



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Variabel Yang Digunakan

Penelitian ini ingin mengetahui pengaruh training melalui budaya organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang ada di PT. Bumi Lamongan Sejati. Penelitian ini menggunakan variabel *Training* sebagai variabel bebas (X), dan Kinerja Karyawan sebagai variabel Terikat (Y), dan Budaya Organisasi sebagai variabel mediasi (Z). Adapun pemilihan variable ini dilakukan berdasarkan Keadaan yang ada di PT. Bumi lamongan sejati yang mana telah terjadi penurunan kinerja karyawan dalam beberapa tahun terakhir. Sementara pelatihan dari manajemen telah dilakukan dengan baik namun fakta yang didapat kinerja karyawan justru mengalami penurunan sehingga peneliti menjadikan variable budaya organisasi sebagai variabel mediasi atau sebagai penguat agar kinerja karyawan Kembali meningkat.

2.1.2 Training

Training adalah upaya yang direncanakan untuk mempermudah pembelajaran para pegawai tentang pengetahuan, keterampilan, dan perilaku kaitan dengan pekerjaan (Noe et al., 2014:79). Training didefinisikan oleh Zainal, dkk., (2015:109) sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja. Training berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Training memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya. Training merupakan suatu proses untuk mengajarkan karyawan keterampilan dasar yang dibutuhkan dalam menjalankan pekerjaan (Dessler, 2015:89). Training dapat diartikan sebagai suatu usaha yang terencana dari organ-

isasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan juga keahlian pegawai (Sedarmayanti, 2019).

Training merupakan hal yang sangat penting bagi organisasi (Dessler, 2015:93). Training akan memiliki tujuan peningkatan kemampuan, keahlian dan juga pengetahuan pegawai sehingga mampu meningkatkan kinerja. Training memiliki orientasi terhadap keseluruhan organisasi tentang melatih bagaimana melakukan pekerjaan (Sedarmayanti, 2019:72). Training merupakan usaha memperbaiki keterampilan kerja yang berhubungan dengan aktivitas dalam menjalankannya sehingga kekurangan yang ada dapat di atasi agar produktivitas kerja meningkat.

Tujuan training adalah memperbaiki kemampuan kerja pegawai untuk membantu memahami pengetahuan praktis dan penerapannya dengan sehingga keterampilan, kecakapan pegawai mengalami peningkatan. Tujuan dari training menurut Sedarmayanti (2019 :92) adalah mempersiapkan pegawai yang akan segera diberikan tugas mengerjakan pekerjaan yang ada dalam organisasi. Lebih lanjut Sedarmayanti menjelaskan bahwa tujuan training dibagi menjadi tujuan umum dan tujuan khusus. Tujuan umumnya adalah meningkatkan produktivitas organisasi melalui pengembangan pengetahuan, keterampilan dan sikap pegawai. Tujuan khusus dari training adalah peningkatan kualitas, produktivitas, mutu perencanaan, moral kerja, balas jasa, kesehatan dan keselamatan kerja, dan pengembangan diri. Tujuan training harus dapat diukur dan juga ditetapkan yang berhubungan dengan kemampuan pegawai (Dessler, 2015:73).

Proses training terdiri dari analisis kebutuhan training, desain program training, mengembangkan mata pelajaran, implementasikan training dengan benar, evaluasi mata pelajaran training (Dessler, 2015:83). Proses training menurut Sedarmayanti adalah melakukan penelitian dan pengumpulan data yang akan dikembangkan, menentukan materi training, menentukan metode training, memilih pelatih sesuai dengan kebutuhan, mempersiapkan fasilitas, memilih peserta, melaksanakan program, melakukan evaluasi program training.

