

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Pada tinjauan pustaka ini, penulis akan mengemukakan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Seperti yang telah penulis paparkan pada bab sebelumnya, bahwasannya permasalahan yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah hal-hal yang berkenaan dengan penempatan, pelatihan dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan. Dimulai dari pengertian secara umum sampai pada pengertian yang fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang penulis akan teliti.

2.1.1 Penempatan Karyawan

Setelah dilakukan proses seleksi tahap selanjutnya adalah melakukan penempatan kerja bagi karyawan. Penempatan berarti menempatkan posisi pegawai kepada posisi yang tepat sesuai pertimbangan yang ada. Seberapa baik pegawai cocok dengan pekerjaannya maka akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan yang diembannya.

2.1.1.1 Pengertian Penempatan Karyawan

Seleksi dan penempatan merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia dalam mencapai keberhasilan organisasi. Keberhasilan dalam melaksanakan kegiatan ini ditentukan oleh tiga faktor penting antara lain analisis pekerjaan, perencanaan sumber daya manusia dan penarikan karyawan. Para karyawan baru yang telah selesai menjalankan program orientasi harus segera mendapatkan tempat pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan keahlian yang

dimilikinya. Salah satu fungsi MSDM untuk mengurus hal ini adalah *placement* atau penempatan karyawan.

Penempatan berarti mengalokasikan para karyawan baru atau lama pada posisi kerja tertentu. Penempatan dari dua hal yaitu karyawan yang baru datang dari luar instansi dan penugasan bagi karyawan yang lama ditempat baru (perlu orientasi/pengenalan)

Dalam hal penempatan karyawan baru harus didasarkan pada *job description* dan *job specification* yang telah ditentukan serta perpedoman kepada prinsip “penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat”. Penempatan karyawan merupakan upaya untuk menyalurkan kemampuan sumber daya manusia sebaik mungkin. Upaya ini dilakukan melalui usaha untuk mendapatkan sumber daya manusia yang ada pada suatu tempat atau jabatan maupun klasifikasi orang yang akan menduduki jabatan tersebut.

Penempatan karyawan merupakan proses atau pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas atau jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Penempatan ini dapat berupa penugasan pertama untuk karyawan yang baru di rekrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (*transfer*) dan penurunan jabatan (*demosi*) atau bahkan pemutusan hubungan kerja.

Menurut Bangun dalam Muryanti (2017) menyatakan bahwa (*placement*) berkaitan dengan penyesuaian kemampuan dan bakat seseorang dengan pekerjaan yang akan dikerjakannya. Suatu tugas manajer yang penting untuk menempatkan orang sesuai dengan pekerjaan yang tepat. Seseorang diberikan pekerjaan sesuai

dengan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dimiliki sesuai dengan persyaratan pekerjaan. Kesalahan dalam menempatkan karyawan pada pekerjaan yang sesuai akan mendapatkan hasil yang kurang baik. Ketidaktelitian dalam hal ini bisa berakibat pada kurangnya kepuasan kerja yang berdampak pada rendahnya prestasi kerja, dan tingkat *turnover* dan absensi karyawan.

Penempatan pegawai menurut Hasibuan dalam Yuniarsih dan Suwatno (2016: 115) mengemukakan penempatan pegawai merupakan tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon pegawai yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan *authority* kepada orang tersebut. Sedangkan menurut Marwansyah (2016: 144) Penempatan (*placement*) adalah penugasan kembali seorang pekerja pada sebuah pekerjaan atau jabatan tertentu.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan dapat disimpulkan bahwa penempatan pada awalnya sesuai dengan pendidikan yang bersangkutan. Karena karyawan dituntut untuk mengetahui permasalahan kekaryawanan kepada karyawan yang baru dilakukan rotasi menyeluruh ke segala bidang. Kemudian untuk menambah wawasan dilakukan pelatihan, dari hasil pelatihan digunakan sebagai pedoman dalam pembinaan dan acuan, karyawan tersebut akan dikembangkan ke arah mana.

