

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Kajian pustaka ini menguraikan sumber rujukan mengenai penjelasan dan hubungan antara variabel yang menjadi permasalahan yang ada dalam penelitian.

2.1.1 Budaya Kerja

Budaya kerja selalu di dengar dunia perusahaan, lembaga, atau bahkan instansi pendidikan. Hal ini dapat diasumsikan bahwa budaya kerja penting bagi karyawan untuk bekerja lebih baik dalam memperbaiki kinerja yang berkaitan dengan tanggung jawab pekerjaannya.

2.1.1.1 Pengertian Budaya Kerja

Taliziduhu Ndraha (2010:25) mendefinisikan "Budaya kerja merupakan sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat."

Gering dan Triguno (2011:7) mengemukakan "budaya kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja."

Menurut Hadari Nawari (2013:65) "Budaya kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sanksi tegas, namun dari pelaku

organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.”

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa Budaya kerja merupakan perilaku yang dilakukan berulang-ulang dalam organisasi yang menjadi suatu kebiasaan yang harus diterapkan dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

2.1.1.2 Terbentuknya Budaya Kerja

Budaya kerja berbeda antara organisasi satu dengan yang lainnya, hal itu dikarenakan landasan dan sikap perilaku yang dicerminkan oleh setiap orang dalam organisasi berbeda. Budaya kerja yang terbentuk dari lingkungan perusahaan, jika secara positif budaya kerja bermanfaat karena setiap anggota dalam suatu organisasi membutuhkan kerja sama, saran, pendapat bahkan kritik yang bersifat membangun dari ruang lingkup pekerjaannya demi kemajuan kinerjanya tersebut.

Namun budaya kerja berakibat buruk jika pegawai dalam suatu organisasi mengeluarkan pendapat yang berbeda hal itu dikarenakan adanya perbedaan setiap individu dalam mengeluarkan pendapat, tenaga dan pikirannya, karena setiap individu mempunyai kemampuan dan keahliannya sesuai bidangnya masing-masing. Jika ingin memperbaiki budaya kerja agar menjadi lebih baik membutuhkan waktu bertahun-tahun untuk merubahnya, maka itu perlu adanya pembenahan-pembenahan yang dimulai dari sikap dan tingkah laku pemimpinnya kemudian diikuti para bawahannya, terbentuknya budaya kerja diawali tingkat

kesadaran pemimpin atau pejabat yang ditunjuk dimana besarnya hubungan antara pemimpin dengan bawahannya sehingga akan menentukan suatu cara tersendiri apa yang dijalankan dalam perangkat satuan kerja atau organisasi.

2.1.1.3 Unsur-Unsur Budaya Kerja

Unsur-unsur budaya kerja menurut Taliziduhu Ndraha (2012:209), yaitu:

1. **Anggapan Dasar Tentang Kerja**

Pendirian atau anggapan dasar atau kepercayaan dasar tentang kerja, terbentuknya melalui konstruksi pemikiran silogistik. Premisnya adalah pengalaman hidup empiris, dan kesimpulan.

2. **Sikap terhadap Pekerjaan**

Manusia menunjukkan berbagai sikap terhadap kerja. Sikap adalah kecenderungan jiwa terhadap sesuatu. Kecenderungan itu berkisar antara menerima sepenuhnya atau menolak sekeras-kerasnya.

3. **Perilaku Ketika Bekerja**

Sikap terhadap bekerja, lahir perilaku ketika bekerja. Perilaku menunjukkan bagaimana seseorang bekerja.

4. **Lingkungan Kerja dan Alat Kerja**

Dalam lingkungan, manusia membangun lingkungan kerja yang nyaman dan menggunakan alat (teknologi) agar bekerja efektif, efisien dan produktif.

5. **Etos Kerja**

Istilah etos diartikan sebagai watak atau semangat fundamenta budaya, berbagai ungkapan yang menunjukkan kepercayaan, kebiasaan, atau

perilaku suatu kelompok masyarakat. Jadi etos berkaitan erat dengan budaya kerja.

2.1.1.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Kerja

Menurut Talizhiduhu Ndraha (2012:211) Budaya kerja dalam organisasi memiliki faktor-faktor yang mempengaruhinya adalah :

1. Perilaku pemimpinnya itu tindakan nyata dari seorang pemimpin biasanya menjadi cermin penting bagi para pegawai.
2. Seleksi para pekerja dengan menempatkan pegawai yang tepat dalam kedudukan yang tepat, akan menumbuhkan kebanggaan rasa memiliki dari para pegawai.
3. Budaya organisasi adalah setiap organisasi memiliki budaya kerja yang dibangun.
4. Budaya luar, di dalam suatu organisasi, budaya dapat dikatakan lebih dipengaruhi oleh komunitas budaya luar yang mengelilinginya.
5. Menyusun misi perusahaan dengan jelas, dengan memahami misi organisasi secara jelas maka akan diketahui secara utuh dan jelas sesuatu pekerjaan yang seharusnya dilakukan oleh para pegawai.
6. Mengedepankan misi perusahaan, jika tujuan suatu organisasi sudah ditetapkan, setiap pemimpin harus dapat memastikan bahwa misi tersebut harus berjalan.
7. Keteladanan pemimpin, pemimpin harus dapat memberi contoh budaya semangat kerja kepada para bawahannya.

8. Proses pembelajaran, pembelajaran pegawai harus tetap berlanjut. Untuk menghasilkan budaya kerja yang sesuai, para pegawai membutuhkan pengembangan keahlian dan pengetahuan.
9. Motivasi, pekerja membutuhkan dorongan untuk turut memecahkan masalah organisasi lebih inovatif.

Dengan demikian pemimpin dapat mengembangkan budaya kerja yang adil melalui peningkatan daya pikir pegawai dalam memecahkan masalah yang ada secara efektif dan efisien.

2.1.1.5 Dimensi dan Indikator Budaya Kerja

Budaya kerja memiliki indikator-indikator yang terbagi menjadi dua indikator, yaitu sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan perilaku kerja pegawai pada waktu bekerja.

Indikator yang mempengaruhi sikap karyawan terhadap pekerjaannya menurut Taliziduhu Ndraha (2012:230), adalah :

1. Mau menerima arahan pimpinan
2. Senang menerima tanggung jawab kerja
3. Kerja sebagai ibadah
4. Melaksanakan pekerjaan sesuai tugas
5. Dapat mengatasi kendala kerja
6. Dapat menyusun laporan kerja.

