi), kebiasaan dan prosedur, komitmen pada pelatihan dan pengembangan, dan proses organisasi.

2.1.3.4 Ruang Lingkup Kompetensi

Enny dalam (Sedarmayanti, 2017:17) mengemukakan kompetensi mencakup:

1. Kompetensi Teknis

Pengetahuan dan keahlian, untuk mencapai hasil yang telah disepakati, kemampuan untuk memikirkan persoalan dan mencari alternatif baru.

2. Kompetensi Konseptual.

Kemampuan melihat gambar besar untuk menguji berbagai pengandaian dan mengubah perspektif.

3. Kompetensi untuk Hidup dalam Kebergantungan Kemampuan

Guna berinteraksi secara efektif dengan orang lain, termasuk kemampuan mendengar, berkomunikasi, mendapat alternatif lain, kemampuan untuk melihat dan beroperasi secara efektif dalam organisasi atau sistem yang utuh.

2.1.3.5 Indikator Kompetensi

Menurut (Sedarmayanti, 2017:211) kompetensi itu kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang digunakan untuk meningkatkan kinerja atau keadaan atau kualitas yang memadai atau sangat berkualitas, mempunyai kemampuan untuk menampilkan peran tertentu.

1. Pengetahuan (*Knowledge*) Informasi yang dimiliki atau dikuasai seseorang dalam bidang tertentu. Contoh: mengerti ilmu manajemen keuangan.
2. Keterampilan (*Skill*)
Keahlian atau kecakapan melakukan sesuatu dengan baik. Contoh: kemampuan mengemudi.
3. Perilaku (*Attitude*)
Respon atau reaksi seseorang terhadap stimulus atau rangsangan dari luar.

2.1.4 Budaya Organisasi

2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi

Menurut (Asang, 2012:103) budaya organisasi diartikan sebagai seperangkat perilaku, perasaan, dan kerangka psikologis yang terinterminasi yang mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi.

Edgar dalam (Toha, 2018:223) mendefinisikan budaya dapat dipahami dan dianalisis sebagai suatu gejala yang mengelilingi kita sepanjang waktu, selalu konstan diciptakan dan diciptakan lagi oleh adanya interaksi antar orang yang satu dengan lainnya.

Phithi Sithi Amnuai dalam (Tika, 2014:5) mendefinisikan budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal.

Dapat disimpulkan bahwa suatu perusahaan atau organisasi terdiri atas sejumlah orang yang memiliki berbagai latar belakang, kepribadian, emosi, dan ego. Hasil dari penjumlahan dan interaksi berbagai orang tersebut membentuk suatu budaya organisasi. Secara sederhana, budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu kesatuan orang-orang (*beliefs*), dan nilai-nilai yang sama.

2.1.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

(Luthans, 2011:72) mengungkapkan ada enam faktor yang mempengaruhi budaya organisasi, yaitu:

1. *Observed behavioral regularities*, yakni keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu.
2. *Norms*, yakni berbagai perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan.
3. *Dominant values*, yakni adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi.

4. *Philosophy*, yakni adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan pegawai.
5. *Rules*, yakni adanya pedoman yang kuat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi.
6. *Organization climate*, yakni perasaan keseluruhan yang menggambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.

2.1.4.3 Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut (Tika, 2014:10) terdapat beberapa karakteristik yang apabila dicampur dan dicocokkan maka akan menjadi budaya organisasi yaitu:

1. Inisiatif individu, yaitu sejauh mana organisasi memberikan kebebasan kepada setiap pegawai dalam mengemukakan pendapat atau ide-ide di dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi.
2. Toleransi terhadap, tindakan beresiko yaitu sejauh mana pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko dalam mengambil kesempatan yang dapat memajukan dan mengembangkan organisasi. Tindakan yang beresiko yang dimaksudkan adalah segala akibat yang timbul dari pelaksanaan tugas dan fungsi yang dilakukan oleh pegawai.