2.1.1.2 Jenis- jenis Penempatan

Menurut Bintoro, D (2017: 23-24) dalam alur ini terdapat tiga jenis penting dari penempatan, yaitu promosi, transfer, dan demosi. Setiap keputusan harus

diiringi dengan orientasi dan tindak lanjut, apa pun penyebabnya seperti perampinga, merger, akuisisi atau perubahan internal lainnya.

a. Promosi

Promosi terjadi apabila seseorang karyawan dipindahkan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab dan atau level. Umumnya diberikan sebagai penghargaan, hadiah (*reward system*) atas usaha atau prestasinya dimasa lampau.

b. *Transfer*

Transfer terjadi jika seorang karyawan dipindahkan dari satu bidang tugas ke bidang tugas lainnya yang tingkatannya hamper sama dengan baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat stukturalnya.

c. Demosi

Demosi terjadi jika seorang karyawan dipindahkan dari satu posisi ke posisi lainnya yang lebih rendah tingkatannya, baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat stukturalnya.

2.1.1.3 Kriteria dalam Penempatan Tenaga Kerja

Penempatan pegawai perlu dilakukan dengan berbagai pertimbangan kriteria tertentu. Adapun kriteria dalam penempatan karyawan menurut Priansa, D.J (2018: 127) diantaranya:

1. Keahlian

Keahlian merupakan kesanggupan dan kecakapan pegawai dalam mengemban tugasnya dan pekerjaannya. Setiap tugas dan pekerjaannya yang diemban pegawai harus didukung oleh keahlian memadai.

2. Keterampilan

Merupakan kemampuan dan penguasaan operasional spesifik dari pegawai dalam tugas dan pekerjaan. Keterampilan diperoleh melalui pelatihan, pengalaman, dan proses belajar.

3. Kualifikasi

Kualifikasi merupakan syarat dan non teknis dalam mengemban tugas tertentu sesuai dengan jabatan tertentu yang ada di dalam organisasi. Untuk menduduki jabatan structural dalam organisasi maka kualifikasi dibutuhkan sebagai persyaratan untuk menduduki jabatan tertentu.

4. Pengetahuan

Merupakan data, informasi, maupun rekaman peristiwa tertentu yang ada di benak pegawai. Pengetahuan pegawai dapat diperoleh melalui pengalaman kerja, pendidikan formal, pendidikan informal, pelatihan, membaca buku, dan berbagai aktivitas lainnya. Pegawai dituntut untuk memiliki pengetahuan yang memadai yang mampu mendukung tugas dan pekerjaan yang diembannya.

5. Kemampuan

Kemampuan sangat penting karena bertujuan untuk mengukur kinerja pegawai, maksudnya dapat mengukur sejauh mana pegawai tersebut mampu mengemban tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Hal ini berkaitan dengan kenyataan bahwa setiap jenis pekerjaan menuntut pengetahuan, keterampilan dan sikap tertentu agar dapat melakukan pekerjaan dengan baik.

6. Sikap merupakan pernyataan evaluative yang baik dan menguntungkan, hal ini menyangkut mengenai objek, orang atau peristiwa dimana sikap dapat mencerminkan bagaimana pegawai merasakan sesuatu.

Menurut Lusy, K (2018) menyebutkan penempatan karyawan berkaitan dengan pencocokan seseorang dengan jabatan yang akan dipegangnya berdasarkan dengan pengetahuan, keterampilan serta kepribadian karyawan. Dengan adanya kriteria tersebut maka penempatan karyawan dapat terlaksana secara tepat dan efektif dalam rangka tercapainya tujuan perusahaan.

2.1.1.4 Prinsip- prinsip Penempatan Kerja

Menurut Priansa, D. J (2018) ada beberapa prinsip dari Penempatan Kerja diantaranya:

1. Kemanusiaan

Prinsip ini menganggap manusia sebagai unsur pegawai yang memiliki persamaan harga diri, kemauan, keinginan cita-cita, serta kemampuan yang harus dihargai sebagai sesama manusia. Manusia bukanlah mesin, sehingga tidak bisa diperlakukan seperti mesin. Penempatan hendaknya berpedoman pada prinsip kemanusiaan.

