

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Budaya Kerja

Secara etimologis, budaya berasal dari bahasa Sanskerta “*buddayah*”, sebagai bentuk jamak dari kata dasar “budhi”, yang berarti akal atau segala sesuatu yang berkaitan dengan akal pikiran, nilai-nilai dan sikap mental. Budi daya mengandung arti memberdayakan budi sebagaimana dalam bahasa Inggris dikenal sebagai culture (Latin:*corele*) yang semula artinya mengolah atau mengerjakan sesuatu (mengolah tanah pertanian), kemudian berkembang sebagai cara manusia mengaktualisasikan nilai (*value*), karsa (*creativity*), dan hasil karya (*performance*).

2.1.1.1 Pengertian Budaya Kerja

Budaya merupakan berbagai keyakinan dan asumsi dasar diantara setiap individu dalam organisasi atau kelompok. Budaya dimaknai sebagai kebiasaan lama dan sikap mental yang telah merasuk kepada setiap perbuatan, aktivitas serta hasil kerja. Budaya kerja merupakan sistem nilai, persepsi, perilaku dan keyakinan yang dianut oleh tiap individu pegawai dan kelompok pegawai tentang makna kerja dan refleksinya dalam kegiatan mencapai tujuan organisasi dan individual. Budaya kerja memiliki peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya kerja diartikan juga sebagai cara pandang seseorang dalam memberi makna terhadap “kerja”.

Dengan demikian budaya kerja diartikan sebagai sikap dan perilaku individu dan kelompok yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah

menjadi sifat, serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari. Pada praktiknya budaya kerja diturunkan dari budaya organisasi. Budaya kerja merupakan suatu komitmen organisasi, dalam upaya membangun sumber daya manusia, proses kerja, dan hasil kerja yang lebih baik. Pencapaian peningkatan kualitas yang lebih baik tersebut, diharapkan bersumber dari setiap individu yang terkait dalam organisasi kerja itu sendiri. Budaya kerja berkaitan erat dengan perilaku dalam menyelesaikan pekerjaan. Perilaku ini merupakan cerminan dari sikap kerja yang didasari oleh nilai-nilai dan norma-norma yang dimiliki oleh setiap individu. Membangun budaya berarti juga meningkatkan dan mempertahankan sisi-sisi positif, serta berupaya membiasakan (*habituating process*) pola perilaku tertentu agar tercipta suatu bentuk baru yang lebih baik. Selanjutnya, 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 secara positif akan bermanfaat karena setiap anggota dalam suatu organisasi membutuhkan sumbang sarang, pendapat, bahkan kritik yang bersifat membangun dari ruang lingkup pekerjaannya demi kemajuan sebuah organisasi, namun budaya kerja akan berakibat buruk apabila pegawai dalam suatu organisasi mengeluarkan pendapat yang berbeda, hal ini dikarenakan adanya perbedaan setiap individu dalam mengeluarkan pendapat, tenaga dan pikirannya, karena setiap individu mempunyai kemampuan dan keahlian sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Menurut Robbins (2003:11) mengatakan budaya kerja merupakan “Suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota suatu organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya”.

Menurut Mangkunegara (2005:316) menyimpulkan pengertian budaya kerja sebagai “Seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam perusahaan yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Sedangkan menurut Triguna (2004:1) menjelaskan bahwa “Sebenarnya budaya kerja sudah lama dikenal oleh manusia, namun belum disadari bahwa suatu keberhasilan kerja berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaan. Nilai-nilai tersebut bermula dari adat istiadat, agama, norma dan kaidah yang menjadi keyakinan pada diri pelaku kerja atau organisasi. Nilai-nilai yang menjadi kebiasaan tersebut dinamakan budaya kerja”.

Berbicara tentang budaya kerja berarti berbicara tentang pedoman yang berisi tentang aturan-aturan yang terkait dengan kerja yang kemudian diimplementasikan didalam kehidupan nyata dalam pekerjaan sehari-hari. Budaya kerja tersebut kemudian secara mekanis dan organis terdapat dalam diri manusia sehingga terekspresi didalam kehidupannya. Sebagai pedoman dalam bersikap dan berperilaku, budaya kerja merupakan seperangkat pengetahuan yang *built in* di dalam individu manusia pekerja yang dengannya manusia bertindak atau berperilaku di dalam dunia kerja. Budaya kerja tersebut sudah menjadi bagian di dalam

kehidupan seseorang sehingga tanpa pengawasan pun seseorang pasti akan melakukannya sebagai pedomannya tersebut.

Dari pengertian tentang budaya kerja dapat disimpulkan budaya kerja merupakan sekumpulan pola perilaku yang melekat secara keseluruhan pada diri setiap individu dalam sebuah organisasi. Membangun budaya berarti meningkatkan dan mempertahankan sisi-sisi positif serta berupaya membiasakan pola perilaku tertentu agar tercipta suatu bentuk yang lebih baik.

2.1.1.2 Aspek-Aspek Budaya Kerja

Budaya kerja terbentuk dalam satuan kerja atau organisasi itu sendiri, artinya pembentukan budaya kerja terjadi ketika lingkungan kerja atau organisasi belajar dalam menghadapi permasalahan yang menjangkut masalah organisasi. Robins dalam Tika (2006:34) bahwa ciri yang dimaksud aspek-aspek budaya kerja, antara lain:

1. Disiplin yaitu perilaku yang senantiasa berpijak pada peraturan dan norma yang berlaku didalam maupun di luar organisasi. Disiplin meliputi ketaatan terhadap peraturan .perundang-undangan, prosedur, waktu kerja, berinteraksi dengan mitra, dan sebagainya.
2. Keterbukaan yaitu kesiapan untuk memberi dan menerima informasi yang benar dari dan kepada semua mitra kerja untuk kepentingan organisasi.
3. Saling menghargai yaitu perilaku yang menunjukkan penghargaan terhadap individu, tugas dan tanggung jawab orang lain sesama mitra kerja.
4. Kerjasama yaitu kesediaan untuk memberi dan menerima kontribusi dari dan atau kepada mitra kerja dalam mencapai sasaran dan target organisasi.