3. Dukungan manajemen, yaitu sejauhmana para pimpinan organisasi dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap pegawai. Dukungan tersebut dapat berupa adanya upaya pengembangan kemampuan para pegawai seperti mengadakan pelatihan.
4. Kontrol, yaitu adanya pengawasan dari para pimpinan terhadap para pegawai dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi.
5. Pengarahan, yaitu sejauh mana pimpinan suatu organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan, sehingga para pegawai dapat memahaminya dan segala kegiatan yang dilakukan para pegawai mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi dan misi.
6. Integrasi, yaitu sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit organisasi dalam bekerja dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.
7. Identitas, dimaksudkan untuk sejauh mana para anggota suatu organisasi atau perusahaan dapat mengidentifikasikan dirinya sebagai suatu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian professional tertentu.
8. Sistem imbalan, yaitu sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.

9. Toleransi, terhadap konflik yaitu sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka guna memajukan organisasi, dan bagaimana pula tanggapan organisasi terhadap konflik tersebut.
10. Pola komunikasi, yaitu sejauh mana komunikasi dalam organisasi yang dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal dapat berjalan baik.

2.1.4.4 Indikator Budaya Organisasi

Indikator budaya organisasi Menurut (Coulter & Robbins, 2012:80) terdiri dari:

1. Inovasi dan pengambilan resiko
Sikap inovatif dan berani mengambil risiko harus ada didalam organisasi.
2. Memperhatikan detail
Didalam organisasi harus memperhatikan segala ketentuan, analisis, dan memperhatikan lebih detail terhadap hal-hal di sekitar.
3. Orientasi pada hasil
Fokus kepada hasil atau pendapatan daripada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi individu
Memperhitungkan pengaruh hasil-hasil terhadap karyawan dalam organisasi.
5. Orientasi pada tim
Kemampuan bekerjasama dalam tim.
6. Keagresifan

Individu atau orang-orang yang berada didalam organisasi memiliki sifat kompetitif.

7. Stabilitas

Aktifitas organisasi ditekankan untuk mempertahankan *status quo* untuk terus tumbuh dan berkembang.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu ajuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, penulis tidak menemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul penelitian penulis. Namun penulis mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi untuk memperkaya bahan kajian pada penelitian penulis. Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan penulis. Terdapat penelitian terdahulu yang telah dilakukan yang menguji tentang kinerja karyawan yang dihubungkan dengan variabel independen.

Penelitian yang dilakukan oleh (Nugroho, 2019) dengan judul pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, stress kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan kontrak proyek PT. Jaya Konstruksi MP, yang terindeks sinta 2. Hasil penelitian didapatkan bahwa variabel bebas stress kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Muis et al., 2018) melakukan penelitian dengan judul pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT.Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan, yang terindeks sinta 5. Dengan hasil secara simultan budaya organisasi dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu oleh (Hutagalung & Herman, 2018) dengan judul pengaruh motivasi kerja, kompetensi, lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Asuransi Jiwa di kota Batam dengan organizational citizenship behavior sebagai variabel intervening, yang terindeks sinta 1. Hasil penelitian meunjukkan bahwa motivasi kerja, kompetensi, lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu oleh (Girniawan et al., 2019) melakukan penelitian dengan judul pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompetensi terhadap kinerja pegawai Kementerian Agraria Dan Tata Ruang / Bpn Kantor Pertanahan Kota Palembang, yang terindeks sinta 3. Diperoleh hasil bahwa kepemimpinan, budaya organisasi dan kompetensi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian terdahulu oleh (Marsoit et al., 2017) dengan judul pengaruh pelatihan, disiplin kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia, yang terindeks *google scholar*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pelatihan, disiplin kerja dan komitmen organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Fernanda et al., 2020) dengan judul pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado, yang terindeks *google scholar*. Didapatkan hasil penelitian bahwa pelatihan dan motivasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Marga, 2017) melakukan penelitian dengan judul pengaruh pelatihan, kecerdasan emosional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Pelayaran Tempuran Emas Surabaya, yang terindeks *google scholar*. Dengan hasil penelitian pelatihan kerja, kecerdasan emosional, dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Sinaga et al., 2018) dengan judul Pengaruh perubahan manajemen, budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Adhya Tirta Batam, yang terindeks *scopus*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel perubahan manajemen, budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Waris, 2015) melakukan penelitian dengan judul pengaruh pelatihan, kompetensi dan disiplin terhadap kinerja karyawan PT.Asuransi Bangun Askrida, yang terindeks *scopus*. Didapatkan hasil bahwa pelatihan, kompetensi dan disiplin berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Heryenzus & Laia, 2018) dengan judul pengaruh kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan karyawan sebagai variabel intervening pada PT Bank Negara Indonesia Cabang Batam, yang terindeks JIM UPB. Hasil penelitian menyatakan bahwa kompensasi dan budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Rosalendro Nugroho (2019) Sinta 2	Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, stress kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan kontrak proyek PT. Jaya Konstruksi MP	Analisis regresi linear berganda	Variabel stress kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
2	Muhammad Ras Muis (2018) Sinta 5	Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan	Analisis regresi linear berganda	Dengan hasil budaya organisasi dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
3	Hutagalung & Herman, (2018) Sinta 1	Pengaruh motivasi kerja, kompetensi, lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Asuransi Jiwa di kota Batam dengan organizational citizenship behavior sebagai variabel intervening	Analisis regresi linear berganda	Motivasi kerja, kompetensi, lingkungan kerja dan kompensasi secara simultan terhadap kinerja karyawan
4	Eggy (2019) Sinta 3	Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompetensi terhadap kinerja pegawai Kementerian Agraria Dan Tata Ruang / Bpn Kantor Pertanahan Kota Palembang	Analisis regresi linear berganda	Kepemimpinan, budaya organisasi dan kompetensi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu Lanjutan