2. Demokrasi

Penempatan pegawai harus berlandaskan pada prinsip demokrasi. Artinya pegawai harus diberikan hak untuk mengemukakan pendapatnya tentang penempatannya dalam organisasi.

3. Individu yang tepat

Prinsip ini menjadi rujukan organisasi untuk menempatkan pegawai pada tempat yang tepat sehingga pegawai tersebut akan mampu mengemban tugas dan tanggung jawab dengan lebih optimal.

4. Kesamaan Kompensasi

Kompensasi yang diberikan pegawai hendaknya didasarkan pada asas keadilan atau persamaan asas penempatan yang dilakukan oleh organisasi.

5. Kesatuan Arah

Prinsip ini memandang bahwa seluruh tugas dan pekerjaan yang diemban pegawai harus seiring dan searah sesuai dengan kesatuan arah, kesatuan pelaksanaan tugas, dan sejalan dengan berbagai program dan rencana yang digariskan oleh organisasi. Penempatan pegawai harus berpedoman pada kesatuan arah.

6. Kesatuan Tujuan

Prinsip ini erat hubungannya dengan kesatuan arah, artinya arah yang dilaksanakan pegawai harus difokuskan pada tujuan yang dicapai oleh organisasi. Penempatan pegawai harus didasarkan pada adanya kesatuan tujuan.

7. Kesatuan Komando

Pegawai yang bekerja dalam organisasi dipengaruhi oleh adanya komando sehingga prinsip arus pekerjaan dalam organisasi akan terjaga. Penempatan pegawai hendaknya disesuaikan dengan kesatuan komando yang ada di dalam organisasi.

8. Efektivitas

Efektivitas dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan merupakan kunci dari penempatan pegawai. Pegawai yang ditempatkan pada bidang yang tepat sesuai dengan apa yang ada di dalam diri pegawai akan menghasilkan kinerja yang lebih efektif dibandingkan dengan pegawai yang tidak sesuai.

9. Efisiensi

Prinsip ini merupakan pandangan bahwa penempatan pegawai di dalam organisasi hendaknya berdasarkan prinsip efisiensi. Misalnya pegawai yang telah mengikuti pelatihan A, ada baiknya ditempatkan pada pekerjaan yang memang dengan pelatihan A tersebut sehingga organisasi memberikan pelatihan tepat guna dan tidak membuang-buangnya.

10. Kinerja

Penempatan pegawai hendaknya didasarkan atas kriteria dan standar kinerja yang diharapkan sehingga pegawai yang ditempatkan di dalam organisasi merujuk pada prinsip kinerja tersebut.

2.1.1.5 Dimensi dan Indikator Penempatan Tenaga Kerja

Menurut Suwatno (2012: 34-36), Penempatan kerja terdiri dari dimensi dan indikator yaitu:

1. Pendidikan
 1. Latar belakang pendidikan
 2. Tingkat pendidikan
2. Pengetahuan Kerja

1. Peralatan
2. Prosedur pekerjaan
3. Keterampilan Kerja
 1. Keterampilan Mental
 2. Keterampilan Sosial
4. Pengalaman Kerja
 1. Kecepatan menyelesaikan tugas
 2. Penguasaan terhadap pekerjaan

2.1.2 Pelatihan

Pelatihan merupakan penunjang untuk membangun sumber daya manusia menuju era globalisasi, yang penuh dengan tantangan. Dengan semakin kompleksnya tantangan di dunia bisnis, maka kegiatan pelatihan tidak dapat diabaikan begitu saja terutama dalam memasuki era persaingan yang semakin ketat, tajam serta berat pada era milenial ini. Pelatihan tidak hanya dilakukan pada karyawan baru saja, namun juga pada karyawan lama supaya tetap konsisten dalam kinerjanya.