2.1.1.3 Unsur-unsur Budaya Kerja

Menurut Ndraha (2005:32), budaya kerja dapat dibagi menjadi dua unsur, yaitu:

1. Sikap terhadap pekerjaan, yakni kesukaan akan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain, seperti bersantai, atau semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya.
2. Perilaku pada waktu bekerja, seperti rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama pegawai atau sebaliknya.

2.1.1.4 Faktor-Faktor Budaya Kerja

Faktor-faktor utama yang menentukan kekuatan budaya kerja (Suyadi, 2000:181) adalah sebagai berikut:

1. Kebersamaan

Kebersamaan adalah sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai-nilai inti yang dianut secara bersama. Derajat kebersamaan dipengaruhi oleh unsur orientasi dan imbalan. Orientasi dimaksudkan pembinaan kepada anggota-anggota organisasi khususnya anggota baru maupun melalui program-program latihan.

2. Intensitas

Intensitas adalah derajat komitmen dari anggota-anggota perusahaan kepada nilai-nilai inti budaya kerja. Derajat intensitas bisa merupakan suatu hasil dari struktur imbalan. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan perlu

memperhatikan dan mentaati struktur imbalan yang diberikan kepada anggota-anggota perusahaan guna menanamkan nilai-nilai budaya kerja.

3. Pengarahan

Pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi/perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi dan tujuan perusahaan. Kondisi ini terdapat pengaruh terhadap kinerja perusahaan.

4. Integrasi

Integrasi dimaksudkan sejauh mana suatu perusahaan dapat mendorong unit-unit perusahaan untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit perusahaan dalam bekerja dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

5. Dukungan Manajemen

Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberi komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan. Perhatian manajemen terhadap bawahan (pegawai) sangat membantu kinerja suatu perusahaan.

6. Kontrol

Alat control yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu perusahaan. Untuk itu diperlukan sejumlah peraturan dan tenaga pengawas (atasan langsung) yang dapat digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai dalam suatu perusahaan.

7. Identitas

Identitas dimaksudkan sejauh mana para pegawai suatu perusahaan dapat mengidentifikasi dirinya sebagai satu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian professional tertentu. Identitas diri sebagai satu kesatuan dalam perusahaan sangat membantu manajemen dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan.

8. Sistem imbalan

Sistem imbalan dimaksudkan sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja karyawan dapat mendorong karyawan-karyawan suatu perusahaan untuk bertindak dan berperilaku inovatif dan mencari prestasi kerja yang maksimal sesuai kemampuan dan keahlian yang dimilikinya.

9. Toleransi terhadap konflik

Sistem imbalan dimaksudkan sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja karyawan, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya. Sistem imbalan yang didasarkan atas prestasi kerja karyawan dapat mendorong karyawan-karyawan suatu perusahaan untuk bertindak dan berperilaku inovatif dan mencari prestasi kerja yang maksimal sesuai kemampuan dan keahlian yang dimilikinya.

2.1.1.5 Manfaat Penerapan Budaya Kerja

Adapun Manfaat budaya kerja menurut Yoyo Sudaryo, dkk (2018:109) adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kerja sama antar individu, antar kelompok, dan antar unit kerja.
2. Meningkatkan koordinasi sebagai akibat adanya kerja sama yang baik antar individu, antar kelompok dan antar unit kerja.
3. Mengefektifkan integrasi, sinkronisasi, keselarasan, dan dinamika yang terjadi dalam organisasi.
4. Memperlancar komunikasi dan hubungan kerja,
5. Menumbuhkan kepemimpinan yang partisipatif.
6. Mengeliminasi hambatan-hambatan psikologis dan kultural.

2.1.1.6 Indikator Budaya Kerja

Menurut Triguno, dkk (2004:8) indikator budaya kerja dapat dibagi menjadi:

1. Sikap Terhadap Pekerjaan

Yaitu kesukaan akan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain, seperti bersantai atau semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya.

2. Perilaku Pada Waktu Bekerja

Seperti rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama karyawan atau sebaliknya.

3. Disiplin Kerja

Dapat didefinisikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan yang sudah ditetapkan.

2.1.2 Pelatihan

Pelatihan merupakan sarana penting dalam pengembangan SDM. Melalui pelatihan, manajemen organisasi akan memperoleh masukan yang penting dalam menghadapi tantangan di era persaingan, dimana pegawai akan memiliki kemampuan dan keterampilan untuk menyelesaikan pekerjaan yang diembannya. Pelatihan yang tepat akan mempengaruhi kinerja yang ditampilkan oleh pegawai.

2.1.2.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan merupakan suatu cara untuk mengembangkan sumber daya manusia, karena dengan adanya pelatihan, perusahaan dapat membantu pegawai dalam memahami pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan, dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam perusahaan untuk mencapai tujuan. Selanjutnya pegawai dilatih dengan memberikan keterampilan-keterampilan, dan diharapkan dengan adanya pelatihan yang diberikan kepada para pegawai dapat meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri. Karena, apabila karyawan tidak mampu menghasilkan yang terbaik bagi perusahaan, maka hal itu juga berarti bahwa pertumbuhan perusahaan akan terhambat. Perusahaan yang pertumbuhannya terlambat akan mengakibatkan menurunnya daya saing. Oleh sebab itu, patut untuk selalu diwaspadai agar itu semua dapat dihindarkan, maka dengan begitu produktivitas kerja pegawai harus benar-benar terjaga.