Kemudian indikator perilaku kerja pegawai pada waktu bekerja menurut Taliziduhu Ndraha (2012:232), adalah :

1. Disiplin kerja
2. Jujur dalam kerja
3. Komitmen kerja
4. Tanggung jawab terhadap pekerjaan

5. Kerja sama dengan rekan kerja
6. Mengevaluasi pekerjaan.

2.1.2 Gaya Kepemimpinan

2.1.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Gary Yukl dalam Emron Edison, dkk (2016:89) “Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama penting.”

Menurut Anoraga dalam Edy Sutrisno (2009:214) Mengemukakan bahwa “Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran, dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan itu.”

Menurut Rivai (2014:42) “Gaya Kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Menurut Suwatno, Priansa (2013:155) gaya kepemimpinan cenderung dideskripsikan dalam dua gaya kepemimpinan yaitu :

1. Gaya berorientasi kepada karyawan, dimana pemimpin lebih menekan pada memotivasi ketimbang mengendalikan karyawan. Mereka mencari hubungan bersahabat, saling percaya dan saling menghargai dengan anggota. Para anggota/

karyawan diizinkan untuk berprestasi dalam membuat keputusan yang akan berpengaruh juga kepada mereka.

2. Gaya berorientasi pada tugas, di mana pemimpin mengawasi pengikut secara ketat untuk memastikan apakah tugas dilaksanakan dengan memuaskan. Pelaksanaan tugas lebih ditekankan daripada pertumbuhan anggota atau kepuasan pribadi.

Dari definisi di atas, dapat didefinisikan bahwa Gaya Kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan dan sasaran dalam melaksanakan pekerjaan.

Menurut Sutarto dalam Edy Sutrisno (2009:222) pendekatan perilaku berlandaskan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak seorang pemimpin sebagai berikut:

1. Cara memberi perintah
2. Cara memberi tugas
3. Cara berkomunikasi
4. Cara membuat keputusan
5. Cara mendorong semangat bawahan
6. Cara memberikan bimbingan
7. Cara menegakan disiplin
8. Cara pengawasan pekerjaan bawahan
9. Cara meminta laporan dari bawahan
10. Cara memimpin rapat
11. Cara menegur kesalahan bawahan.

2.1.2.2 Fungsi dan Peran Pemimpin dalam Organisasi

Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelola atau mengatur organisasi secara efektif dan mampu melaksanakan kepemimpinan secara efektif juga. Fungsi pemimpin dalam organisasi menurut Terry dalam Kasmir (2016:219), dapat dikelompokkan menjadi empat yaitu :

1. Perencanaan
2. Pengorganisasian
3. Penggerakan
4. Pengendalian

Dalam menjalankan fungsinya pemimpin mempunyai tugas-tugas tertentu, yaitu mengusahakan agar kelompok nya dapat mencapai tujuan dengan baik, dalam kerja sama yang produktif, dan dalam keadaan yang bagaimana pu yang dihadapi kelompok. Tugas utama pemimpin :

1. Memberi struktur yang jelas terhadap situasi-situasi rumit yang dihadapi kelompok
2. Mengawasi dan menyalurkan tingkah laku kelompok
3. Merasakan dan menerangkan kebutuhan kelompok pada dunia luar baik mengenai sikap-sikap, harapan, tujuan, dan kekhawatiran kelompok.

Pemimpin dalam suatu organisasi memiliki peranan yang sangat penting, tidak hanya menghadapi secara internal bagi organisasi yang bersangkutan, akan tetapi dalam menghadapi berbagai pihak di luar atau eksternal organisasi yang maksudnya untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuannya. Menurut Sutrisno dalam Kasmir (2016:219) Peranan pemimpin dapat dikategorikan dalam tiga bentuk berikut ini :

1. Peranan yang Bersifat Interpersonal
 - a. Peran selaku simbol keberadaan organisasi. Peranan tersebut dimainkan dalam berbagai kegiatan yang sifatnya legal dan seremonial

- b. Peran selaku pemimpin yang bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada para bawahan
 - c. Peran selaku penghubung dimana seorang manajer harus mampu menciptakan jaringan yang luas dengan memberikan perhatian khusus kepada mereka yang mampu berbuat sesuatu bagi organisasi.
2. Peran Informasional, yaitu :
- a. Seorang manajer adalah pemantau arus informasi yang terjadi dari luar dan dalam organisasi. Seorang manajer selalu menerima berbagai informasi dari dalam dan luar organisasi. Bahkan juga informasi yang sebenarnya tidak harus ditujukan kepadanya orang lain dalam organisasi. Dalam kaitan ini perlu ditekankan bahwa berkat kemajuan dan terobosan teknologi informasi, yang dihadapi oleh manajer dewasa ini ialah melimpahkan informasi yang diterimanya.
 - b. Sebagai pembimbing informasi. Berbagai informasi yang diterima oleh seseorang mungkin berguna dalam penyelenggaraan fungsi manajerialnya, akan tetapi mungkin juga untuk disalurkan kepada orang atau pihak lain dalam organisasi.
 - c. Peran selaku juru bicara organisasi. Peran ini memerlukan kemampuan menyalurkan informasi secara tepat kepada berbagai pihak di luar organisasi, terutama jika menyangkut informasi tentang rencana, kebijaksanaan, tindakan, dan hasil yang telah dicapai oleh organisasi.
3. Peran Pengambil Keputusan, yaitu :
- a. Sebagai entrepreneur diharapkan mampu mengkaji terus-menerus berbagai

peluang dari situasi yang dihadapi oleh organisasi, untuk mencari dan menemukan peluang yang dapat dimanfaatkan, meskipun sering menuntut terjadinya perubahan dalam organisasi.

- b. Sebagai peredam gangguan. Peranan ini antara lain kesediaan memikul tanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif apabila organisasi menghadapi gangguan serius yang apabila tidak ditangani berdampak negatif kepada organisasi.
- c. Sebagai pembagi sumber daya dan dana. Tidak jarang orang berpendapat bahwa, makin tinggi posisi manajerial seseorang, wewenang pun makin besar. Wewenang atau kekuasaan sering menampilkan diri pada kekuasaan untuk mengalokasikan daya dan dana. Termasuk diantaranya wewenang untuk menempatkan orang pada posisi tertentu, wewenang mempromosikan orang, menurunkan pangkat. Kewenangan itulah yang membuat karyawan bergantung kepadanya.

2.1.2.3 Tipe, Jenis Gaya Kepemimpinan yaitu :

Menurut Tohardi dalam Edy Sutrisno (2009:223) mengemukakan jenis, tipe gaya kepemimpinan sebagai berikut ini :

1. Gaya Persuasif

Gaya persuasif, adalah gaya pimpinan dengan menggunakan pendekatan yang menggugah perasaan, pikiran, atau dengan kata lain dengan melakukan ajakan atau bujukan pada bawahan, gaya ini akan membuat bawahan merasakan bahwa karyawan itu penting dalam suatu pekerjaan pada masing-masing bidang tertentu.