Metode training terdiri dari pelatihan ditempat kerja (on the job) dan off the job atau pelatihan diluar tempat kerja. On the job training meliputi rotasi, bimbingan dan penyuluhan, demonstrasi atau pemberian contoh, sistem evaluasi, penugasan sementara, instruksi pekerjaan, proyek khusus, pengalaman ditempat kerja. Off the job training meliputi telaah kasus, bermain peran, permainan peran dalam bisnis, training berganda, training laboratorium, training sensitivitas, peniruan perilaku, training alam terbuka, training pengembangan eksekutif, staff meeting dll. Dessler (2015:54) menjelaskan bahwa on the job training adalah melatih karyawan untuk mempelajari suatu pekerjaan sekaligus mengerjakannya. On the job training meliputi rotasi, penugasan khusus dan lainnya. Model training lainnya adalah training magang, pembelajaran informal, training instruksi pekerjaan, kuliah, pembelajaran terprogram, training berbasis audiovisual, training ruang depan, konferensi video, sistem dukungan kinerja elektronil, dan training berbasis komputer.

Pengaruh dari training haruslah diukur dimana pengukutan tersebut dikategorikan menjadi reaksi, pembelajaran, perilaku dan hasil (Dessler, 2015:73).

Reaksi merupakan evaluasi reaksi peserta pelatihan, pembelajaran dengan menguji peserta training untuk menentukan apakah mempelajari prinsip, keterampilan, dan fakta yang harus dipelajari, perilaku tentang perubahan sikap setelah mengikuti training, dan hasil yang merupakan pencapaian dari program training yang diberikan. Indikator training menurut Sedarmayanti (2019:107) terdiri dari:

1. Kemampuan mengambil keputusan (Decision making skill)

Training yang diberikan diharapkan mampu meningkatkan kemampuan dalam mengambil keputusan

2. Kemampuan interaksi (Interpersonal skill)

Training program memberikan pengembangan kemampuan melakukan interaksi dengan yang lain

3. Pemahaman tugas (Job knowledge)

Training mampu meningkatkan pemahaman tugas jabatan

4. Pengetahuan organisasi (Organizational knowledge)

Training mampu meningkatkan kemampuan umum

2.1.3 Budaya Organisasi

Pengertian Pemahaman tentang modal organisasi (organizational capital) berkaitan dengan variabel budaya organisasi dikemukakan oleh (Wibisono,2006:54). Teori modal organisasi (organizational capital theory) terdiri dari empat komponen, yaitu: budaya (culture), kepemimpinan (leadership), keselarasan (alignment) dan kerjasama tim (teamwork). Budaya organisasi dapat menjadi sumber dari keuntungan yang bersaing, perusahaan yang berfokus pada

pegawai dan kebudayaan untuk menciptakan etika dan kebudayaan menjadi sumber keuntungan bersaing.

Budaya organisasi yang kuat akan memberikan stabilitas pada organisasi. Terdapat banyak komponen yang sekecil-kecilnya dalam menyusun sebuah budaya organisasi. Bagi beberapa organisasi budaya dapat menjadi hambatan utama terhadap perubahan. “Budaya organisasi merupakan suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya” (Schein,2003:76).

Tiap-tiap karakter ini terjadi pada sebuah kontinum dari rendah ke tinggi. Menilai organisasi pada mereka, kemudian, memberikan paduan gambar dari budayanya dan dasar untuk berbagi pemahaman kepada para anggota mengenai organisasi, bagaimana segala sesuatunya dilakukan didalamnya, dan cara mereka seharusnya berperilaku. Fungsi budaya organisasi mengacu pada berbagai persepsi yang dimiliki oleh para anggota organisasi mengenai organisasi dan lingkungan kerja mereka. Aspek budaya ini seperti semangat tim pada level organisasional. Ketika setiap orang memiliki perasaan umum yang sama mengenai apa yang terpenting atau seberapa baik kerjanya suatu hal, maka efek dari tingkah laku ini akan menjadi semakin besar daripada jumlah dari bagian individu.

Seseorang yang menghadapi iklim yang positif bagi kinerja maka akan berfikir untuk melakukan pekerjaan yang baik yang lebih sering dan akan meyakini dukungan dari orang lain bagi keberhasilannya. “Seseorang yang menghadapi iklim yang positif bagi keanekaragaman akan merasakan lebih nyaman berkolaborasi dengan para rekan kerja tanpa memperhatikan latar belakang demografis

mereka. Iklim dapat berinteraksi satu sama lain untuk menghasilkan perilaku” (Robbins dan Judge, 2017:157).