Disadari atau tidak, penempatan pegawai dalam suatu bidang kerja tidak dapat menjamin bahwa mereka akan otomatis berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya. Pegawai baru sering tidak tau pasti apa peran dan tanggung jawab

mereka. Karenanya tuntutan pekerjaan dan kemampuan pegawai harus diseimbangkan melalui program orientasi dan pelatihan. Kedua kegiatan tersebut sangat diperlukan dalam organisasi.

Pelatihan biasanya dimulai dengan orientasi yakni suatu proses dimana para pegawai diberi informasi dan pengetahuan tentang kepegawaian, organisasi dan harapan-harapan untuk mencapai *performance* tertentu. Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan dimana para pegawai dapat memperoleh atau mempelajari sikap dan keahlian, dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pegawai. Disamping itu pelatihan diberikan instruksi untuk mengembangkan keahlian-keahlian yang dapat langsung terpakai pada pegawai, dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai pada jabatan yang didudukinya sekarang.

Menurut Mangkuprawira dan Hubeis dalam Hamali (2016:62) menyatakan bahwa “Pelatihan bagi pegawai merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan, dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar kerja”.

Sedangkan Menurut Siagian (2016:77) “Pelatihan adalah proses belajar mengajar dengan menggunakan tehnik dan metode tertentu secara konsepsional dapat dikatakan bahwa latihan dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan kerja seseorang atau sekelompok orang”.

Menurut pendapat Robert dalam Sinambela (2016:170) “Pelatihan diartikan sebagai kegiatan yang dirancang untuk mempersiapkan pegawai yang mengikuti

pelatihan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini”.

Dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah memberikan pegawai pemahaman serta keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka agar dapat meningkatkan kinerja sehingga pegawai mampu untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.2.2 Sasaran Pelatihan

Sasaran pelatihan mencerminkan perilaku dan kondisi yang diinginkan, dan berfungsi sebagai standar –standar dengan mana prestasi kerja individual dan efektifitas program dapat diukur. Menurut Hani (2001:109) sasaran pelatihan yaitu:

1. Isi program

Isi program ditentukan oleh identifikasi kebutuhan-kebutuhan dan sasaran-sasaran pelatihan. Program mungkin berupaya untuk mengajarkan berbagai keterampilan tertentu, menyampaikan pengetahuan yang dibutuhkan atau mengubah sikap. Apapun, isinya, program hendaknya memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi dan peserta. Bila tujuan-tujuan organisasi diabaikan upaya pelatihan dan pengembangan akan sia-sia. Para peserta juga perlu meninjau isi program, apakah relevan dengan kebutuhan atau tidak. Agar isi program efektif, prinsip-prinsip belajar harus diperhatikan.

2. Prinsip-prinsip belajar

Meskipun studi tentang proses belajar telah banyak dilakukan, tetapi masih sedikit yang dapat diketahui tentang proses tersebut. Masalah pokoknya adalah bahwa proses belajar tidak dapat diamati, hanya hasilnya yang dapat diukur. Bagaimana juga, ada beberapa prinsip belajar yang bisa digunakan sebagai

pedoman tentang cara-cara belajar yang paling efektif bagi para karyawan. Prinsip-prinsip ini adalah bahwa program bersifat partisipatif, relevan, pengulangan (repetisi) dan pemindahan, serta memberikan umpan balik mengenai kemajuan para peserta latihan. Semakin terpenuhi prinsip-prinsip tersebut latihan akan semakin efektif. Disamping itu, perancangan program juga perlu menyadari perbedaan individual, karena pada hakekatnya para karyawan mempunyai kemampuan, sifat dan sebagainya yang berbeda satu dengan yang lainnya.

2.1.2.3 Tujuan Pelatihan

Program pelatihan yang dilaksanakan oleh organisasi memiliki sejumlah tujuan, Sikula (2011:108) menyatakan tujuan program pelatihan meliputi:

1. Produktivitas

Pelatihan akan meningkatkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan perubahan tingkah laku. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan produktivitas suatu organisasi.

2. Kualitas

Program pelatihan tidak hanya memperbaiki kualitas pegawai namun diharapkan dapat memperkecil kemungkinan terjadinya kesalahan dalam bekerja. Kualitas dari output yang dihasilkan akan tetap terjaga bahkan meningkat.

3. Perencanaan Tenaga Kerja

Pelatihan akan memudahkan pegawai untuk mengisi kekosongan jabatan suatu organisasi, sehingga perencanaan pegawai dapat dilakukan

sebaik-baiknya. Perencanaan SDM salah satu diantaranya mengenai kualitas dan kuantitas dari pegawai yang direncanakan untuk memperoleh pegawai dengan kualitas yang sesuai.

4. Moral

Diharapkan dengan adanya pelatihan akan dapat meningkatkan prestasi kerja dari pegawai sehingga akan dapat menimbulkan peningkatan upah pegawai. Hal tersebut akan dapat meningkatkan moral kerja pegawai untuk lebih bertanggung jawab terhadap tugasnya.

5. Kompensasi Tidak Langsung

Pemberian kesempatan kepada pegawai untuk mengikuti pelatihan dapat diartikan sebagai pemberian balas jasa atas prestasi yang telah dicapainya, dimana dengan mengikuti program pelatihan dari pegawai yang bersangkutan mempunyai kesempatan untuk lebih dapat mengembangkan diri.

6. Keselamatan dan Kesehatan

Program pelatihan merupakan langkah terbaik dalam rangka mencegah dan mengurangi terjadinya kecelakaan kerja dalam suatu organisasi sehingga akan menciptakan suasana kerja yang tenang, aman, dan adanya stabilitas pada sikap mental mereka.

7. Pencegahan Kadaluarsa

Pelatihan akan mendorong inisiatif dan kreativitas pegawai, langkah ini diharapkan akan dapat mencegah pegawai dari sifat kadaluarsa. Artinya

kemampuan yang dimiliki oleh pegawai dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi.

8. Perkembangan Pribadi

Memberikan kesempatan bagi pegawai untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki pegawai termasuk meningkatkan perkembangan pribadinya.

