

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1. Manajemen Sumber Daya manusia

Menurut Dessler (2015:3), Manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Menurut A.F Stoner yang dikutip oleh Sondang P. Siagian (2013:6), Manajemen sumber daya manusia yaitu suatu prosedur berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.

Sedangkan menurut T. Hani Handoko (2010:19) Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

Menurut Bangun (2012:7) fungsi operasional manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

1. Pengadaan sumber daya manusia, aktivitas manajemen sumber daya manusia dalam memperoleh tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan (jumlah dan mutu) untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Pengembangan sumber daya manusia, Proses peningkatan pengetahuan dan keterampilan melalui pendidikan dan latihan.
3. Pemberian kompensasi, imbalan yang dibayarkan kepada karyawan atas jasa-jasa yang telah mereka sumbangkan kepada perusahaan.
4. Pengintegrasian, mencocokkan keinginan karyawan dengan kebutuhan organisasi. Oleh karena itu diperlukan perasaan dan sikap karyawan dalam menetakan kebijakan organisasi, pengintegrasian mencakup motivasi kerja, kepuasan kerja dan kepemimpinan.
5. Pemeliharaan sumber daya manusia, pemeliharaan karyawan berarti mempertahankan karyawan untuk tetap berada pada organisasi sebagai anggota yang memiliki loyalitas dan kesetiaan yang tinggi.

2.1.2. Budaya Organisasi

2.1.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Pada mulanya istilah budaya (*culture*) populer dalam disiplin ilmu antropologi. Kata kebudayaan berasal dari bahasa sansekerta *buddhayah*. Kata *buddhayah* merupakan bentuk jamak dari *buddhi* yang berarti “budi” atau “akal”. Sedangkan kata *culture* berasal dari kata *colere* yang memiliki makna “mengolah”, “mengerjakan”. Istilah *culture* berkembang hingga memiliki makna sebagai “segala daya dan upaya manusia untuk mengubah alam”.

Menurut Edgar H Schein (2010:77) mendefinisikan budaya sebagai suatu pola asumsi dasar bersama yang dipelajari kelompok tertentu untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan telah bekerja dengan baik dan oleh karena itu diajarkan/diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut. Menurut Robbins dan Judge (2016:357), mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna yang dianut oleh para anggota dalam suatu organisasi dan membedakan organisasi tersebut dengan yang lainnya. Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dari budaya yang ada dalam perusahaan. Pada umumnya mereka akan dipengaruhi oleh keanekaragaman sumberdaya-sumberdaya yang ada sebagai stimulus sehingga seseorang dalam perusahaan mempunyai perilaku yang spesifik bila dibandingkan dengan kelompok organisasi atau perusahaannya.

Dari pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. (Mangkunegara 2015:113).

2.1.2.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2016:355), terdapat tujuh karakteristik utama budaya organisasi :

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (Inovation and risk taking)
Sejauh mana organisasi mendorong para karyawan untuk menjadi inovatif dan berani mengambil risiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai

Tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan. Indikatornya adalah sebagai berikut :

- 1) Keberanian pegawai mengemukakan gagasan dengan segala risikonya.
 - 2) Kemauan untuk mencoba hal-hal baru.
2. Memperhatikan hal-hal dengan detail (Attention to detail)
Suatu organisasi mengharapkan para karyawannya untuk memiliki sikap selalu memperhatikan hal dengan detail, presisi dan analisis. Indikatornya adalah sebagai berikut :
- 1) Kecermatan dalam menyelesaikan masalah
 - 2) Kemampuan karyawan dalam memahami uraian tugas
3. Berorientasi kepada hasil (Outcome orientation)
Sejauh mana manajemen memfokuskan pada perolehan atau hasil dibandingkan memfokuskan pada Teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya. Indikatornya adalah sebagai berikut:
- 1) Kepuasan karyawan terhadap hasil pekerjaan.
 - 2) Keutamaan hasil pekerjaan daripada teknis
4. Berorientasi kepada manusia (People orientation)
Sejauh mana manajemen mempertimbangkan efek dari hasil kepada orang-orang yang ada di dalam organisasi. Indikatornya adalah sebagai berikut :
- 1) Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan.
 - 2) Kesesuaian pengambilan keputusan dengan kondisi karyawan.
5. Berorientasi kepada tim (Team orientation)
Sejauh mana akriivitas kerja suatu organisasi dapat diorganisir secara tim bukan individu. Indikatornya adalah sebagai berikut :
- 1) Komunikasi antar anggota tim.
 - 2) Kekompakan tim dalam mengadapai masalah pekerjaan.
6. Sikap agresif (Aggrasiveness)
Sejauh mana orang-orang dalam suatu organisasi memiliki rasa agresif dan kompetitif dalam menjalankan pekerjaannya. Indikatornya adalah sebagai berikut :
- 1) Sikap pro aktif karyawan dalam menghadapi situasi kerja.
 - 2) Kecekatan dalam menghadapi pekerjaan.
7. Stabilitas (Stability)
Sejauh mana aktifitas operasional menekankan untuk mempertahankan status quo (mempertahankan apa yang ada karena dianggap sudah cukup baik) yang kontras daripada pertumbuhan. Indikatornya adalah sebagai berikut :
- 1) konsistensi dalam menyelesaikan pekerjaan.