2. Gaya Refresif

Gaya refresif, yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan-tekanan, ancaman-ancaman, sehingga karyawan merasa ketakutan.

3. Gaya Partisipatif

Gaya partisipatif, yaitu gaya kepemimpinan di mana memberikan kesempatan bawahan untuk itu secara aktif baik mental, spiritual, fisik, maupun materiil dalam kiprahnya di organisasi.

4. Gaya Inovatif

Gaya inovatif, yaitu gaya kepemimpinan yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaruan di dalam segala bidang baik bidang politik, ekonomi, sosial, budaya, atau setiap produk terkait dengan kebutuhan manusia.

5. Gaya Investigatif

Gaya investigatif, yaitu gaya kepemimpinan yang selalu melakukan penelitian yang disertai dengan rasa penuh kecurigaan terhadap bawahannya sehingga menimbulkan yang menyebabkan kreativitas, inovasi, serta inisiatif dari bawahan kurang berkembang, karena bawahan takut melakukan kesalahan-kesalahan.

6. Gaya Inspektif

Gaya inspektif, yaitu gaya kepemimpinan yang suka melakukan acara-acara yang sifatnya protokoler, kepemimpinan dengan gaya inspektif menurut penghormatan bawahan, atau pimpinan yang senang apabila dihormati.

7. Gaya Motivatif

Gaya motivatif, yaitu gaya kepemimpinan yang dapat menyampaikan informasi mengenai ide-idenya, program-program, dan kebijakan-kebijakan kepada bawahannya dengan baik. Komunikasi tersebut membuat segala ide, program dan kebijakan dapat dipahami oleh bawahan sehingga bawahan mau merealisasikan semua ide, program, serta kebijakan yang ditetapkan oleh pemimpin.

8. Gaya Naratif

Gaya naratif, yaitu gaya kepemimpinan yang pemimpinnya banyak bicara namun tidak disesuaikan dengan apa yang ia kerjakan, atau dengan kata lain pemimpin yang banyak bicara sedikit bekerja.

9. Gaya Edukatif

Gaya edukatif, yaitu gaya kepemimpinan yang suka mengembangkan bawahan dengan cara memberikan pendidikan dan keterampilan kepada bawahan, sehingga bawahan menjadi memiliki wawasan dan pengalaman yang lebih dari hari ke hari. Sehingga seorang pemimpin yang bergaya edukatif tidak akan pernah menghalangi bawahan yang ingin mengembangkan pendidikan dan keterampilan.

10. Gaya Retrogresif

Gaya Retrogresif, yaitu gaya kepemimpinan tidak suka melihat maju, apalagi melebihi dirinya. Untuk itu pemimpin yang bergaya retrogresif selalu menghalangi bawahannya untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan. Sehingga dengan kata lain, pemimpin yang bergaya

retrogresif sangat senang melihat bawahannya selalu terbelakang, bodoh, dan sebagainya

G.R. Terry dalam Suwatno dan Doni Priansa (2013:156) mengemukakan tipe, jenis, gaya kepemimpinan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Pribadi (Personal Leadership)

Dalam tipe ini pimpinan mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga timbul hubungan pribadi.

2. Kepemimpinan Non Pribadi (Non personal Leadership)

Dalam tipe ini pimpinan tidak mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga antara atasan dengan bawahan tidak timbul kontak pribadi. Hubungan antara pimpinan dengan bawahannya melalui perencanaan dan instruktur-instruktur tertulis.

3. Kepemimpinan Otoriter (Authoritarian Leadership)

Dalam tipe ini pimpinan memperlakukan bawahannya sewenang-wenang, karena menganggap diri orang paling berkuasa, bawahannya digerakkan dengan jalan paksa, sehingga para pekerja dalam melakukan pekerjaannya bukan karena ikhlas melakukan pekerjaannya, melainkan karena takut pada pimpinannya

4. Kepemimpinan kebapakan (Paternal Leadership)

Dalam tipe ini pimpinan memperlakukan bawahannya seperti anak sendiri, sehingga para karyawan tidak berani mengambil keputusan, segala sesuatu yang pelik diserahkan kepada bapak pimpinan untuk menyelesaikannya.

Dengan demikian, bapak sangat banyak pekerjaannya yang menjadi tanggung jawab anak buahnya.

5. Kepemimpinan Demokratis (Democratic Leadership)

Dalam tipe ini pimpinan selalu mengadakan musyawarah dengan para bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang sukar, sehingga para bawahannya merasa dihargai pikiran-pikirannya dan pendapat-pendapatnya serta mempunyai pengalaman yang baik di dalam menghadapi segala persoalan yang rumit. Dengan demikian para bawahannya bergerak bukan karena rasa paksaan, tetapi karena rasa tanggung jawab yang timbul karena kesadaran atas tugas-tugasnya. Sehingga meskipun dalam pengambilan keputusan membutuhkan waktu yang cukup lama, tetapi hasilnya menjadi lebih baik karena dari berbagai pandangan yang berbeda

6. Kepemimpinan Bakat (indigenous Leadership)

Dalam tipe ini pimpinan dapat menggerakkan dan mengarahkan bawahannya untuk membangun bakat, karena karyawan mempunyai bakat untuk itu, sehingga para bawahannya senang mengikutinya, dan dilakukan sesuai dengan yang diperintahkan oleh pimpinan, jadi tipe ini lahir karena pembawaannya sejak lahir seolah-olah ditakdirkan untuk memimpin dan diikuti oleh orang lain. Dalam tipe ini pemimpin tidak akan susah menggerakkan bawahannya, karena para bawahan akan selalu menurut akan kehendaknya dan mengikuti semua perintah yang diberikan oleh pimpinannya.

2.1.2.4 Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Fielder dalam Mangkunegara (2017:224) terdapat indikator berikut ini :

1. Hubungan Pemimpin dan Anggota

Hubungan pemimpin dan anggota berfokus pada lingkungan kelompok dan tingkat kepercayaan, loyalitas, dan daya tarik yang dirasakan anggota terhadap pemimpinnya. Hubungan pemimpin dan anggota dapat dikatakan baik apabila :

- a. Bawahan dapat mempercayai pemimpinnya
- b. Pimpinan dapat membuat karyawan tertarik pada pekerjaannya
- c. Pimpinan dapat menciptakan kondisi kerja yang kondusif

2. Struktur Kerja

Hubungan struktur kerja menyoroti tingkat tuntutan kerja yang jelas dan dikomunikasikan. Tugas dianggap terstruktur jika :

- a. Tugas dinyatakan dengan jelas dan diketahui tiap anggota
- b. Ada beberapa alternatif jalur penyelesaian tugas dan ada jalan keluar dari masalah.
- c. Penyelesaian tugas dapat ditunjukkan dengan jelas dan dicontohkan kepada bawahan, sehingga bukan sekedar harapan atau bayangan pemimpin
- d. Ada batasan solusi yang benar untuk masing-masing tugas.