2.1.2.4 Manfaat Pelatihan

Menurut Werther dan Davis (2008) menyatakan bahwa manfaat dari pelatihan yaitu mampu meningkatkan jenjang karier pegawai dan membantu pengembangan untuk penyelesaian tanggungjawabnya dimasa yang akan datang, Handoko (2008) menjelaskan bahwa dalam pelatihan dan pengembangan mempunyai berbagai manfaat karir jangka panjang yang membantu karyawan untuk tanggung jawab lebih besar diwaktu yang akan datang. Simamora (2010:110) menyatakan bahwa manfaat dari program pelatihan adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas.
2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan pegawai untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima.
3. Menciptakan suatu sikap, loyalitas, dan kerja sama yang lebih menguntungkan baik antara organisasi dan pegawai, pimpinan dan pegawai, maupun diantara pegawai yang ada didalam organisasi.
4. Memenuhi persyaratan perencanaan SDM yang ada.

5. Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja yang terjadi didalam organisasi.
6. Membantu pegawai dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka didalam organisasi.

2.1.2.5 Teknik Pelatihan

Program-program latihan dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja. Ada dua kategori pokok teknik latihan menurut Hani (2001:110) yaitu:

1. Metode *on the job training*

Teknik ini merupakan metode pelatihan yang pelaksanaannya dilakukan ditempat kerja dan paling banyak digunakan. Pegawai dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervise langsung seorang pelatih yang berpengalaman. Dalam metode ini ada berbagai macam teknik yang bisa digunakan dalam pelatihan sebagai berikut:

- a. Rotasi jabatan

Memberikan kepada pegawai pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macam keterampilan manjerial.

- b. Pelatihan instruksi pekerjaan

Petunjuk-petunjuk pekerjaan diberikan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan terutama untuk melatih para pegawai tentang cara pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang.

c. Magang

Merupakan proses belajar dari seseorang atau beberapa orang yang berpengalaman, asistensi dan *intership* adalah bentuk lain dari program magang.

d. Coaching

Penyelia atau atasan memberikan bimbingan dan arahan kepada pegawai dalam pelaksanaan kerja rutin mereka.

e. Penugasan sementara.

Penempatan pegawai pada posisi manjerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan, karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah-masalah organisasional nyata.

2. Metode *off the job training*

Yaitu metode yang pelaksanaannya dilakukan diluar tempat kerja.

Metode ini terbagi dua, yaitu simulasi dan presentasi informasi.

1. Metode simulasi

Peserta pelatihan menerima representasi tujuan suatu aspek organisasi dan diminta menanggapi seperti keadaan yang sebenarnya. Diantara metode-metode simulasi yang paling umum digunakan adalah sebagai berikut:

a. Metode studi kasus

Pegawai yang terlibat dalam metode pelatihan ini diminta untuk mengidentifikasi masalah-masalah, menganalisa situasi

dan merumuskan penjelasan-penjelasan alternatif. Dengan metode ini pegawai dapat mengembangkan keterampilan pengambilan keputusan.

b. Role playing

Teknik ini merupakan suatu peralatan yang memungkinkan para pegawai (peserta pelatihan) untuk memainkan peran yang berbeda. Teknik ini dapat mengubah sikap peserta seperti menjadi lebih toleransi terhadap perbedaan individual dan mengembangkan keterampilan-keterampilan antar pribadi.

c. Business games

Suatu simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan situasi kehidupan bisnis nyata. Tujuannya adalah untuk melatih para pegawai dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasi-operasi perusahaan.

d. Vestibule training

Bentuk pelatihan ini dilaksanakan bukan oleh atasan (penyelia), tetapi oleh pelatih-pelatih khusus.

e. Pelatihan laboratorium

Suatu bentuk pelatihan kelompok yang terutama digunakan untuk mengembangkan keterampilan-keterampilan antar pribadi. Salah satu bentuk pelatihannya adalah pelatihan sensitivitas, dimana peserta belajar menjadi lebih sensitive atau peka terhadap perasaan orang lain dan lingkungan. Latihan ini juga berguna untuk

mengembangkan perilaku bagi tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang.

f. Program pengembangan eksekutif

Program ini biasanya dilaksanakan dilembaga pendidikan. Organisasi bisa mengirimkan para karyawannya untuk mengikuti paket-paket khusus yang ditawarkan atau bekerja sama dengan suatu lembaga pendidikan untuk mengembangkan secara khusus suatu bentuk penataran, pendidikan, atau pelatihan sesuai kebutuhan organisasi.

2. Teknik-teknik presentasi informasi

Tujuan utama teknik presentasi informasi adalah untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep atau keterampilan kepada para peserta. Metode-metode yang digunakan adalah:

a. Kuliah

Ini merupakan suatu metode tradisional dengan kemampuan penyampaian informasi, banyak peserta dan biaya relative murah. Para peserta diasumsikan sebagai pihak yang pasif. Kelemahannya adalah kurang adanya partisipasi dan umpan baik. Hal ini dapat diatasi bila diskusi atau pembahasan kelas diadakan selama proses kuliah. Teknik kuliah cenderung lebih tergantung pada komunikasi, bukan modeling.

b. Presentasi video

Presentasi TV, film, slides dan sejenisnya adalah serupa dengan bentuk kuliah, biasanya digunakan sebagai bahan atau pelengkap bentuk-bentuk pelatihan lainnya.

c. Metode konferensi

Metode ini sama dengan bentuk kelas seminar di perguruan tinggi, sebagai pengganti kuliah. Tujuannya adalah untuk mengembangkan kecakapan dalam pemecahan masalah, pengambilan keputusan dan untuk mengubah sikap pegawai. Proses pelatihan hampir selalu berorientasi pada diskusi tentang masalah atau bidang baru yang telah ditetapkan sebelumnya.

d. *Programmed instruction*

Metode ini digunakan mesin penyaji atau computer untuk memperkenalkan kepada peserta topik yang harus dipelajari dan merinci serangkaian langkah dengan umpan balik langsung pada penyelesaian setiap langkah. Sebelum pelajaran dimulai, perlu dilakukan tes penempatan untuk menentukan tingkat awal setiap peserta. Instruksi dipersiapkan oleh para ahli dari berbagai disiplin ilmu.

e. *Self study*

Teknik ini biasanya menggunakan manual atau modul tertulis dan kaset atau *videotape*. *Self study* berguna bila para pegawai tersebar secara geografis atau bila proses belajar hanya memerlukan sedikit interaksi.