No	Nama dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
5	Pingkan (2017) <i>Google Scholar</i>	Pengaruh pelatihan, disiplin kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia	Analisis regresi linear berganda	Variabel pelatihan, disiplin kerja dan komitmen organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan
6	Fernanda (2017) <i>Google Scholar</i>	Pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado	Analisis regresi linear berganda	Pelatihan dan motivasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
7	Yossy (2016) <i>Google Scholar</i>	Pengaruh pelatihan, kecerdasan emosional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Pelayaran Tempuran Emas Surabaya	Analisis regresi linear berganda	Pelatihan kerja, kecerdasan emosional, dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
8	Hendrik (2018) <i>Scopus</i>	Pengaruh perubahan manajemen, budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Adhya Tirta Batam	Analisis jalur	Variabel perubahan manajemen, budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan
9	Anwar (2015) <i>Scopus</i>	Pengaruh pelatihan, kompetensi dan disiplin terhadap kinerja karyawan PT.Asuransi Bangun Askrida	Analisis regresi linear berganda	Pelatihan, kompetensi dan disiplin berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan
10	Heryenzus (2018) JIM UPB	Pengaruh kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan karyawan sebagai variabel intervening pada PT	Analisis jalur	Kompensasi dan budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan

		Bank Indonesia Batam	Negara Cabang		
--	--	----------------------------	------------------	--	--

Sumber : Data diolah, 2020

2.3 Kerangka Berpikir

Menurut (Sugiyono, 2018:60) mengemukakan bahwa kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai hal yang penting.

Pada kerangka berpikir ini, penelitian menggambarkan hubungan dari variabel independen yaitu Pelatihan (X1), Kompetensi (X2) dan Budaya Organisasi (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

2.3.1 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan kerja sangat diperlukan dalam mengembangkan ketrampilan dari karyawan, terutama dari kinerja karyawan agar lebih meningkat dari standart yang ditetapkan oleh perusahaan. Pelatihan itu sendiri merupakan proses pengembangan diri kepada karyawan agar bisa bekerja lebih terampil dan meningkatkan pengetahuan maupun keahlian karyawan (Yulianti, 2015).