3. Posisi Kekuasaan Seorang Pimpinan

Posisi Kekuasaan Seorang Pimpinan dapat dilihat dari sejumlah wewenang yang dimiliki oleh pemimpin untuk memberikan penghargaan atau hukuman. Hal ini juga termasuk pemberian wewenang dan legitimasi kekuasaan.

2.1.3 Pelatihan Kerja

Pelatihan sering dikenal dalam dunia perusahaan, lembaga, pendidikan. Dalam hal tersebut pendidikan menjadi hal penting untuk meningkatkan kinerja kerja yang berkaitan dengan pekerjaannya.

2.1.3.1 Pengertian Pelatihan Kerja

Menurut Andrew E. Sirkula dalam Mangkunegara (2017:44) Dapat dikemukakan bahwa “pelatihan (training) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas.”

Menurut Kasmir (2016:126) “Pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan, dan praktik.”

Menurut Noe dalam Kasmir (2016:126) “Pelatihan merupakan fasilitas yang disediakan perusahaan untuk mempelajari pekerjaan yang berhubungan dengan pengetahuan, keahlian, dan perilaku karyawan.”

Dari penjelasan di atas dapat didefinisikan bahwa Pelatihan adalah suatu proses pendidikan untuk menambah wawasan dan ilmu pengetahuan karyawan baik pada karyawan baru maupun apabila ada temuan-temuan baru bagi perusahaan yang dilakukan sesuai dengan kebutuhan karyawan maupun perusahaan dalam meningkatkan keterampilan serta dalam mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan perusahaan.

2.1.3.2 Komponen-Komponen/Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan

Komponen-komponen/Faktor-faktor pelatihan berikut ini menurut Mangkunegara (2017:44) :

1. Tujuan dan sasaran pelatihan harus jelas dan dapat diukur
2. Para pelatih (trainers) harus memiliki kualifikasi yang memadai
3. Materi latihan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai
4. Metode pelatihan harus sesuai dengan tingkat kemampuan pegawai yang menjadi peserta
5. Peserta pelatihan harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.

Komponen-komponen pelatihan berikut ini menurut Kasmir (2016:140)

1. Peserta Pelatihan

Calon peserta pelatihan merupakan faktor utama berhasil tidaknya suatu pelatihan karyawan. Artinya perusahaan harus benar-benar menyeleksi para calon karyawan yang akan dilatih. Calon karyawan yang akan dilatih tersebut harus kecerdasan, kemampuan, motivasi, dan perilakunya. Penilaian ini berguna untuk menentukan jenis pelatihan yang akan diikutinya.

2. Instruktur/Pelatih

Instruktur atau staf pengajar adalah mereka yang akan memberikan materi pelatihan dan membentuk perilaku karyawan. Jika pengajar kurang memiliki pengetahuan dan keterampilan, maka ilmu yang ditransfer ke peserta pelatihan juga kurang. Demikian pula jika pengajar memiliki pengetahuan dan keterampilan yang baik, tetapi kurang bisa dalam hal

mengajar, akan membua peserta pelatihan kesulitan atas apa yang diajarkan. Pertimbangan selanjutnya khusus untuk instruktur apakah pengajar diambil dari luar perusahaan atau hanya dari dalam perusahaan yang masing-masing sumber memiliki kelebihan dan kelemahan masing-masing. Oleh karena itu biasanya instruktur dipilih dari keduanya baik dari dalam maupun dari luar perusahaan.

3. Materi Pelatihan

Materi pelatihan merupakan materi atau bahan yang akan diberikan kepada peserta pelatihan. Kedalaman materi yang akan diberikan tentu akan menambah pengetahuan peserta menjadi lebih baik, demikian pula sebaliknya. Materi pelatihan juga harus diberikan kepada peserta pelatihan yang memang seharusnya menerima materi tersebut. Artinya kemampuan peserta untuk menyerap materi yang akan diberikan juga harus menjadi bahan pertimbangan.

4. Lokasi Pelatihan

Lokasi pelatihan merupakan tempat untuk memberikan pelatihan apakah di luar perusahaan atau di dalam perusahaan. Jika dilakukan di dalam perusahaan, khususnya untuk karyawan lama tentu akan membuat jenuh. Apabila dilakukan untuk karyawan baru akan menambah wawasan mengenai pekerjaan barunya dan akan menyesuaikan dengan lingkungan pekerjaan. Demikian pula untuk lokasi yang berada di luar perusahaan, biasanya akan memberikan kesegaran bagi peserta pelatihan, terutama bagi karyawan lama. Mereka akan terbebas dari tugas-tugas rutin yang

dibebankan kepadanya. Jika dilakukan di dalam perusahaan mereka menjadi tidak fokus mengikuti pelatihan sehingga hasilnya kurang optimal dan dianggap bahwa pelatihan tersebut tidak ada manfaatnya.

5. Lingkungan Pelatihan

Pengaruh dari lingkungan seperti kenyamanan tempat pelatihan yang didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai tentu akan memberikan hasil yang lebih positif. Demikian pula sebaliknya jika lingkungan pelatihan kurang memadai akan membuat peserta pelatihan merasa tidak nyaman dan berakibat kepada hasil yang diperolehnya kurang maksimal.

Di samping faktor kenyamanan, dalam hal faktor lingkungan juga dipengaruhi oleh keamanan di sekitar lokasi pelatihan. Jika lingkungan tidak aman dalam arti banyak gangguan tentu akan menyebabkan hasil pelatihan kurang optimal, demikian pula sebaliknya.

6. Waktu Pelatihan

Waktu Pelatihan maksudnya adalah waktu dimulai dan berakhirnya suatu pelatihan. Misalnya pelatihan sehari penuh 8 jam atau lebih tentu akan membuat peserta kelelahan.