2.1.2.6 Evaluasi Pelatihan

Menurut Mathis dan Jackson (2006:118) menyatakan bahwa evaluasi pelatihan membandingkan hasil sesudah pelatihan pada tujuan yang diharapkan oleh para manajer, pelatih dan peserta pelatihan. Terlalu sering pelatihan dilakukan tanpa mengukur dan mengevaluasinya adalah sebuah pemborosan karena pelatihan membutuhkan waktu dan biaya yang besar. Evaluasi pelatihan dapat dilihat atau dinilai dari reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil, untuk lebih jelasnya diuraikan sebagai berikut:

1. Reaksi

Organisasi mengevaluasi tingkat reaksi peserta pelatihan dengan melakukan wawancara atau dengan memberikan kuesioner kepada mereka.

2. Pembelajaran

Tingkat-tingkat pembelajaran dapat dievaluasi dengan mengukur seberapa baik peserta pelatihan telah mempelajari fakta, ide, konsep, teori dan sikap. Ujian-ujian pada materi pelatihan secara umum dapat digunakan untuk mengevaluasi pembelajaran.

3. Perilaku

Mengevaluasi pelatihan pada tingkat perilaku berarti:

- a. Mengukur pengaruh pelatihan terhadap kinerja dalam mengemban pekerjaan melalui wawancara terhadap peserta pelatihan dan rekan kerja mereka.
- b. Mengamati kinerja pada pekerjaan.

4. Hasil

Para pemberi kerja mengevaluasi hasil-hasil dengan mengukur pengaruh dari pelatihan pada pencapaian tujuan organisasional.

2.1.2.7 Indikator Pelatihan

Indikator-indikator pelatihan menurut Mangkunegara (2013:46) diantaranya:

1. Instruktur

Mengingat pelatih umumnya berorientasi pada peningkatan keterampilan. Maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, personal, dan kompeten, selain itu pendidikan instruktur pun harus benar-benar baik untuk melakukan pelatihan.

2. Peserta

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai. Selain itu, peserta pelatihan juga harus memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan.

3. Materi

Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan dan materi pelatihan pun harus *update* agar si peserta dapat memahami masalah yang terjadi pada kondisi yang sekarang.

4. Metode

Metode pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan komponen peserta pelatihan.

5. Tujuan

Pelatihan merupakan tujuan yang ditentukan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (*action play*) dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan.

Tujuan pelatihan juga harus disosialisasikan sebelumnya kepada para peserta, agar peserta dapat memahami pelatihan tersebut.

6. Sasaran

Sasaran pelatihan harus ditentukan dengan kriteria yang terinci dan terukur (*measurable*).

2.1.3 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dalam suatu organisasi termasuk salah satu hal yang penting untuk diperhatikan. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu organisasi, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para pegawai yang melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja yang memusatkan bagi pegawainya dapat meningkatkan kinerja, sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja.

2.1.3.1 Pengertian lingkungan kerja

Lingkungan kerja adalah semua keadaan yang ada ditempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Selain itu, lingkungan kerja merupakan suatu komunitas tempat manusia berkumpul dalam suatu keberagaman serta dalam situasi dan kondisi yang berubah-ubah yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

Menurut Sutrisno (2010:118) Lingkungan juga dapat diartikan keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut.

Menurut Danang Sunyoto (2012:43) mengemukakan “Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, musik, penerangan, dan lain-lain”.

Menurut Sedarmayati (2017:25), lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana orang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada disekitar pegawai pada saat bekerja baik berupa fisik maupun nonfisik yang dapat mempengaruhi pegawai saat bekerja. Jika lingkungan

kerja yang kondusif maka pegawai bisa aman dan nyaman. Dan jika lingkungan kerja tidak mendukung maka pegawai tidak aman dan nyaman sehingga dapat mempengaruhi semangat kerja pegawai.

2.1.3.2 Jenis-jenis lingkungan kerja

Sedarmayanti dalam Surjosusenp (2015:175), menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni:

1. Lingkungan kerja fisik

Yang dimaksud lingkungan kerja fisik yaitu semua keadaan yang berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja dimana dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan fisik sendiri dapat dibagi dalam dua kategori, yaitu:

- a. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan pegawai (seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya)
- b. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia. Misalnya: temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

2. Lingkungan kerja non fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja, ataupun dengan bawahan. Lingkungan non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

2.1.3.3 Manfaat Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang baik dapat memicu produktivitas dan kepuasan kerja pegawai. Siagian (2014:103), mengemukakan bahwa manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas dan prestasi kerja meningkat, selain itu lingkungan kerja juga dapat berpengaruh terhadap kepuasan dan kinerja pegawai. Kepuasan kerja muncul sebagai akibat dari situasi kerja yang ada di dalam perusahaan. Kepuasan kerja tersebut mencerminkan perasaan pegawai mengenai senang atau tidak senang, nyaman atau tidak nyaman atas lingkungan kerja perusahaan dimana dia bekerja.

2.1.3.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Sofyan (2013:20) menyebutkan secara garis besar, lingkungan kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut:

1. Fasilitas kerja

Lingkungan kerja yang kurang mendukung pelaksanaan pekerjaan ikut menyebabkan kinerja yang buruk seperti kurangnya alat kerja, ruang kerja pengap, ventilasi yang kurang serta prosedur yang tidak jelas.