- 2) Pemahaman karyawan terhadap visi dan misi organisasi.

2.1.2.3 Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2016:359) mengemukakan bahwa terdapat beberapa fungsi Budaya Organisasi yaitu:

1. Budaya menetapkan batasan yaitu, budaya menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain
2. Budaya berfungsi untuk mengantarkan suatu perasaan identitas kepada anggota-anggota organisasi.
3. Budaya akan memfasilitasi komitmen pada segala sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan diri perorangan.
4. Budaya mendorong meningkatkan stabilitas sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
5. Budaya bertugas sebagai pembentuk rasa dan mekanisme pengadilan yang memberikan panduan dan bentuk perilaku serta sikap karyawan.

2.1.2.4 Indikator Budaya Organisasi

Indikator budaya organisasi menurut Robbins (2016:355-356) adalah sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko,
2. Perhatian pada hal-hal yang rinci (*attention to detail*) adalah sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hal-hal detail,
3. Orientasi hasil (*outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil dibandingkan dengan teknik dan proses yang digunakan,
4. Orientasi pada orang (*people orientation*) adalah sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi,
5. Orientasi tim (*team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisir pada tim,
6. Keagresifan (*Agressiveness*) adalah sejauh mana orang bersikap agresif dibandingkan santai
7. Stabilitas (*stability*) adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan

2.1.2.5 Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut 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 kemungkinan 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 dan karyawan.
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 organisasi memperlakukan dirinya dan orang lain.

2.1.3. Komitmen Organisasi

2.1.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Moorhead dan Griffin (2013:73), Komitmen organisasi (*organizational commitment*) adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Komitmen organisasi Menurut Allen dan Meyer (1997) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya, dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Tingkat komitmen organisasional yang tinggi dapat berdampak pada kesetiaan yang dimiliki oleh karyawan terhadap perusahaan. Karyawan akan memberikan kesetiaan, serta memiliki keinginan, bersedia bekerja keras, berkorban, dan memperdulikan kelangsungan hidup organisasi.

Berdasarkan pengertian diatas berarti, karyawan mau berusaha, bekerja keras, dan berkorban demi kepentingan perusahaan karena mengharapkan penghargaan dari perusahaan. Penghargaan ini dapat berupa reward, promosi jabatan, diikuti sertakan dalam pengambilan keputusan, dan lain-lain. Komitmen yang muncul akibat identifikasi karyawan maksudnya adalah, rasa bangga yang dimiliki oleh karyawan karena telah menjadi bagian dari suatu organisasi, selanjutnya komitmen berdasarkan internalisasi maksudnya adalah, nilai-nilai yang dimiliki atau dianut oleh perusahaan telah menyatu dengan karyawan, sehingga karyawan merasa memiliki kesamaan nilai dan ideologi dengan perusahaan.

2.1.3.2 Aspek Komitmen Organisasi

Allen & Meyer (1991:61-89), mengemukakan bahwa terdapat tiga dimensi terpisah komitmen organisasional, yaitu:

- a. *Affective commitment*, hal ini berkaitan dengan adanya ikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi karena keinginan dari diri sendiri.
- b. *Continuance commitment*, adalah komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain komitmen ini terbentuk atas dasar untung dan rugi yang didapatkan oleh karyawan. Sehingga menjadi bahan pertimbangan apa yang harus dikorbankan bila menetap pada suatu organisasi.
- c. *Normative commitment*, adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan. Yang berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Jadi seorang karyawan bertahan karena adanya loyalitas.