2.3.2 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

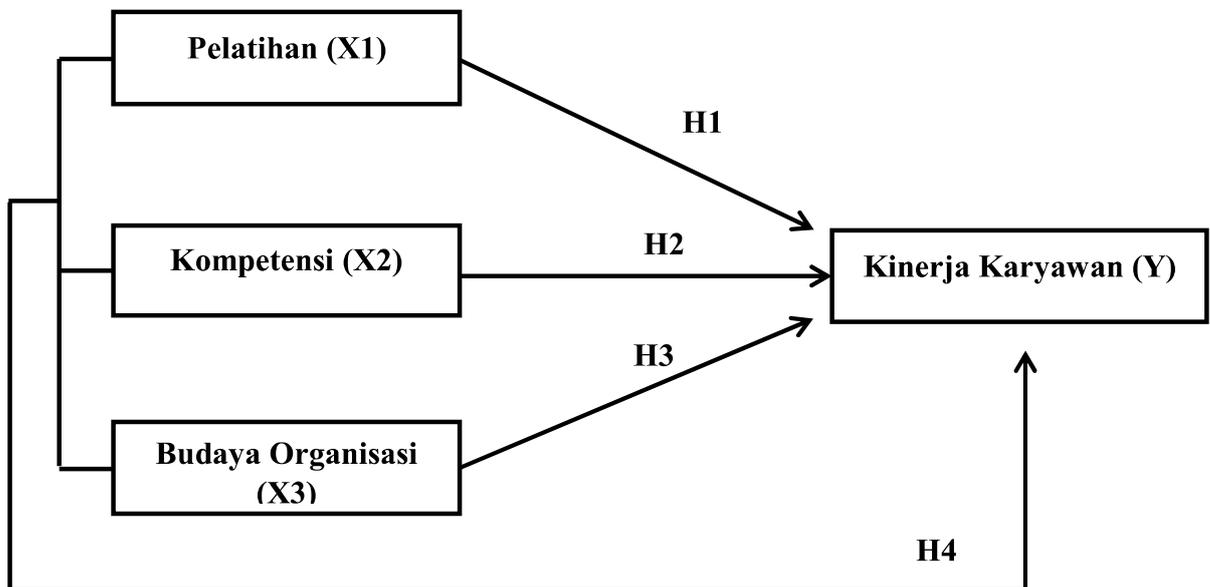
Kompetensi adalah keahlian seorang karyawan yang dapat menunjang kinerja karyawan. Kompetensi merupakan sebuah gambaran kemampuan untuk melaksanakan tugas yang menunjukkan pengetahuannya, keterampilannya, pengalaman dan sikap serta bakat yang dimiliki (Hutagalung & Herman, 2018).

2.3.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi yang diterapkan pada suatu perusahaan dapat membentuk dan mengendalikan perilaku organisasi dan anggota organisasi. Orang-orang yang terlibat dalam organisasi merupakan sumber utama budaya organisasi, karena seseorang hanya akan bergabung pada organisasi yang dirasakan sesuai, demikian sebaliknya organisasi hanya akan sesuai dengan dan menerima orang-orang yang sesuai dengan nilai-nilai di dalam organisasi (Marga, 2017).

2.3.4 Pengaruh Pelatihan, Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Dari ketiga teori di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan pelatihan karyawan akan lebih mudah mengetahui proses kerja yang akan dilakukan. Begitu juga dengan kompetensi, dengan kompetensi yang dimiliki karyawan maka pekerjaan akan lebih mudah dipahami. Dengan adanya kesamaan langkah dan visi di dalam melakukan tugas dan tanggung jawab yang diwujudkan dalam pelaksanaan budaya organisasi, maka masing-masing individu dapat meningkatkan fungsinya dan mengembangkan hubungan antar individu atau bagian karena individu atau bagian yang lain saling melengkapi dalam kegiatan usaha perusahaan. Dengan demikian kinerja karyawan akan dapat ditingkatkan



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

2.4 Hipotesis Penelitian

(Sugiyono, 2018:63) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan.

Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. H1: Diduga pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT NOK Freudenberg Sealing Technologies Batam
2. H2 : Diduga kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT NOK Freudenberg Sealing Technologies Batam
3. H3 : Diduga Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT NOK Freudenberg Sealing Technologies Batam

4. H4: Diduga Pelatihan, Kompetensi, Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT NOK Freudenberg Sealing Technologies Batam