2. Gaji dan tunjangan

Gaji yang tidak sesuai dengan harapan pekerja akan membuat pekerja setiap saat melirik pada lingkungan kerja yang lebih menjamin pencapaian harapan kerja.

3. Hubungan kerja

Kelompok kerja dengan kekompakan dan loyalitas yang tinggi akan meningkatkan produktivitas kerja, karena antara satu pekerja dengan pekerja lainnya akan saling mendukung pencapaian tujuan atau hasil.

2.1.3.5 Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Nitisemito (2009) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembannya, dengan indikator:

1. Hubungan dengan rekan kerja

Yaitu hubungan dengan rekan kerja yang harmonis dan tanpa saling intrik diantara sesama rekan kerja. Salah satu faktor yang mempengaruhi pegawai untuk tetap tinggal dalam suatu organisasi tersebut adalah adanya hubungan yang harmonis antara sesama rekan kerja.

2. Hubungan antara bawahan dengan atasan

Hubungan antara bawahan dan atasan harus dijaga dan harus saling menghargai satu sama lain. Dengan saling menghargai maka akan timbul rasa hormat diantara individu masing-masing.

3. Tersedianya fasilitas kerja untuk pegawai

Fasilitas sangat dibutuhkan oleh pegawai sebagai pendukung dalam menyelesaikan pekerjaan yang ada didalam suatu organisasi tersebut.

2.1.4 Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai dapat diartikan sebagai suatu ukuran seberapa banyak pegawai berkontribusi terhadap organisasi atau perusahaan, karena kinerja pegawai

dapat mempengaruhi berlangsungnya kegiatan organisasi. Semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh pegawai akan semakin membantu dalam perkembangan organisasi tersebut.

2.1.4.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut dengan *job performance* yang merupakan hasil kerja yang diperoleh dari seorang pegawai untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai karyawan berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Pegawai adalah orang yang melakukan pekerjaan dengan mendapatkan imbalan jasa berupa gaji dan tunjangan dari pemerintah. Pegawai inilah yang mengerjakan segala pekerjaan atau kegiatan-kegiatan penyelenggaraan pemerintah. Maka pengertian kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Bangun (2012:231) Kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat, tercapainya tujuan organisasi.

Mangkunegara (2009:67) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan menurut Rivai dan Basri (2005:50) kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.

Menurut Mathis dan Jackson (2006:65) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai.

Berdasarkan pendapat diatas, dapat disimpulkan kinerja pegawai adalah suatu hasil kerja pegawai dalam kurun waktu dan standar kerja yang telah ditentukan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi tersebut.

2.1.4.2 Faktor-Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai

Menurut Mangkunegara (2013:67) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan

Faktor kemampuan secara psikologis terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan *reality*. Artinya pegawai dengan kemampuan potensi tinggi dan pendidikan memadai untuk jabatannya dan terampil dalam melakukan pekerjaan sehari-hari, maka dia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

2. Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.4.3 Indikator kinerja pegawai

Menurut Robbins (2006:260) indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu terdiri atas lima, yaitu:

1. Kualitas

Kualitas kerja merupakan tingkat sejauh mana hasil pekerjaan atau pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

2. Kuantitas

Kuantitas kerja merupakan jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui jumlah unit atau jumlah dari siklus aktivitas yang telah diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, yaitu pemenuhan kesesuaian waktu yang dibutuhkan atau diharapkan dalam pelaksanaan kegiatan.

4. Efektivitas

Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat sejauh mana seorang pegawai dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa perlu pengawasan seorang atasan untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan dan tanpa perlu meminta bantuan kepada rekan pekerjaan.

2.1.4.4 Penilaian kinerja pegawai

Suatu organisasi atau perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pertimbangan bahwa perlu adanya suatu sistem evaluasi yang objektif terhadap kinerja pegawai sebagai bahan pertimbangan dalam membuat keputusan

organisasional. Selain itu, dengan adanya penilaian kinerja, manajer puncak dapat memperoleh dasar yang objektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing pusat pertanggungjawaban kepada organisasi atau perusahaan secara keseluruhan. Semua ini diharapkan dapat membentuk motivasi dan rangsangan kepada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien. Menurut rivai dan Sagala dalam Donni (2016:272) menyatakan bahwa penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran.

Menurut Robbins (2006:154) ada beberapa pihak yang dapat melakukan kinerja pegawai, yaitu:

1. Atasan langsung

Kira-kira 96% evaluasi kinerja baik pada tingkat bawah maupun menengah dari organisasi dijalankan oleh atasan langsung pegawai itu, karena atasan langsung memberikan pekerjaan dan paling mengetahui kinerja pegawainya.

2. Rekan kerja

Penilaian kinerja yang dilakukan oleh rekan kerja dilaksanakan dengan beberapa pertimbangan. Pertama, rekan sekerja dekat dengan aktivitas. Interaksi sehari-hari membuat pandangan pegawai menyeluruh terhadap kinerja seseorang dalam pekerjaan. Kedua, dengan menggunakan rekan kerja sebagai penilai dapat menghasilkan sejumlah penilaian yang independent.

3. Bawahan langsung

Penilaian kinerja pegawai melalui bawahan langsung dapat memberikan informasi-informasi yang tepat dan rinci mengenai perilaku seorang atasan karena lazimnya penilaian memiliki kontak yang sering dengan yang dinilai.