Budaya organisasi tidak keluar begitu saja, serta ketika telah terbentuk jarang sekali akan memudar. Kebiasaan, tradisi, dan cara umum organisasi dalam melakukan sesuatu hal sebagian besar sehubungan dengan apakah hal ini telah dilakukan sebelumnya dan seberapa utama dari budaya organisasi. Pendiri organisasi bebas dari kebiasaan atau ideologi yang lama, para pendiri memiliki sebuah visi mengenai bagaimana organisasi seharusnya, serta ukuran perusahaan yang kecil membuatnya mudah untuk memaksakan visi tersebut terhadap seluruh anggota.

Penciptaan budaya terdiri dari tiga cara (Schein, 2003:133) Pertama para pendiri merekrut dan mempertahankan hanya para pekerja yang berpendapat dan merasakan hal yang sama dengan yang mereka lakukan. Kedua, mereka menanamkan dan menyosialisasikan cara mereka dalam berpikir dan merasakan terhadap para pekerja. Terakhir, perilaku dari para pendiri sendiri mendorong para pekerja untuk mengidentifikasi dengan mereka dan menginternalisasikan keyakinan, nilai, dan asumsi mereka. Ketika organisasi telah berhasil, maka kepribadian dari para pendiri menjadi tertanam dalam budaya.

Budaya yang telah berada pada posisinya, maka praktik di dalam organisasi mempertahankannya dengan memberikan kepada para pekerja suatu rangkaian pengalaman yang sama. Proses pemilihan, kriteria, evaluasi kinerja, aktivitas training dan pengembangan, serta prosedur promosi memastikan bahwa mereka yang telah direkrut akan sesuai dengan budaya, memberikan imbalan

kepada mereka yang mendukungnya, memberikan hukuman bagi mereka yang menentang. Tiga paksaan ini berperan dalam bagian yang sangat penting dalam mempertahankan suatu budaya: praktik pemilihan, tindakan dari manajemen puncak, dan metode sosialisasi.

Budaya ditransmisikan kepada para pekerja dalam beberapa bentuk, yang paling potensial adalah cerita, ritual, simbol material dan bahasa. Cerita melalui banyak organisasi mengaitkan saat ini dalam masa lalu dan legimitasi praktik-praktik saat ini. Ritual merupakan urutan dari aktivitas secara repetitif yang mengekspresikan dan menegakkan nilai luhur dari organisasi-tujuan apa yang sangat penting dan yang mana orang yang penting serta yang mana yang dapat dihabiskan (Islam dan Zypur, 2009:123). Simbol bisa berupa tata ruang, kehadiran, ketidakhadiran, keanggunan perabot, fasilitas, dan cara berpakaian.

Organisasi berusaha menciptakan budaya organisasi yang beretika. Budaya organisasi sangat cenderung membentuk standar etika yang tinggi diantara para anggotanya yang tinggi dalam toleransi risikonya, tingkat keagresifan yang rendah hingga moderat, dan menitik beratkan pada sarana demikian pula hasil. Tipe budaya ini memerlukan perspektif dalam jangka panjang dan menyeimbangkan hak dari para pemangku kepentingan yang banyak. Para pimpinan didorong untuk mengambil resiko dan berinovasi, mematahkan semangat dari keterlibatan dalam kompetisi yang tidak terkendali, dan dibimbing untuk memperhatikan bukan hanya apakah tujuan yang akan dicapai melainkan juga bagaimana mencapainya. Jika suatu budaya kuat dan mendukung standar etika yang tinggi, maka akan memiliki pengaruh yang sangat ampuh dan positif terhadap perilaku pekerja.

Budaya organisasi merupakan suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya.

Karakteristik budaya organisasi:

a. Observed behavioral regularities

Peraturan-peraturan perilaku yang harus dipatuhi. Anggota organisasi saling berinteraksi dengan menggunakan tata cara, istilah, dan bahasa yang sama yang mencerminkan sikap yang baik dan saling menghormati.

b. norma

Norma-norma, suatu standar mengenai perilaku yang ditampilkan termasuk pedoman tentang apa saja yang harus dilakukan, yaitu tidak berlebihan tetapi tidak juga kurang.

c. Dominant values

Nilai-nilai pedoman, adanya nilai-nilai terpenting dalam organisasi yang diharapkan dianut oleh para anggotanya. Contohnya adalah mutu produk yang tinggi, tingkat absensi yang rendah, atau tingkat efisiensi yang tinggi.

d. Organizational climate

Iklim organisasi, perasaan mengenai organisasi secara keseluruhan yang dicerminkan oleh tata letak fisik, cara para anggota berinteraksi, dan cara mereka berhubungan dengan pelanggan atau lingkungan di luar organisasi.