2.1.3.3 Tujuan Pelatihan

Apabila pelatihan dilakukan sesuai sasaran orang dan pekerjaan maka pelatihan akan memiliki tujuan Pelatihan sebagai berikut ini menurut Mangkunegara (2017:45) yaitu :

1. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi
2. Meningkatkan produktivitas kerja

3. Meningkatkan kualitas kerja
4. Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia
5. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja
6. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal
7. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja
8. Menghindari keusangan (obsolescence)
9. Meningkatkan perkembangan pegawai

2.1.3.4 Metode/Teknik Pelatihan

Metode/Teknik Pelatihan menurut Kasmir (2016:138)

1. Metode Praktis (On The Job Training)

Metode ini memberikan pelatihan kepada karyawan sambil bekerja. Artinya karyawan langsung dilatih dengan pekerjaan yang akan ditanganinya. Biasanya metode ini diberikan karena kondisi kebutuhan perusahaan mendesak. Pertimbangan lainnya karena peserta pelatihan dinilai sudah memiliki pengetahuan tertentu, sehingga tinggal menyesuaikan diri dan memperdalam dengan pekerjaan yang baru. Menurut Kasmir (2016:138) Dalam on the job training calon karyawan diberitahukan pengetahuan tentang:

- a. Struktur organisasi yang ada dalam perusahaan
- b. Bekerja dalam berbagai macam keterampilan
- c. Melatih karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan
- d. Magang di bagian-bagian tertentu atau cabang tertentu
- e. Penugasan tugas sementara

2. Teknik Presentasi dan Metode Simulasi

Menurut Kasmir (2016:138) Teknik presentasi memberikan pemahaman kepada karyawan melalui tatap muka secara langsung. Artinya pelatihan diberikan di dalam ruangan tertentu. Instruktur memberikan materi langsung ke peserta

pelatihan dan peserta dapat menangani materi yang diberikan. Model pelatihan semacam ini dapat dilakukan dengan cara :

- a. Sistem perkuliahan di kelas
- b. Presentasi video
- c. Konferensi
- d. Workshop
- e. Atau gabungan dari salah satunya.

Menurut Kasmir (2016:139) Dalam metode simulasi, karyawan dilatih untuk memecahkan suatu permasalahan yang sedang dihadapi. Masalah diberikan dengan berbagai macam sehingga memerlukan pemecahan yang mendalam. Dalam praktiknya model simulasi dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut :

- a. Studi kasus
- b. Role playing
- c. Business game
- d. Vestibule training
- e. Latihan di laboratorium untuk pekerjaan tertentu.

Setelah menyelesaikan pelatihan dengan model simulasi karyawan diharapkan benar-benar mampu menyelesaikan setiap persoalan yang timbul. Teknik pelatihan diberikan kepada karyawan yang berbeda jabatan. Demikian pula dengan model persentasi akan memberikan pemahaman terbaru tentang berbagai hal terutama pekerjaan yang akan dilakukannya. Sehingga gabungan dari kedua model ini sangat diperlukan guna menambah dan memperluas wawasan para peserta pelatihan.

2.1.3.5 Kebutuhan Pelatihan

Berdasarkan pendapat Ernest J. Cormick dalam Mangkunegara (2017:46) Bahwa suatu organisasi perlu melibatkan sumber daya manusia pada aktivitas pelatihan hanya jika hal itu merupakan keputusan terbaik dari manajer, pelatihan diharapkan dapat mencapai hasil lain daripada memodifikasi perilaku pegawai. Hal ini juga perlu mendapatkan dukungan secara organisasi.

Menurut Ernest J. Cormick dalam Mengkunegara (2017:46) Adapun alasan lain dari kebutuhan pelatihan adalah sebagai berikut :

1. Adanya Pegawai Baru

Pegawai-pegawai baru sangat memerlukan pelatihan orientasi. Mereka perlu memahami tujuan, aturan-aturan, dan pedoman kerja yang ada pada organisasi perusahaan. Begitu pula mereka perlu memahami kewajiban-kewajiban, hak dan tugasnya sesuai dengan jobnya. Dan pelatihan bagi karyawan baru juga dapat memberikan pengalaman kerja serta ilmu pengetahuan.

2. Adanya Penemuan-penemuan Baru

Dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi modern, banyak ditemukan peralatan-peralatan baru yang lebih canggih daripada peralatan kantor yang digunakan sebelumnya. Pegawai-pegawai yang akan menggunakan peralatan baru tersebut perlu mendapatkan pelatihan agar dapat menggunakan dengan sebaik-baiknya. Menurut Ernest J. Cormick Mangkunegara (2017:46) Adapun menentukan kebutuhan pelatihan dapat dilakukan sebagai berikut:

1. Analisis Jabatan

Dengan dibuatnya standar-standar pelaksanaan kerja untuk setiap jabatan,

dapat ditentukan kebutuhan pelatihan. Kebutuhan pelatihan ini akan sesuai dengan keperluan karyawan sehingga tidak menjadi hal yang merugikan dalam mengikuti pelatihan.

2. Tes Psikologi

Dipergunakan untuk menentukan peserta pelatihan maupun pengembangan yang memenuhi persyaratan kualifikasi yang ditentukan. Tes psikologi mempunyai validitas tinggi dalam memprediksi kemampuan pegawai yang menjadi peserta pelatihan.

3. Penyelidikan Moral

Dapat digunakan untuk menentukan kebutuhan pelatihan, misalnya mengukur moral peserta sebelum dan sesudah pelatihan.

4. Analisis Kegiatan

Dipergunakan untuk menentukan kesesuaian antara bidang pekerjaan dengan jenis pelatihan, sehingga pelatihan sesuai bidang pekerjaan setiap karyawan agar tidak menyebabkan kerugian dalam melaksanakannya.

2.1.3.6 Manfaat Pelatihan

Menurut Kasmir (2016:133) manfaat bagi karyawan setelah mengikuti pelatihan :

1. Perencanaan Karier

Artinya bermanfaat bagi karyawan untuk merancang kariernya ke depan lebih baik. Hal ini disebabkan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya akan memberikan nilai tambah guna peningkatan karier, baik jabatan maupun golongan yang lebih tinggi dari sebelumnya. Dan pelatihan merupakan salah satu syarat untuk meningkatkan karier

seseorang, baik langsung maupun tidak langsung. Peningkatan karier tidak langsung artinya harus melalui variabel lain, misalnya dengan mengikuti pelatihan, maka kemampuan dan keterampilannya meningkat, sehingga kinerjanya juga diharapkan meningkat.

2. Kompensasi

Maksudnya dengan mengikuti pelatihan karyawan akan memperoleh kompensasi yang lebih baik, mengingat kemampuannya dalam mengerjakan pekerjaannya meningkat. Hal ini biasanya tidak langsung karena berkaitan, tetapi melalui peningkatan kinerjanya, karena telah mampu mengerjakan sesuai atau melebihi target yang telah ditetapkan sebelumnya.