2.1.4.5 Tujuan Penilaian Kinerja Pegawai

Seperti yang telah dijelaskan diatas, bahwa penilaian kinerja diperlukan sebagai bahan pertimbangan dalam membuat keputusan organisasional dan mengetahui sejauh mana kinerja yang dimiliki oleh pegawai dalam suatu organisasi. Selain itu, dengan adanya penilaian kinerja, manajer puncak dapat memperoleh dasar yang objektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing pusat pertanggungjawaban kepada organisasi atau perusahaan secara keseluruhan. Donni (2016:272) menyatakan bahwa beberapa tujuan dari pelaksana penilaian kinerja terhadap pegawai yang dilakukan oleh organisasi adalah:

1. Tujuan evaluasi

Hasil-hasil penilaian kinerja pegawai berfungsi sebagai dasar evaluasi rutin terhadap kinerja pegawai.

a. Penilaian kinerja dan kompensasi tambahan

Penilaian kinerja pegawai akan memberikan masukan bagi keputusan kompensasi dan pendapatan lainnya yang diperoleh pegawai dari organisasi.

b. Penilaian kinerja dan kesempatan promosi

Penilaian kinerja pegawai akan memberikan masukan lagi penyusunan tahapan kenaikan jabatan atau kedudukan, pemindahan, bahkan pemberian sanksi bagi pegawai.

2. Tujuan pengembangan

Informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja pegawai dapat dimanfaatkan untuk memudahkan pengembangan pegawai.

a. Meningkatkan kinerja

Penilaian kinerja pegawai bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai saat ini serta mencakup pemberian pedoman kepada pegawai untuk meningkatkan kinerjanya dimasa yang akan datang.

b. Menentukan tujuan progresi karir

Penilaian kinerja pegawai memberikan kesempatan kepada manajer dan karyawan untuk membahas rencana karir jangka panjang bagi karyawan.

c. Menentukan kebutuhan pelatihan

Hasil penilaian kinerja pegawai dapat dipergunakan untuk kepentingan analisis kebutuhan pelatihan bagi pegawai.

2.1.5 Penelitian terdahulu

Dibawah ini adalah beberapa penelitian yang dilakukan oleh para ahli sebelum mengenal kinerja pegawai dengan variabel lain yang mempengaruhinya.

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh budaya kerja, pelatihan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Sebagai acuan

dari penelitian ini dikemukakan hasil-hasil penelitian yang telah dilaksanakan sebelumnya, yaitu:

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu terkait dengan pengaruh Budaya Kerja, Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.

No	Nama Penulis, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Sumber	Persamaan	Perbedaan
1	Dimas Novianto Prasetyo, 2019 “Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Gresik”.	Bahwa motivasi kerja, lingkungan kerja, kepemimpinan dan budaya kerja secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Gresik.	Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Gresik, Juli 2019	Terdapat Variabel Lingkungan kerja, Budaya kerja, Kinerja pegawai	Tidak ada variabel Pelatihan
2	Risky Nur Adha, Nurul Qamariah, Achmad Hasan Alfaridzi, 2019 “Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember”.	Bahwa lingkungan kerja dan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.	Vol.4 No. 1 Januari 2019 HAL 47-64	Terdapat variabel Lingkungan Kerja, Budaya kerja, Kinerja Karyawan	Tidak ada variabel pelatihan
3	Apfia Ferawati, 2017 “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”.	Bahwa lingkungan kerja dan disiplin kerja berpengaruh signifikan secara individual dan berpengaruh signifikan secara	AGORA, vol. 5, No. 1, 2017	Terdapat variabel Lingkungan kerja dan kinerja karyawan	Tidak ada variabel Budaya kerja dan pelatihan

No	Nama Penulis, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Sumber	Persamaan	Perbedaan
		bersama-sama terhadap kinerja karyawan PT Cahya Indo Persada Surabaya			
4	Nur Rahmah Andayani, Priskila Makian, 2016 “Pengaruh Pelatihan Kerja, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Bagian PT PCI Elektronik International”.	Bahwa variabel pelatihan kerja dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan hasil penelitian secara simultan menunjukkan bahwa seluruh variabel bebas memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Jurnal Akuntansi, Ekonomi, dan Manajemen Bisnis Vol.4, No.1, July 2016, 41-46	Terdapat variabel Pelatihan, kinerja karyawan	Tidak ada variabel budaya kerja dan lingkungan kerja
5	Achmad Rozi, Ayu Puspitasari 2021 “Pengaruh Pengembangan Karir dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kota Serang”.	Bahwa pengembangan karir dan pelatihan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai	JENIUS VOL.4 NO.2, Januari 2021	Terdapat variabel Pelatihan dan Kinerja Pegawai	Tidak ada variabel budaya kerja dan lingkungan kerja
6	Endang Kustini, Novitasari, (2020) “Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT Bumen Redja Abadi (BSD)”	Bahwa terdapat pengaruh positif signifikan secara simultan antara pelatihan dan disiplin kerja terhadap produktivitas karyawan PT Bumen Redja Abadi (BSD)	JENIUS. Vol.3, No 3, Mei 2020	Terdapat variabel Pelatihan	Tidak ada variabel Budaya kerja, lingkungan kerja dan kinerja pegawai

No	Nama Penulis, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Sumber	Persamaan	Perbedaan
7	Deni Sulistiawan, Sukisno S. Riadi, Siti Maria (2017) "Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai".	Bahwa budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai	KINERJA, Volume 14 (2) 2017, 61-69	Terdapat variabel Lingkungan kerja dan kinerja pegawai	Tidak ada variabel Budaya organisasi
8	Dori Sandra Yudistira, Febsri Susanti (2017) "Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa, Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Pesisir Selatan".	Bahwa motivasi kerja dan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Jurnal Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi "KBP"	Terdapat variabel Budaya kerja dan kinerja karyawan	Tidak ada variabel Motivasi kerja
9	Rina Irawati (2018) "Pengaruh Pelatihan dan Pembinaan Terhadap Pengembangan Usaha Kecil".	Bahwa ada pengaruh secara simultan dan parsial antara pelatihan dan pembinaan terhadap pengembangan usaha kecil	Jurnal JIBEKA Volume 12 No.1, 2018 74-82	Terdapat variabel Pelatihan	Tidak ada variabel Budaya kerja, lingkungan kerja dan kinerja pegawai
10	A.Aji Tri Budianto, Amelia Kartini (2017) "Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Perusahaan PT Gas Negara (PERSERO) Tbk SBU Distribusi Wilayah Jakarta".	Bahwa lingkungan kerja yang terdapat pada instansi dapat memberikan pengaruh positif dan signifikan	Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pemulang Vol.3 No.1, Oktober 2015	Terdapat variabel Lingkungan kerja dan kinerja pegawai	Tidak ada variabel budaya kerja dan pelatihan

2.2 Kerangka Pemikiran

Kekuatan sebuah organisasi terletak pada sumber daya manusia yang dimilikinya, semakin baik kualitas sumber daya yang dimiliki suatu organisasi, maka semakin terjamin pula tercapainya tujuan dari organisasi tersebut.