2.1.4 Kinerja Karyawan

Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017:107). (Zainal, dkk., 2015:115) “menyatakan kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan”. Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sementara (Youndt 2000:143) berpendapat bahwa “pemahaman dan keterampilan dalam merancang variabel kinerja yang berkaitan dengan kemampuan sumber daya adalah: sumber daya manusia (human capital), sumber daya sosial (social capital) dan sumber daya organisasi (organizational capital)”. Konsep modal manusia berkaitan dengan nilai tambah untuk organisasi. Telah dikatakan dengan baik oleh Chatzkel (2004) bahwa modal manusia yang merupakan penentu bagi organisasi dan dasar aktual untuk keunggulan kompetitif.

Rumler dan Brache (1995:119) mengemukakan bahwa terdapat 3 (tiga) level kinerja, yaitu:

1. Kinerja organisasi; merupakan pencapaian hasil(outcome) pada level atau unit analisis organisasi. Kinerja pada level ini terkait dengan tujuan organisasi, rancangan organisasi, dan manajemen organisasi.
2. Kinerja proses; merupakan kinerja pada proses tahapan dalam menghasilkan produk atau pelayanan. Kinerja pada proses ini dipengaruhi oleh tujuan proses, rancangan proses, dan manajemen proses.

3. Kinerja individu / pekerjaan; merupakan pencapaian atau efektivitas pada tingkat pegawai atau pekerjaan. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan pekerjaan, rancangan pekerjaan, dan manajemen pekerjaan serta karakteristik individu.

Hasibuan (2016:103) mendefinisikan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas - tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Dessler (2015:97) berpendapat bahwa “kinerja pegawai adalah prestasi aktual pegawai dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari pegawai”. Zainal, dkk., (2015:24) mendefinisikan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat penilaian kinerja. Sasaran yang menjadi obyek penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolok ukur tertentu secara obyektif dan dilakukan secara berkala. Dari hasil penilaian dapat dilihat kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh kinerja pegawai

atau dengan kata lain, kinerja merupakan hasil kerja konkret yang dapat diamati dan dapat diukur. Penilaian kinerja menurut Zainal et a.l, (2015:107) adalah:

1. Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja pegawai pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM dimasa yang akan datang;
2. Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu pegawainya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karier, dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan pegawai.

Penilaian kinerja mengacu pada suatu system formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku hasil, termasuk tingkat kehadiran. Dengan demikian penilaian prestasi kerja adalah merupakan hasil kerja pegawai dalam lingkup tanggung jawabnya. Di dalam dunia usaha yang berkompetisi secara global, perusahaan memerlukan kinerja tinggi. Pada saat yang bersamaan, pegawai memerlukan umpan balik atas hasil kerja mereka sebagai panduan bagi perilaku mereka dimasa yang akan datang. Para pegawai juga ingin mendapatkan umpan balik bersifat positif atas berbagai hal yang telah mereka lakukan dengan baik, walaupun kenyataannya hasil penilaian prestasi tersebut masih lebih banyak berupa koreksi/ kritik (Zainal, dkk, 2015:117).