2.1.2.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan merupakan kompetensi dan pendidikan proses belajar di mana tujuan tersebut yaitu membantu mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan keterampilan secara *softskill* maupun *hardskill* yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat, dengan metode yang lebih mengutamakan praktek dari pada teori. Proses yang dilaksanakan sesuai dengan tujuan organisasi, program pelatihan menyediakan para karyawan dengan pengetahuan yang spesifik dan dapat diketahui

serta keterampilan yang dapat di gunakan dalam lapangan pekerjaan. Adapun pengertian pelatihan menurut para ahli berikut:

Menurut Kaswan (2016: 2) “ Pelatihan adalah proses meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan”.

Menurut Setiawan, H. H (2019), pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang professional di bidangnya. Pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan standar. Sedangkan menurut Imna, I. H (2020) pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu faktor yang penting dalam pengembangan sumber daya manusia. Pendidikan dan pelatihan tidak hanya menambah pengetahuan, tetapi juga meningkatkan keterampilan bekerja sehingga meningkatkan produktivitas kerja.

Berdasarkan kedua pengertian pelatihan menurut beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa pelatihan memiliki tujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan yang terdiri dari beberapa jenis indikator yaitu keterampilan, pengetahuan, dan psikomotorik guna membantu mencapai tujuan dari sebuahpekerjaan maupun organisasi.

2.1.2.2 Tujuan Pelatihan

Sedangkan menurut Setiawan, H.H (2019) tujuan pelatihan yaitu:

1. Meningkatkan produktivitas Karyawan yang menguasai pengetahuan dan memiliki keterampilan di bidang pekerjaannya akan mampu bekerja dengan

lebih baik daripada karyawan yang kurang menguasai pengetahuan dan tidak memiliki keterampilan di bidang pekerjaannya.

2. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi Penguasaan pengetahuan dan meningkatnya keterampilan yang sesuai dengan bidang pekerjaannya yang diperoleh karyawan dari suatu program pelatihan, akan membuat mereka mampu bekerja secara lebih efektif dan efisien.
3. Meningkatnya daya saing Karyawan yang terlatih dengan baik tidak hanya berpeluang mampu meningkatkan produktivitas, tetapi juga akan mampu bekerja semakin efektif dan efisien, sehingga dapat meningkatkan daya tahan saing perusahaan.

2.1.2.3 Jenis- jenis Pelatihan

Menurut Akrani dalam Kaswan (2016) ada 4 (empat jenis) pelatihan yang berbeda, pelatihan-pelatihan itu adalah sebagai berikut:

1. Pelatihan induksi

Bertujuan mengenalkan organisasi pada karyawan yang baru diangkat, ini merupakan pelatihan yang singkat dan informative yang diberikan segera setelah bergabung dengan organisasi tersebut, tujuannya memberikan informasi “selayang pandang” kepada karyawan.

2. Pelatihan pekerjaan

Berkaitan dengan pekerjaan khusus dan tujuannya adalah memberikan informasi dan petunjuk yang sesuai kepada karyawan sehingga memungkinkan mereka melaksanakan pekerjaan secara sistematis, tepat, efisien dan akhirnya dengan percaya diri.

3. Pelatihan untuk promosi

Adalah pelatihan yang diberikan setelah promosi tetapi sebelum bergabung pada posisi yang lebih tinggi, tujuannya untuk memberi kesempatan pada karyawan melakukan penyesuaian diri dengan tugas pekerjaan di level lebih tinggi.

4. Pelatihan penyegaran

Adalah memperbaharui ketrampilan professional, informasi dan pengalaman seseorang yang menduduki posisi eksekutif penting.

5. Pelatihan untuk pengembangan manajerial

Adalah diberikan kepada manajer agar meningkatkan efisiensinya dan dengan demikian memungkinkan mereka menerima posisi yang lebih tinggi, perusahaan harus menyediakan semua jenis pelatihan.