2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mendukung

Menurut Dessler (1993:65-66), beberapa sistem manajemen yang membantu meningkatkan komitmen organisasi pada karyawan :

1. Berkomitmen pada nilai utama manusia. Membuat aturan tertulis mempekerjakan manajer yang baik dan tepat, dan mempertahankan komunikasi yang baik.
2. Memperjelas dan mengkomunikasikan misi. Memperjelas misi dan ideologi, berkarisma, menggunakan praktik perekrutan berdasarkan nilai, menekankan orientasi berdasarkan nilai stress dan pelatihan, membentuk tradisi
3. Menjamin keadilan organisasi, memiliki prosedur penyampaian keluhan yang komprehensif, menyediakan komunikasi dua arah yang ekstensif.

4. Menciptakan rasa komunitas. Membangun komogenitas berdasarkan nilai, keadilan, menekankan kerja sama, saling mendukung, dan kerja tim, berkumpul bersama.
5. Mendukung perkembangan karyawan. Melakukan aktualisasi, memberikan pekerjaan menantang pada tahun pertama, memajukan dan memberdayakan, mempromosikan dari dalam, menyediakan aktifitas perkembangan, menyediakan keamanan kepada karyawan tanpa jaminan.

2.1.3.4 Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Allen dan Meyer (1997) indikator komitmen organisasi yaitu:

1. Komitmen afektif (affective commitment)
2. Komitmen berkelanjutan (continuance commitment)
3. Komitmen normatif (normative commitment)

2.1.4. Pelatihan

2.1.4.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan adalah suatu proses yang meliputi serangkaian tindak (upaya) yang dilaksanakan dalam bentuk pemberian bantuan kepada tenaga kerja yang dilakukan oleh tenaga profesional terhadap pelatihan dalam suatu waktu yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja peserta dalam bidang pekerjaan tertentu guna meningkatkan efektivitas dan produktivitas dalam suatu organisasi. Ada dua tujuan diadakannya program pelatihan. Pertama, pelatihan dilakukan untuk menutupi “gap” antara kecakapan atau kemampuan pegawai dengan permintaan jabatan.

Menurut Rivai (2010:226) Pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Dessler (2010:280) Pelatihan adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Menurut Hasibuan Melayu S. P (2013:69) Pelatihan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai sesuai kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pelatihan. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam

dunia kerja. Karyawan, baik yang baru atau yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain sebagainya.

Dari pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh suatu perusahaan untuk meningkatkan kemampuan karyawan berupa pengetahuan dan keahlian yang dapat diterapkan dalam bidang kerja masing-masing karyawan sesuai dengan kebutuhan karyawan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

2.1.4.2 Metode Pelatihan

Ada beragam metode yang digunakan perusahaan untuk menyampaikan pelatihan (Dessler, 2010:285) :

1. On-The-Job Training (Pelatihan Langsung Kerja)
On-The-Job Training atau disingkat OJT (pelatihan langsung kerja) berarti meminta seseorang untuk mempelajari pekerjaan itu langsung mengerjakan.
2. Magang
Magang adalah suatu proses terstruktur dimana orang menjadi pekerja yang terampil melalui kombinasi dari pelajaran di kelas dan pelatihan langsung pekerjaan.
3. Belajar secara informal
Pengusaha tidak boleh meremehkan pentingnya atau nilai dari pelatihan informal. Survey dari the America Society for training and development memperkirakan sekitar 80% dari yang di pelajari karyawan mengenai pekerjaan, diperoleh bukan program pelatihan formal tapi melalui perangkat informal, termasuk melaksanakan pekerjaan sehari-hari dengan berkolaborasi dengan kolega mereka.
4. Job Instruction Training (Pelatihan Perintah Kerja)
Banyak pekerjaan yang terdiri dari sejumlah rangkaian logis yang diajarkan secara bertahap. Proses bertahap ini yang disebut Job Instruction Training.
5. Pelajaran yang terprogram
Medianya dapat berupa buku teks, komputer atau internet, pelajaran yang terprogram (instruksi terprogram) adalah metode belajar sendiri Langkah demi langkah
6. Teknik pelatihan kemampuan membaca dan menulis
Karyawan dengan keterampilan membaca, menulis dan berhitung yang lemah mungkin malu mengakui masalah ini. Oleh karena itu, penyelia harus