Indikator dalam variabel Kinerja Karyawan yaitu :

1. Kualitas Kerja
2. Kuantitas
3. Ketepatan Waktu

4. Tanggung Jawab

2.2 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
1	Andika Dwi Putra Pamungkas (2017)	Pengaruh Penlatihan Dan budaya organisasi Terhadap Kemampuan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. INKA (Persero))	Pelatihan, budaya organisasi Dan Kinerja	analisis jalur	Pelatihan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan
2	Denny Triasmoko (2014)	Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Penelitian pada Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Kediri)	pelatihan, materi pelatihan dan instruktur pelatihan dan kinerja karyawan	analisis regresi linear berganda	pelatihan, materi pelatihan dan instruktur pelatihan secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan
3	Sugiarti, (2016)	Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Padma Ardya Aktuaria Jakarta	Pelatihan Kerja dan Kinerja	analisis regresi linear	pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 25,7% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain.
4	Aliman, 2017	Analisis Kompensasi Dan budaya organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi	Kompensasi, budaya kerja dan kinerja	Analisis jalur	Budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Mitra Pratama Mobilindo Yogyakarta
5	Ariny dkk 2016	Analisis budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Indosurya	Budaya organisasi, kepemimpinan dan kinerja	Analisis regresi sederhana	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja

6	Mardiah & Simatupang, 2020	Pengaruh pelatihan, pemberian kompensasi dan budaya terhadap kinerja karyawan pt. perikanan nusantara makasar	Pelatihan, kompensasi, budaya, kinerja	Analisis jalur mediasi	Pelatihan dan budaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Perikanan Nusantara Cabang Makassar
7	Syaputra, 2017	Analisis food grade dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja operasional pada PT indofod	Budaya organisas, kinerja karyawan	Analisis jalur	pada industri yang menerapkan food grade bahwa terdapat pengaruh proses manajemen pengetahuan terhadap kinerja operasional pelatihan dan menejemen budaya organisasi diperusahaan.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan Variabel Training Terhadap Kinerja Karyawan

(Denny Triasmoko, 2014) Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Kediri menjelaskan bahwa, pelatihan, materi pelatihan dan instruktur pelatihan berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan

H1 : Training berpengaruh terhadap kinerja karyawan

2.3.2 Hubungan Variabel Training Terhadap Budaya Organisasi

(Andika, 2017) pelatihan melalui budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Indosurya menjelaskan bahwa pelatihan melalui budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H2 : Training berpengaruh terhadap Budaya

2.3.3 Hubungan Variabel Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

(Ariny dkk,2016) Analisis budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Indosurya menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H3 : Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

2.3.4 Hubungan Antar Variabel Training dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

(Maridiah dan simantupang, 2020) Pengaruh pelatihan, pemberian kompensasi dan budaya terhadap kinerja karyawan PT. perikanan nusantara makasar menjelaskan bahwa pelatihan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

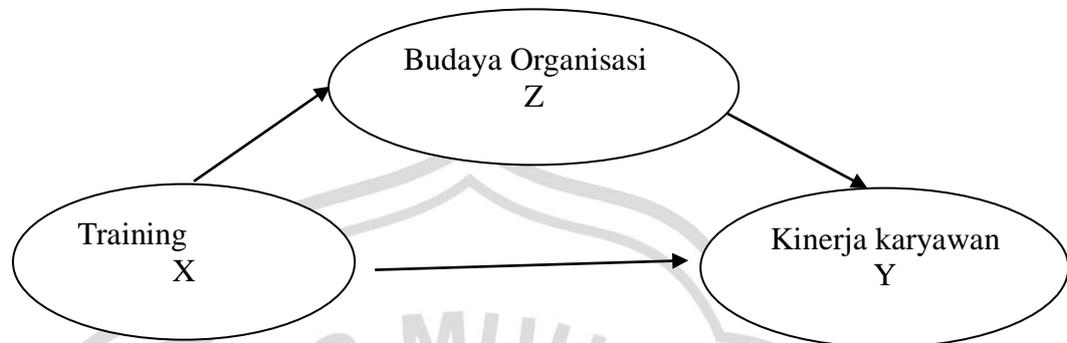
H4 : Training dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

2.4 Hipotesis

- H1 : Training berpengaruh terhadap budaya organisasi.
- H2 : Training berpengaruh terhadap kinerja karyawan
- H3 : Budaya organisasi juga berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.
- H4 : Training berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi

2.5 Kerangka konseptual

Berdasarkan teori maka dibuatlah kerangka konseptual sebagai berikut



: Pengaruh parsial

X1 : Variabel Bebas

Z : Variabel mediasi

Y : Variabel Terikat

Gambar 2. 1. Kerangka Konseptual