2.1.2.4 Metode- metode Pelatihan

Setiawan, H. H (2019), menjelaskan metode pelatihan sebagai berikut:

1. Metode latihan sambil bekerja (*On The Job Training*).

Metode *On The Job Training* merupakan prosedur formal, observasisederhana dan mudah serta praktis, karyawan mempelajari pekerjaannya dengan mengamati pekerjaan lain yang sedang bekerja, dan kemudian mengobservasi perilakunya. Aspek-aspek lain dari *On The Job Training* adalah lebih formal dan format, karyawan senior memberikan contoh cara mengerjakan pekerjaan dan karyawan baru memperhatikannya. Metode ini dapat pula menggunakan peta-peta, gambar-gambar, sampel-sampel masalah dan mendemonstrasikan pekerjaan agar karyawan baru dapat memahaminya dengan jelas. Metode ini

sangat tepat untuk mengajarkan *skill* yang dapat dipelajari dalam beberapa hari atau beberapa minggu. Pelatihan dengan cara pekerja atau calon pekerja ditempatkan dalam kondisi pekerjaan *rill*, dibawah bimbingan dan supervise dari karyawan yang telah berpengalaman atau seorang supervisor, terdiri dari:

- a. Intruksi
- b. Rotasi
- c. Magang dan latihan

2. Metode Latihan diluar bekerja (*off Job Training*)

Pelatihan dilaksanakan pada lokasi terpisah dengan keahlian dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan pada waktu terpisah dari waktu kerja reguler mereka, contohnya: *training* intruksi pekerjaan, pembelajaran terprogram (*programmed learning*), *Vestibulle training* (*training* dalam suatu ruang khusus, studi kasus, *management games*, seminar, permainan peran atau *role playing*, dan pengajaran melalui komputer.

Pekerja atau calon pekerja ditempatkan dalam kondisi pekerjaan yang tidak *rill* terdiri dari:

- a. Ceramah kelas dan presentasi video
- b. Pelatihan *vestibule*
- c. Permainan peran dan perilaku
- d. *Case study*
- e. Simulasi
- f. Belajar mandiri dan belajar terprogram
- g. Praktek laboratorium

- h. Pelatihan tindakan (*action learning*) *outdoor oriented programs*
- i. *Behavior modeling*

2.1.2.5 Manfaat Pelatihan

Menurut Wibowo (2017: 57-60) manfaat pelatihan yaitu:

1. Meningkatkan kemandirian

Karyawan yang menguasai pengetahuan dan memiliki keterampilan di bidang pekerjaannya akan lebih mandiri dan hanya sedikit memerlukan abntuan atasan untuk melaksanakan pekerjaannya.

2. Meningkatkan motivasi

Motivasi karyawan yang dilatih sesuai bidang pekerjaannya akan meningkat. Hal itu di sebabkan oleh dua hal, yaitu, pertama bahwa dengan menguasai 25 pengetahuan dan keterampilan untuk melaksanakan pekerjaannya, maka mereka menjadi lebih yakin dan percaya diri mampu melaksanakannya dengan baik. Kedua, pelatih memberikan kesadaran kepada karyawan bahwa dirinya menjadi bagian dan diperlukan kontribusinya oleh organisasi, sehingga mereka merasa dihargai oleh organisasi.

3. Menumbuhkan rasa memiliki

Rasa diakui keberadaannya dan kontribusinya sangat diperlukan oleh organisasi serta pemahamannya tentang tujuan-tujuan oerorganisasi yang diperoleh selama pelatihan dan dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab pada diri setiap karyawan terhadap masa depan akan eksistensi organisasi.

4. Mengurangi keluarnya karyawan

Karyawan yang memiliki pengetahuan dan keterampilan di bidang pekerjaannya akan merasa nyaman bekerja. Kenyamanan dalam bekerja disebabkan oleh adanya rasa dihargai atau diakui keberadaan dan kontribusinya oleh perusahaan.

5. Meningkatkan laba perusahaan

Karyawan yang telah terlatih dengan baik akan mampu memproduksi barang atau jasa yang dapat memuaskan pelanggan, sehingga terjadi efek berkelanjutan seperti dapat mendorong pelanggan menjadi setia atau loyal dan akan melakukan pembelian kembali bahkan dapat merekomendasikan orang lain untuk mengkonsumsi atau menggunakan barang atau jasa seperti mereka. Dengan demikian cara tersebut sangat mungkin penjualan menjadi lebih banyak, sehingga laba perusahaan dapat meningkat.