3. Alat Negosiasi

Artinya karyawan akan memiliki nilai tawar yang lebih baik, karena sudah memiliki kemampuan dan keahlian tertentu. Karyawan yang telah mengikuti pelatihan tentu memiliki tambahan kemampuan dan keterampilan tertentu sehingga, nilai tawarnya kepada perusahaan menjadi meningkat untuk pekerjaan tertentu, termasuk dalam hal penawaran jabatan atau kompensasi yang diinginkannya.

4. Memiliki Keputusan Tersendiri

Artinya karyawan akan memiliki rasa kepuasan sendiri dalam bekerja setelah mengikuti pelatihan. Hal lainnya dengan pelatihan karyawan memperoleh pengalaman yang baru baik pengetahuan maupun teman sekerja serta dapat mendapat semangat untuk bekerja ketika pelatihan

tersebut dilaksanakan dengan baik. Kepuasan kerja sangat dibutuhkan oleh setiap karyawan agar terus bekerja dengan sebaik-baiknya.

5. Refresing

Artinya pelatihan merupakan tempat atau sarana liburan bagi karyawan terutama karyawan lama. Pelatihan mampu untuk menghilangkan rasa jenuh dan suntuk untuk bekerja selama ini. Artinya dengan pelatihan diharapkan mampu menambah pengalaman dari lingkungan luar dan menyegarkan kembali semangatnya dalam bekerja sehingga kondisi kerja dan prestasi kerjanya dapat ditingkatkan kembali.

2.1.4 Kinerja Karyawan

Kinerja yaitu hasil kerja yang dihasilkan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan yang diinginkan.

2.1.4.1 Pengertian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2017:67) “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Bernardin dan Russel dalam Edy Sutrisno (2009:150) memberi definisi tentang “kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.”

Lawler dan Porter dalam Edy Surisno (2009:150) yang menyatakan bahwa “*job performance* adalah *successful role achievement* yang diperoleh dari perbuatan-perbuatannya.”

Dari penjelasan di atas dapat didefinisikan bahwa Kinerja Karyawan adalah suatu hasil yang dicapai oleh karyawan sehingga dapat memiliki kualitas dalam bekerja dan kuantitas dalam menghasilkan pekerjaan baik sesuai target maupun melebihi target yang direncanakan oleh perusahaan.

2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2017:67) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut :

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan 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 kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

2. Faktor motivasi

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

psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

David C. Mc Clelland dalam Mangkunegara (2017:68), berpendapat bahwa ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja. “Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai kinerja dengan predikat terpuji.”

Mc Clelland mengemukakan enam karakteristik dari pegawai yang memiliki motif berprestasi tinggi yaitu :

- a. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi
- b. Berani mengambil resiko
- c. Memiliki tujuan yang realistis
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya
- e. Memanfaatkan umpan balik (feed back) yang konkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan
- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Berdasarkan pendapat Mc Clelland tersebut, pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motif berprestasi tinggi. Motif berprestasi yang harus dimiliki oleh pegawai harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja. Hal ini karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah. Menurut Steers dalam Edy Sutrisno (2009:151), bahwa kinerja kerja individu

merupakan fungsi gabungan dari tiga faktor, yaitu :

1. Kemampuan, dan minat seorang pekerja
2. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja
3. Tingkat motivasi kerja.

Walaupun setiap faktor secara sendiri-sendiri dapat juga mempunyai arti yang penting, tetapi kombinasi ketiga tersebut sangat menentukan tingkat hasil tiap pekerja, yang pada gilirannya membantu kinerja kerja secara keseluruhan. Byar dan Rue, mengemukakan adanya dua faktor yang mempengaruhi kinerja kerja, yaitu faktor individu dan lingkungan. Faktor-faktor individu yang dimaksud adalah :

1. Usaha (effort) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas
2. Abilities, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas
3. Role / task perception, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Faktor-faktor lingkungan tidak langsung menentukan kinerja seseorang, tetapi mempengaruhi faktor-faktor individu, dimana apabila individu bertekad untuk meningkatkan kinerja kerjanya dengan bertanggung jawab terhadap tugas-tugas sesuai dengan jabatannya di dukung dengan alat-alat yang lebih efisien dan efektif dalam mencapai tujuan dan sasaran. Berikut ini merupakan faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi kinerja kerja adalah:

1. Kondisi fisik
2. Peralatan
3. Waktu
4. Material
5. Pendidikan
6. Supervisi
7. Desain Organisasi
8. Pelatihan
9. Keberuntungan

2.1.4.3 Arti Penilaian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2017:69) “Penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.”

Menurut Edy Sutrisno (2009:153) “Penilaian prestasi adalah sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan kembali dan evaluasi prestasi kerja seseorang secara periodik.”

Menurut Wilson Bangun (2012:231) “Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya.”

2.1.4.4 Mengukur Kinerja Karyawan

Menurut Kasmir (2016:208) indikator penilaian kinerja karyawan :

1. Kualitas (Mutu)

Penilaian kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas (mutu) dari pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu. Dengan kata lain bahwa kualitas merupakan suatu tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan. Jika kualitas pekerjaan yang dihasilkan rendah maka kinerja juga rendah.

2. Kuantitas (Jumlah)

Untuk mengukur kinerja dapat dilakukan dengan melihat kuantitas yang dihasilkan oleh seseorang. Dengan kata lain kuantitas merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam bentuk satuan mata uang, jumlah uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan. Biasanya untuk pekerjaan tertentu sudah ditentukan kuantitas yang dicapai. Pencapaian kuantitas yang diharapkan adalah jumlah yang sesuai dengan target atau melebihi dari target yang telah ditetapkan.

3. Waktu (Jangka Waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi. Jika melanggar atau tidak memenuhi ketentuan waktu tersebut, maka dapat dianggap kinerjanya kurang baik, demikian pula sebaliknya.

4. Penekanan Biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan. Jika pengeluaran biaya melebihi anggaran yang telah ditetapkan maka akan terjadi pemborosan, sehingga kinerjanya dianggap kurang baik demikian pula jika pengeluaran biaya sesuai dengan anggaran maka tidak akan terjadi pemborosan, dan sehingga kinerjanya dianggap baik.

5. Pengawasan

Hampir seluruh jenis pekerjaan perlu melakukan pengawasan terhadap pekerjaan yang sedang berjalan. Pada dasarnya situasi dan kondisi selalu berubah dari keadaan yang baik menjadi tidak baik atau sebaliknya. Oleh karena itu, setiap aktivitas pekerjaan memerlukan pengawasan sehingga tidak melenceng dari yang telah ditetapkan. Dengan adanya pengawasan maka setiap pekerjaan akan menghasilkan kinerja yang baik. Dengan melakukan pengawasan karyawan akan lebih bertanggung jawab atas pekerjaannya dan jika terjadi penyimpangan akan memudahkan untuk melakukan koreksi dan melakukan perbaikan secepatnya. Artinya pengawasan sangat diperlukan dalam rangka mengendalikan aktivitas karyawan agar tidak meleset dari yang sudah direncanakan atau ditetapkan.