- mengamati karyawan yang menghindari melakukan pekerjaan khusus atau menggunakan alat tertentu; tidak mengikuti petunjuk atau intruksi tertulis; tidak mengambil pesan telepon tertulis, membawa pulang ke rumah formulir yang harus dilengkapi, atau membuat kesalahan yang sama berulang-ulang
7. Pelatihan dengan peralatan audiovisual
Teknik pelatihan dengan menggunakan audiovisual seperti film, power point, video konferensi, kaset audio dan kaset video sangat efektif dan telah luas digunakan.
 8. Pelatihan dengan simulasi
Pelatihan simulasi (terkadang disebut pelatihan di ruang depan) adalah sebuah metode di mana orang-orang yang dilatih belajar dengan peralatan yang sebenarnya atau dengan simulasi yang akan digunakan dalam pekerjaan, tetapi sebenarnya mereka dilatih di luar pekerjaan.
 9. Pelatihan berbasis computer
Dengan penelitian yang berbasis komputer, orang yang dilatih menggunakan sistem berbasis komputer atau CD-ROM untuk secara interaktif meningkatkan pengetahuan atau keterampilannya.
 10. Sistem pendukung kinerja elektronik
Sistem pendukung kinerja elektronik merupakan bantuan pekerjaan yang sekarang banyak dipakai. Sistem ini adalah kumpulan peralatan dan tampilan komputer yang mengotomatiskan pelatihan, dokumentasi, dan dukungan telepon, mengintegrasikan otomatisasi ini ke dalam aplikasi, dan memberikan pendukung yang lebih cepat, lebih murah dan lebih efektif daripada metode tradisional.
 11. Pelatihan jarak jauh berbasis internet
Perusahaan saat ini menggunakan beragam metode belajar jarak jauh untuk pelatihan. Metode belajar jarak jauh di antaranya adalah kursus korespondensi tradisional teletraining, video konferensi dan pelatihan berbasis internet.

2.1.4.3 Tujuan Pelatihan

Menurut Sedarmayanti (2010:13) pelatihan bertujuan mempersiapkan karyawan yang akan segera diberi tugas mengerjakan pekerjaan yang telah ada dalam lembaga (proses pendidikan jangka pendek).

1. Untuk meningkatkan keterampilan para karyawan sesuai dengan perubahan teknologi.
2. Untuk meningkatkan produktivitas kerja.

3. Untuk mengurangi waktu belajar karyawan baru agar menjadi karyawan yang kompeten.
4. Untuk membantu masalah operasional.
5. Memberikan wawasan kepada karyawan untuk lebih mengenal organisasinya.
6. Meningkatkan kemampuan peserta pelatihan mengerjakan tugas yang sekarang.
7. Kemampuan menumbuhkan sikap empati dan melihat sesuatu dari kacamata orang lain.

2.1.4.4 Manfaat Pelatihan

Menurut Mangkuprawira (2011:85), manfaat pelatihan dikategorikan sebagai berikut:

1. Manfaat Untuk Pelatihan
 - a. Memperbaiki pengetahuan dan pelatihan.
 - b. Memperbaiki moral pekerja
 - c. Memperbaiki hubungan antara atasan dan bawahan.
 - d. Membantu pengembangan perusahaan
 - e. Membantu dalam pengembangan keterampilan, motivasi, loyalitas, sikap yang lebih baik dan aspek-aspek lainnya yang menampilkan pekerja dan manajer yang sukses.
2. Manfaat Untuk Individual
 - a. Membantu meningkatkan motivasi, prestasi, pertumbuhan, dan tanggung jawab.
 - b. Membantu dalam mendorong dan mencapai pengembangan dan kepercayaan diri.
 - c. Membantu dalam menghadapi stress dan konflik dalam pekerjaan.
 - d. Menyediakan informasi untuk memperbaiki pengetahuan kepemimpinan, keterampilan berkomunikasi dan sikap.
 - e. Meningkatkan pemberian pangkuan dan perasaan kepuasan pekerjaan.
3. Manfaat Untuk Personal, Hubungan Manusia Dan Pelaksanaan Kebijakan.
 - a. Memperbaiki komunikasi antara kelompok dan individu
 - b. Memperbaiki hubungan lintas persobal
 - c. Memperbaiki moral.