2.1.2.6 Proses Pelatihan

Pemberi kerja harus menggunakan proses pelatihan yang rasional. Menurut Gary Dessler dalam (Setiawan, H. H 2019), model proses pelatihan lima langkah ADDIE, (*Analysis-Design-Develop-Implement-Evaluate*) atau analisis-desain-pengembangan-implementasi-evaluasi yaitu sebagai berikut:

1. Analisis kebutuhan pelatihan

Analisis kebutuhan pelatihan dapat menangani kebutuhan pelatihan strategis/jangka panjang pemberi kerja dan atau kebutuhan pelatihan saat ini. Analisis kebutuhan pelatihan strategis mengidentifikasi pelatihan yang akan dibutuhkan karyawan untuk mengisi pekerjaan baru di masa depan.

Hasil dari analisis ini akan mendukung perencanaan sukses pemberi kerja. Sedangkan analisis kebutuhan pelatihan saat ini kebanyakan upaya pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kinerja saat ini khususnya melatih karyawan baru, dan mereka yang kinerjanya kurang. Melakukan analisis kebutuhan saat ini lebih kompleks karena anda juga harus memastikan apakah pelatihan merupakan solusinya. Dalam tahapan ini terdapat beberapa analisis yang di lakukan antaranya:

- a. Analisis tugas, studi yang terperinci mengenal suatu pekerjaan untuk menentukan keterampilan spesifik yang dibutuhkan. Bagi analisis tugas deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan adalah esensial. Keduanya menyebutkan tugas dan keterampilan spesifik dari pekerjaan tersebut, yang menjadi referensi dasar dalam menentukan pelatihan yang dibutuhkan.
 - b. Manajemen bakat, mengonsolidasikan, biasanya dalam satu diagram, tinjauan presisi mengenai kompetensi yang akan dibutuhkan seseorang untuk melakukan pekerjaan tersebut dengan baik.
 - c. Analisis kinerja, proses untuk memverifikasi jika terdapat defisiensi kinerja dan menentukan apakah pemberi harus mengoreksi defisiensi tersebut melalui pelatihan atau cara lainnya.
2. Desain program pelatihan keseluruhan, merencanakan keseluruhan program pelatihan, mulai dari tujuan pelatihan, metode penyampaian, materi yang diberikan, evaluasi program.

3. Mengembangkan program, pengembangan program berarti benar-benar merakit isi dan materi pelatihan dari program tersebut.
4. Implementasikan pelatihan, benar-benar melaksanakan program pelatihan, dengan menggunakan salah satu atau lebih metode pelatihan.
5. Evaluasi efektivitas mata pelajaran tersebut, suatu kegiatan untuk memastikan keberhasilan program pelatihan yang diukur dari reaksi peserta pelatihan, apakah yang dipelajari oleh peserta pelatihan dari program tersebut dan sejauh mana perilaku atau hasil *on the job* mereka berubah sebagai hasil dari program tersebut.

Selain itu pendapat lain tentang proses pelatihan yaitu sebagai berikut:

1. Analisis kebutuhan pelatihan (*training need analysis*), pada tahap pertama organisasi memerlukan fase penilaian yang ditandai dengan satu kegiatan utama yaitu analisis kebutuhan pelatihan. Terdapat tiga situasi dimana organisasi diharuskan melakukan analisis tersebut yaitu:
 - a. *Performance problem*, berkaitan dengan kinerja dimana karyawan organisasi mengalami degradasi kualitas atau kesenjangan antara unjuk kerja dengan standar kerja yang telah ditetapkan.
 - b. *New system and technology*, berkaitan dengan penggunaan komputer, prosedur atau teknologi baru yang diadopsi untuk memperbaiki efisiensi operasional perusahaan.
 - c. *Habitual training*, berkaitan dengan pelatihan yang secara tradisional dilakukan berdasarkan persyaratan- persyaratan tertentu misalnya kewajiban legal seperti masalah kesehatan dan keselamatan kerja.