6. Hubungan antar Karyawan

Penilaian kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama atau kerukunan antar karyawan dan antar pimpinan. Hubungan ini sering kali juga dikaitkan sebagai hubungan antar perseorangan. Dalam hubungan ini diukur apakah seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik, dan kerja sama antar karyawan satu dengan karyawan yang lainnya. Hubungan antar perseorangan akan menciptakan suasana yang nyaman dan kerja sama yang memungkinkan satu sama lain saling mendukung untuk menghasilkan aktivitas pekerjaan yang lebih baik.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini mengacu pada beberapa penelitian terdahulu yang dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Peneliti dan Judul	Persamaan dengan variabel yang diteliti	Perbedaan	Hasil penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Muhammad Luthfi Ramdhani (2019)	Variabel (X) : Budaya Kerja Gaya Kepemimpinan	Objek Penelitian : Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil kabupaten Bogor	Budaya Kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai	JURNAL Program Studi Magister Ilmu Administrasi Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI, Depok, Indonesia Maret, 2019
<i>Pengaruh Budaya Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil kabupaten Bogor</i>	Variabel (Y) Kinerja Pegawai	Alat Analisis : Path Analysis		

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Desi, Nasir, Sofyan (2018)	Variabel (X) : Gaya kepemimpinan Budaya Kerja	Objek penelitian : Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Barat	Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Jurnal Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unsyiah ISSN 2302-0199 Volume 2, No. 1, Januari 2018
<i>Pengaruh Kompetensi, Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja Dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Barat</i>	Variabel (Y) : Kinerja Karyawan	Alat analisis: structural equation modelling (SEM)		
Yuni, Anik, Sudja (2019)	Variabel (X) : Pelatihan Budaya Kerja	Objek Penelitian : Pdam Tirta Mangutama Kabupaten Badung	Pelatihan dan Budaya Kerja Berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Jurnal Sains, Akuntansi dan Manajemen (JSAM) ISSN: 2656-5366 Vol.1, No. 4 April, 2019
<i>Pengaruh Pelatihan, Motivasi, Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Pdam Tirta Mangutama Kec.Badung</i>	Variabel (Y) : Kinerja Karyawan	Alat Analisis : Analisis Regresi Berganda		

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Trenggono, Nanang, Chandyka Bagus (2018) <i>Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpina n, Disiplin Kerja Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT.Telkom Indonesia cabang Batam</i>	Variabel (X) : Gaya Kepemimpinan Pelatihan Variabel (Y): Kinerja Karyawan	Objek Penelitian : PT.Telkom Indonesia Cabang Batam	Gaya Kepemimpin an dan Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Jurnal Industri Kreatif (JIK) ISSN : 2597-8950 Vol. 2 No. 1 Februari 2018
Nur Fahmi (2019) <i>Pengaruh Pelatihan Gaya Kepemimpina n Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Perkebunan Nusantara Xiv (Persero) Makassar</i>	Variabel (X) : Pelatihan Gaya Kepemimpinan Variabel (Y) : Kinerja Karyawan Alat Analisis: Analisis Linier Berganda	Objek Penelitian : Pt.Perkebunan Nusantara Xiv (Persero) Makassar	Pelatihan dan Gaya Kepemimpin an Berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Bongaya Journal for Research in Managemen e-ISSN: 2615-8868 Vol. 2 No.1Hal 37- 47.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Muamar (2017) <i>Pengaruh Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja, Dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Provinsi Sulawesi Tengah</i>	Variabel (X) : Budaya Kerja Variabel (Y) Kinerja Pegawai	Variabel (X) Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja	Budaya Kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai	e Jurnal Katalogis, Mahaisiwa Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Tadulako Palu ISSN: 2302-2019 Vol. 5 No.7, 2017 hlm 9-16
Lukman Utomo, H.Romat Saragih (2017) <i>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Cabang Bank Bri Perawang</i>	Variabel (X) : Gaya Kepemimpinan Variabel (Y) : Kinerja Pegawai Alat Analisis : Analisis Regresi Linier	Objek Penelitian : Kantor Cabang Bank Bri Perawang	Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai	e-Proceeding of Management ISSN 2355-9357 Vol.4, No.1 April 2017

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Aldisa Arifudin (2018)	Variabel (X) : Pelatihan	Objek penelitian : Dinas perhubungan Kabupaten Merauke	Pelatihan berpengaruh positif terhadap kepuasan dan kinerja karyawan	Journal of Business & Managemen E-ISSN : 2622-7886, P-ISSN : 2622-7878 Volume 1, No. 1, Oktober 2018
<i>Pengaruh Pelatihan Dan Displin Kerja terhadap kepuasan dan kinerja Pegawai Dinas perhubungan Kabupaten Merauke</i>	Variabel (Y) Kinerja karyawan	Variabel (X) Disiplin kerja		
Putri, Enny, Sutopo (2017)	Variabel (X) : Gaya Kepemimpinan Budaya Organisasi Pelatihan	Objek Penelitian : Pt Hartono Elektronik Cabang Ahmad Yani	Gaya Kepemimpinan Budaya Kerja Dan Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Jurnal Manajemen Branch marck Vol 4, Issue 3 (2017)
<i>Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pt Hartono Elektronik Cabang Ahmad Yani</i>	Variabel (Y) : Kinerja Karyawan	Alat Analsis : Analisi Linier Berganda		

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Agus Jamaludin (2017) <i>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt.Kaho Indahcitra Garment Jakarta</i>	Variabel (X) : Gaya Kepemimpinan Variabel (Y) : Kinerja Karyawan Alat Analisis : Analisis Regresi	Objek Penelitian : Pt.Kaho Indahcitra Garment Jakarta	Pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Kaho Indah citra Garment Jakarta	Journal of Applied Business and Economics Vol. 3 No. 3 2017 hal. 161-169
Setyowati Subroto (2018) <i>Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Tegal Shipyard Utama</i>	Variabel (X) : Pelatihan Variabel (Y) : Kinerja Karyawan Alat Analisis : Analisis Regresi Berganda	Variabel (X) : Motivasi Objek Penelitian : PT Tegal Shipyard Utama	Hasilnya bahwa Terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan	OPTIMAL : Jurnal Ekonomi dan Kewirausah aan ISSN : 1978-2586 EISSN: 2597-4823 Vol.12 No.1 2018