Sumber daya manusia itu sendiri dapat tercipta dengan baik apabila didukung oleh budaya kerja yang baik pula, dimana setiap individu mampu memberikan dampak membangun atau positif pada organisasi dimana ia berada.

Budaya kerja berkaitan erat dengan perilaku dalam menyelesaikan pekerjaan. Perilaku ini merupakan cerminan dari sikap kerja yang didasari oleh nilai-nilai dan norma-norma yang dimiliki oleh setiap individu. Membangun budaya kerja berarti juga meningkatkan dan mempertahankan sisi-sisi positif, serta berupaya membiasakan pola perilaku tertentu agar tercipta suatu bentuk baru yang lebih baik.

Menurut Robbins (2003:11) mengatakan budaya kerja merupakan suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota suatu organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya kerja adalah pola perilaku yang dimiliki oleh setiap individu dalam suatu organisasi. Budaya kerja yang baik dalam sebuah organisasi akan mempengaruhi terhadap kinerja pegawai itu sendiri.

Untuk itu, dengan melaksanakan budaya kerja, maka harus ada indikator yang ditetapkan dalam indikator-indikator terlebih dahulu supaya lebih terperinci.

Menurut Triguno, dkk (2004:8) indikator budaya kerja dapat dibagi menjadi:

- 1) Sikap Terhadap Pekerjaan
- 2) Perilaku Pada Waktu Bekerja
- 3) Disiplin Kerja

Dengan adanya pendapat dari hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Risky Nur Adha, dkk 2019), dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Salah satu cara untuk mengembangkan sumber daya manusia adalah dengan adanya pelatihan. Perusahaan/organisasi dapat membantu pegawai dalam memahami pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan, dan sikap yang diperlukan oleh organisasi untuk mencapai tujuan.

Menurut Mangkuprawira dan Hubeis dalam Hamali (2016:62) menyatakan bahwa pelatihan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan, dan keahlian tertentu sehingga sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik sesuai dengan standar kerja.

Sebagaimana yang telah dikemukakan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan mempengaruhi kinerja dalam membantu menyelesaikan pekerjaannya. Pelatihan juga membantu pegawai yang baru dalam menyelesaikan tugas-tugas yang akan dikerjakan, sehingga pegawai baru tersebut dapat bekerja dengan efektif dan efisien sesuai dengan yang diharapkan organisasi.

Dengan adanya pelatihan, maka harus ada yang ditetapkan dalam indikator-indikator terlebih dahulu supaya lebih jelas. Menurut Mangkunegara (2013:46) indikator-indikator pelatihan adalah sebagai berikut:

- 1) Instruktur
- 2) Peserta
- 3) Materi
- 4) Metode
- 5) Tujuan
- 6) Sasaran

Dengan adanya pendapat dari hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Endang Kustini, dll 2020), dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa adanya pengaruh signifikan pelatihan terhadap kinerja pegawai.

Dalam suatu organisasi salah satu hal yang sangat penting untuk diperhatikan adalah lingkungan kerja. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu organisasi, namun lingkungan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap pegawai.

Menurut Sutrisno (2010:118) lingkungan kerja dapat diartikan keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja yang baik akan membuat guru merasa nyaman pada saat bekerja sehingga dapat meningkatkan kinerja pada saat bekerja.

Kemudian untuk melaksanakan lingkungan kerja, maka harus ada yang ditetapkan dalam indikator-indikator terlebih dahulu supaya lebih tersusun dengan jelas. Menurut Netisemito (2009) Indikator lingkungan kerja sebagai berikut:

- 1) Hubungan dengan rekan kerja
- 2) Hubungan antara bawahan dengan pimpinan
- 3) Tersedianya fasilitas kerja untuk pegawai

Dengan adanya pendapat dari hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Apfia Ferawati, 2017), dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai pegawai berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan.

Menurut Mangkunegara (2009:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dengan melaksanakan kinerja pegawai, maka harus ada yang ditetapkan dalam indikator-indikator terlebih dahulu. Adapun indikator-indikator kinerja pegawai menurut Robbins (2006:260) indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu yaitu:

- 1) Kualitas
- 2) Kuantitas

- 3) Ketepatan waktu
- 4) Efektivitas
- 5) Kemandirian

Dengan adanya pendapat dari hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Dimas Novianto Prasetyo, 2019), dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan budaya kerja secara parsial mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan pendapat dari hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Nur Rahmah Andayani, dkk 2016), dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa budaya kerja, pelatihan dan lingkungan kerja adalah faktor yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Sehingga dengan dasar itulah diperkirakan budaya kerja, pelatihan dan lingkungan kerja yang baik akan membuat pegawai lebih nyaman, sehingga kinerja pegawai meningkat. Yang pada akhirnya akan memberikan dampak yang positif bagi organisasi.

2.3 Hipotesis

Berdasarkan uraian pada kerangka pemikiran tersebut, maka dalam penelitian ini dapat ditarik hipotesis yaitu: **“Ada Pengaruh Antara Budaya Kerja, Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Suatu Penelitian Pada Guru SD PNS di UPTD Pendidikan Wilayah Sukarame)”**.