- d. Menyediakan lingkungan yang baik untuk belajar, berkembang dan koordinasi.
- e. Membuat perusahaan menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup.

2.1.4.5 Indikator Pelatihan

Menurut Mangkunegara (2013:56) menjelaskan komponen – komponen dalam pelatihan, yaitu :

1. Tujuan
Pelatihan merupakan tujuan yang ditetapkan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (*action play*) dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan.
2. Pelatih
Mengingat pelatihan umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memilih kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, professional, dan kompeten.
3. Materi
Pelatihan sumber daya manusia memerlukan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh organisasi.
4. Metode
Metode pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan kemampuan peserta pelatihan.
5. Peserta Pelatihan
Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai.

2.1.5. Kinerja Karyawan

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2016:397) mengungkapkan bahwa kinerja adalah hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama. Kinerja karyawan adalah seberapa banyak para

karyawan memberi kontribusi kepada perusahaan meliputi kuantitas output, kualitas output, jangka waktu, kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif, Srimulyani (2013:45)

Bangun (2012:99) mengatakan kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan, persyaratan biasa disebut dengan standar kerja, yaitu tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan dan diperbandingkan atas tujuan atau target yang ingin dicapai. Sedangkan Menurut Mangkunegara (2013:67) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

Dari pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu instansi sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya pencapaian tujuan instansi sesuai dengan prinsip tertentu.

2.1.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi

Menurut Armstrong dan Baron (1998:16-17) kinerja dipengaruhi faktor-faktor sebagai berikut :

- a. *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
- b. *Leadership factors*, ditunjukkan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*.
- c. *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
- d. *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja fasilitas yang diberikan organisasi.
- e. *Contextual/situational factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

2.1.5.3 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan dari penilaian kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2013) adalah:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasai, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.

3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program pelatihan dan efektifitas jadwal kerja, struktur organisasi, gaya kepemimpinan, kondisi, dan pengawasan.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada didalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai kinerja yang baik.
7. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan dan kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
8. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
9. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
10. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas.

2.1.5.4 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja karyawan untuk mengukur kinerja karyawan secara individual ada beberapa indikator yang digunakan. Menurut Mathis (2010:72) sebagai berikut :

1. Kuantitas Kerja
2. Kualitas kerja
3. Pemanfaatan waktu

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama, Judul, Tahun	Variabel	Alat Uji	Hasil
1	Yetta Tri Nydia. “Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan Lapangan SPBU Coco Pertamina MT Haryono” 2012.	Komitmen Organisasi (X1), Karyawan (Y).	Analisis regresi linier berganda	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Ranty Sapitri “Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru”. 2016.	Komitmen Organisasi (X1) Kinerja karyawan (Y).	Analisis regresi linier berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru.
3	Novi Kumalasari, “Pengaruh Kecerdasan Emosional, Motivasi, dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Mega Syariah KCP Jember”. 2020.	Kecerdasan Emosi (X1), Motivasi (X2), Pelatihan (X3), Kinerja karyawan (Y).	Analisis regresi linier berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hasil uji-t motivasi dan pelatihan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan Bank Mega Syariah KCP Jember.
4	Muhammad Kurniawan “Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya	Komitmen Organisasi (X1) Budaya	Analisis regresi linier	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen

	Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Publik (Studi Empiris pada SKPD Pemerintah Kabupaten Kerinci)” 2013.	organisasi (X2), Kinerja Pegawai (Y).	berganda	organisasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemerintah Kabupaten Kerinci.
5	Mega Trisnawati Tungga Dewi “Pengaruh Budaya Organisasi Lingkungan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Kapal Perang Di PT. PAL Indonesia (PERSERO) Surabaya”. 2019.	Budaya Organisasi (X1), Lingkungan Kerja (X2), Komitmen Organisasi (X3) dan Kinerja Karyawan (Y)	Analisis regresi linier berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi, lingkungan kerja dan komitmen organisasi baik secara parsial maupun secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6	Mar’atu Shaliha, “Pengaruh Budaya Organisasi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pemerintah Kota Makassar”. 2017.	Budaya Organisasi (X1), Pelatihan (X2), Kinerja Pegawai (Y).	Analisis regresi linier berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan pelatihan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
7	Siswanto Wijaya Putra, “Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Industri Kecil”,	Komitmen Organisasi (X1), Budaya Organisasi (X2), Gaya Kepemimpinan (X3), Lingkungan	Analisis regresi linier berganda	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan

	2015.	kerja fisik (X4), Kinerja Karyawan (Y).		terhadap kinerja karyawan industri kecil kulit dan tas di Lingkungan Industri Tanggulangin Sidoarjo.
8	Ana Suseno Putri, ” Pengaruh Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Publik (Studi Empiris pada SKPD Pemerintah Kabupaten Boyolali)”. 2014.	Komitmen Organisasi (X1), Gaya Kepemimpinan (X2), Budaya Organisasi (X3), Kepuasan Kerja (X4), Kinerja Karyawan (Y).	Analisis regresi linier berganda	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi publik.
9	Heti Puspitasari, ”Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. KAI DAOP 9 Jember”. 2016.	Lingkungan Kerja (X1), Budaya Organisasi (X2), Pelatihan Kerja (X3), Kinerja Karyawan (Y).	Analisis regresi linier berganda	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. KAI DAOP 9 Jember.
10	Hema Malini, “Pengaruh Budaya Organisasi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia (PERSERO) Kantor	Budaya Organisasi (X1), Pelatihan (X2) Kinerja karyawan (Y).	Analisis regresi linier berganda	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan pelatihan berpengaruh positif

	Pos Baturaja 32100". 2017.			dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (PERSERO) Kantor Pos Baturaja 32100.
--	-------------------------------	--	--	---

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1. Hubungan Antar Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan

Budaya organisasi terbentuk dari perilaku individu yang dibawa ke dalam norma-norma dan filosofi baru suatu kelompok untuk menghadapi sesuatu atau mencapai tujuan tertentu (Edison, Anwar, & Komariyah, 2018). Individu dengan budaya organisasi yang sama akan membentuk perilaku yang sama dalam menghadapi suatu kejadian. Oleh karena itu, organisasi sebaiknya memiliki budaya yang dapat diterapkan kepada anggotanya, dengan harapan, budaya tersebut dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi. Organisasi yang memiliki budaya yang kuat dan positif, akan lebih mudah membuat karyawan untuk memahami, mendalami dan menganut nilai-nilai yang disepakati bersama (Edison, Anwar, & Komariyah, 2018).

Adanya keterkaitan hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja yang dijelaskan dalam model diagnosis budaya organisasi bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi semakin baik kinerja organisasi tersebut (Djokosantoso, 2003).

Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual. Didukung dengan SDM yang ada, sistem dan teknologi, strategi perusahaan dan logistik, masing-masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi yang baik pula.

Budaya Organisasi mampu meningkatkan kinerja karyawan seperti pada penelitian yang dilakukan oleh Hema Malini (2017), yang menyatakan bahwa budaya organisasi dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (PERSERO) Kantor Pos Baturaja 32100.

2.3.2. Hubungan Antar Komitmen Organisasi Dengan Kinerja Karyawan

Kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan sesuai dengan tugas dan fungsinya. Sedangkan komitmen adalah perjanjian (keterikatan) untuk melakukan sesuatu (kontrak) dengan penuh rasa tanggung jawab. Komitmen organisasi adalah komitmen yang diciptakan oleh semua komponen-komponen individual dalam menjalankan operasional organisasi.

Komitmen organisasi Menurut Allen dan Meyer (1997) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya, dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Tingkat komitmen organisasional yang tinggi dapat berdampak pada kesetiaan yang dimiliki oleh karyawan terhadap perusahaan. Karyawan akan memberikan kesetiaan, serta memiliki keinginan, bersedia bekerja keras, berkorban, dan memperdulikan kelangsungan hidup organisasi.

Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi, karena karyawan yang berkomitmen tinggi mau bekerja keras dan melakukan pengorbanan yang dibutuhkan untuk organisasi itu (Greenberg & Baron, 2003). Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong para individu untuk berusaha lebih keras dalam mencapai tujuan organisasi. Sehingga komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih mementingkan organisasi dari pada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik lagi. Jadi antara komitmen organisasi dengan kinerja terdapat pengaruh yang positif dimana kinerja yang baik pastinya dilatar belakangi oleh komitmen yang kuat. Komitmen organisasi yang buruk tidak menghasilkan kinerja yang tinggi. Jadi, semakin tinggi derajat komitmen organisasi semakin tinggi pula kinerja yang dicapainya.

Komitmen Organisasi mampu meningkatkan kinerja karyawan seperti pada penelitian yang dilakukan oleh Mega Trisnawati Tungga Dewi (2019) Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Kapal Perang Di PT. PAL Indonesia (Persero) Surabaya yang mana hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa secara parsial variabel komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.3. Hubungan Antar Pelatihan Dengan Kinerja Karyawan

Menurut menurut Marwansyah (2010:153), *Training & Development* dipandang sebagai “*the heart of a continuous effort design to improve employee competency and organizational performance*” (intisari dari sebuah upaya

berkelanjutan yang dirancang untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja organisasi). Menurut (Bintoro & Daryanto, 2017) salah satu cara yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan dan memperbaiki kinerja karyawan adalah dengan memberikan pelatihan.

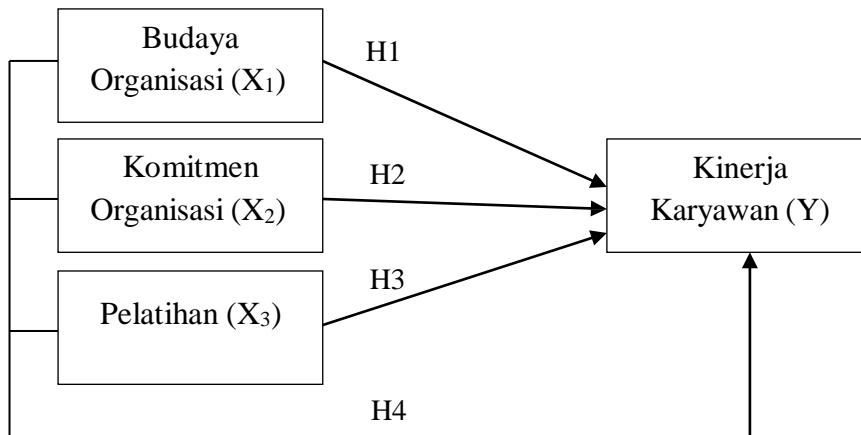
Pelatihan mampu meningkatkan kinerja karyawan seperti pada penelitian yang dilakukan oleh Mar'atu Shaliha (2017) yang menyatakan bahwa budaya organisasi dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada pemerintah Kota Makasar.

2.3.4. Hubungan Antar Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Pelatihan Dengan Kinerja Karyawan

Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Pelatihan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Apabila budaya organisasi suatu perusahaan bersifat kuat dan baik maka perusahaan tersebut akan dipandang berintegritas tinggi dalam masyarakat. Kinerja yang baik di latarbelakangi oleh komitmen organisasi yang kuat sehingga kinerja yang dicapai akan semakin tinggi, jika komitmen organisasi buruk maka menghasilkan kinerja yang tidak tinggi. Apabila pelatihan terus diterapkan didalam perusahaan, maka kualitas dan koordinasi antar karyawan akan semakin meningkat kedepannya.

2.4 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan sintesis tentang hubungan antara variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan (Sugiyono, 2012:89). Kerangka konseptual bertujuan untuk mengemukakan secara umum mengenai objek penelitian yang dilakukan dalam kerangka dari variabel yang akan diteliti. Kerangka konseptual yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah budaya organisasi, komitmen organisasi, dan pelatihan sebagai variabel independent (X1), (X2), dan (X3) sedangkan kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y). Kerangka konseptual pada penelitian ini dapat digambarkan pada gambar



Gambar 2.1

2.5 Hipotesis

Berdasarkan latar belakang masalah, perumusan masalah dan tinjauan teori yang telah dikemukakan diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

- H1 : Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank Jatim KCP Rungkut Surabaya
- H2 : Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank Jatim KCP Rungkut Surabaya
- H3 : Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank Jatim KCP Rungkut Surabaya
- H4 : Budaya organisasi, komitmen organisasi dan pelatihan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank Jatim KCP Rungkut Surabaya