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Muhammad Iqbal (2017)	Variabel (X) : Budaya Kerja	Objek Penelitian : Studi Kasus Di Pt Bank Dki Capem Syariah Margonda, Depok	Budaya kerja secara parsial maupun simultan berpengaruh sangat kuat dan signifikan terhadap kinerja karyawan	TRANSPA RANSI Jurnal Ilmiah Ilmu Administras i ISSN 2085-1162 Vol. 9, No. 02, September 2017
<i>Pengaruh Budaya Kerja Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Di Pt Bank Dki Capem Syariah Margonda, Depok)</i>	Variabel (Y) : Kinerja Karyawan	Alat Analisis : Analisis Regresi berganda		

2.2 Kerangka Pemikiran

Banyak perusahaan yang didirikan dengan tujuan utama berorientasi pada profit, dan perusahaan berlomba-lomba untuk mendapatkan sumber daya manusia yang terampil dan berkualitas. Perusahaan-perusahaan tentu saja mencari tenaga kerja yang dapat bekerja dengan baik sehingga tujuan dari perusahaan tercapai.

Pada dasarnya karyawan dengan organisasi itu saling bergantung, misalnya karyawan membutuhkan wadah untuk bekerja sehingga mendapatkan penghasilan, juga perusahaan membutuhkan karyawan agar dapat menghasilkan profit dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Sehingga kinerja karyawan sangat menentukan kemajuan perusahaan, dan perusahaan perlu menerapkan budaya kerja yang dapat dicontoh oleh karyawannya, serta dapat diterapkan saat bekerja.

Menurut Hadari Nawari (2013:65) Budaya kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sanksi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan. Indikator-indikator yang dapat mempengaruhi budaya kerja, menurut Ndhara Taliziduhu (2012:230) Budaya kerja memiliki indikator-indikator yang terbagi menjadi dua bagian, (1) sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan (2) perilaku kerja pegawai pada waktu bekerja.

Budaya kerja yang terbentuk secara positif bermanfaat bagi perusahaan, karena setiap karyawan dalam suatu organisasi membutuhkan adanya kerja sama antar karyawan, dorongan, saran, pendapat bahkan kritik yang bersifat membangun dari ruang lingkup pekerjaannya, demi meningkatkan kinerja nya tersebut. Namun budaya kerja berakibat negatif jika pegawai dalam suatu organisasi tidak menerapkan budaya kerja yang ditetapkan oleh perusahaan, dengan begitu karyawan merasa sulit dalam mengeluarkan pendapat, membangun kerja sama karena merasa tidak ada yang mengkoordinasikan, maka kerja nya pun tidak sesuai dengan yang telah direncanakan.

Pernyataan tersebut diperkuat dalam jurnal Muhammad Iqbal (2017:278) tentang Pengaruh Budaya Kerja dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan di PT Bank DKI Capem Syariah Margonda, Depok. Dimana hasilnya bahwa pengaruh budaya kerja secara parsial maupun simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Apabila ingin memperbaiki budaya kerja agar menjadi lebih baik memang membutuhkan waktu bertahun-tahun untuk merubahnya, maka itu perlu adanya pembenahan-pembenahan yang dimulai dari sikap dan tingkah laku pemimpinnya kemudian diikuti para bawahannya, terbentuknya budaya kerja diawali tingkat kesadaran pemimpin atau pejabat dan lingkungan kerja, dimana eratnya hubungan antara pemimpin dengan bawahan, sehingga akan menentukan suatu cara tersendiri apa yang akan dilakukan dalam organisasi. Kinerja karyawan akan meningkat apabila indikator-indikator budaya kerja karyawan tersebut diterapkan dalam diri karyawan untuk bekerja lebih terampi dan berkualitas.

Menurut Gary Yukl dalam Emron Edison, dkk (2016:89) Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untk mencapai tujuan bersama penting.

Didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Lukman Bagus, H.Romat Saragih (2017:908) tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Cabang bank bri perawang. Dimana hasilnya bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun indikator-indikator yang dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan Menurut Fielder (2017:224) sebagai berikut ini : (1) hubungan pemimpin dengan karyawan (2) Struktur kerja dan (3) posisi kekuasaan pemimpin.

Penelitian oleh Agus Jamaludin (2017:161-169) tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Kaho Indah citra Garment

Jakarta. Dimana hasilnya bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Dengan demikian untuk meningkatkan kinerja bawahan agar mencapai kinerja yang berkualitas, seorang pimpinan perlu merencanakan dan melaksanakan indikator-indikator dengan baik, sehingga karyawan akan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaan.

Menurut Kasmir (2016:126) Pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan, dan praktik. Adapun indikator-indikator dari pelatihan menurut Kasmir (2019:140) adalah (1) peserta, (2) instruktur/pelatih, (3) materi pelatihan, (4) lokasi pelatihan, (5) lingkungan pelatihan, dan (6) waktu pelatihan. Jika indikator-indikator tersebut dapat dilakukan dengan baik, maka karyawan yang mengikuti pelatihan akan mengerti tentang materi pelatihan yang diberikan, sehingga hal tersebut dapat meningkatkan kinerja kerja karyawannya.

Pendapat dan teori tersebut didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan Setyowati Subroto (2018:30) tentang Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT Tegal Shipyard Utama yang bergerak dibidang industri galangan kapal. Dimana hasilnya bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut Wilson Bangun (2012:231) Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Menurut Kasmir (2016:208) indikator penilaian kinerja adalah (1) kualitas (mutu), (2) kuantitas (jumlah), (3) waktu (jangka

waktu), (4) penekanan biaya, (5) pengawasan. Dalam suatu organisasi indikator penilaian kinerja jika dicapai dengan baik, maka akan meningkatkan kinerja serta akan mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan.

Dari uraian diatas, maka kinerja karyawan sangat perlu diperhatikan untuk mencapai tujuan perusahaan, serta budaya kerja, gaya kepemimpinan, dan pelatihan yang di berikan kepada karyawan yang dapat meningkatkan pencapaian dalam menghasilkan output yang sesuai dengan target perusahaan. Dalam kondisi tersebut, perlu adanya penelitian berkaitan dengan permasalahan sumber daya manusia, tentang bagaimana Pengaruh Budaya Kerja, Gaya Kepemimpinan, dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan.

2.3 Hipotesis

Berdasarkan pada kerangka pemikiran, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut: **“Terdapat Pengaruh Budaya Kerja, Gaya Kepemimpinan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan (Survey Pada Karyawan Bagian Deputy Branch Manager Supporting PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Tasikmalaya).”**