2. Perencanaan dan pembuatan desain pelatihan desain adalah esensi dari pelatihan, karena pada tahap ini bagaimana kita dapat meyakinkan bahwa pelatihan akan dilaksanakan. Keseluruhan tugas yang harus dilaksanakan pada tahap ini adalah:
 - Mengidentifikasi sasaran pembelajaran dari program pelatihan;
 - Menetapkan metode yang paling tepat;
 - Menetapkan penyelenggara dan dukungan lainnya;
 - Memilih dari beraneka ragam media;
 - Menetapkan isi;
 - Mengidentifikasi alat-alat evaluasi;
 - Menyusun urutan-urutan pelatihan;
3. Penerapan pelatihan terhadap berikutnya untuk membentuk sebuah kegiatan pelatihan yang efektif adalah implementasi dari program pelatihan. Keberhasilan implementasi program pelatihan dan pengembangan SDM tergantung pada pemilihan (*selecting*) program untuk memperoleh *the right people under the right conditions*.
4. Evaluasi pelatihan untuk memastikan keberhasilan pelatihan dapat dilakukan melalui evaluasi. Evaluasi dilakukan untuk memastikan apakah pelatihan yang telah dilakukan berhasil mencapai tujuan ataukah justru sebaliknya.

2.1.2.7 Dimensi dan Indikator Pelatihan Karyawan

Untuk mengukur pelatihan terdapat beberapa indikator dalam melakukan penilaian terhadap pelatihan, adapun menurut Kasmir (2016: 140) diantaranya:

1. Instruktur

Untuk meningkatkan skill dari karyawan maka pelatihan yang akan dipilih dalam program pelatihan pun harus benar-benar memiliki kualifikasi yang baik sesuai dengan bidangnya, kompeten dan memiliki pendidikan untuk pelatihan yang baik pula.

2. Peserta

Peserta pelatihan harus dipilih sesuai kualifikasi tertentu dan harus memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan.

3. Materi Pelatihan

Materi yang digunakan untuk pelatihan harus sesuai dengan tujuan pelatihan yang diadakan oleh suatu perusahaan, dan materi pelatihan pun harus update agar para peserta dapat mengikuti materi terbaru dan memecahkan masalah yang terjadi pada kondisi sekarang ini.

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

2.1.3 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.

2.1.3.1 Pengertian Budaya Kerja

Ndraha, T (2012: 45) mendefinisikan “Budaya Kerja merupakan sekelompok pikiran dasar program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat “.

Wibowo (2013: 34) 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.”

Manurut Nawari, H (2013: 55) “Budaya kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi. Pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sanksi tegas, namun daei 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.

2.1.3.2 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 jika pegawai dalam suatu organisasi mengeluarkan pendapat yang berbeda hal itu dikarenakan adanya perbedaan setiap individu dalam mengeluarkan 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 kemuadiala 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.

2.1.3.3 Unsur-Unsur Budaya Kerja

Unsur – unsur budaya kerja menurut Ndraha, T (2012: 57), yaitu:

a. 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.

b. 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.

c. Perilaku ketika bekerja

Sikap terhadap bekerja, lahir perilaku menunjukkan bagaimana seseorang bekerja.

d. Lingkungan kerja dan Alat kerja

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

e. Etos kerja

Istilah etos diartikan sebagai watak atau semangat fundamental budaya. Berbagai ungkapan yang menunjukkan kepercayaan, kebiasaan atau perilaku suatu kelompok masyarakat. Jadi etos berkaitan erat dengan budaya kerja.

2.1.3.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Kerja

Menurut Ndraha, T (2012: 59) 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 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 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.

2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Budaya kerja

Dalam mengukur variabel budaya kerja, peneliti menggunakan indikator menurut Paramita dalam Mayangsari, Dita, dkk (2014) telah membagi budaya kerja menjadi dua bagian yaitu:

1. Sikap terhadap pekerjaan, yakni kesukaan akan kerja dibandingkan dengan kepentingan lain seperti bersantai, atau semata – mata memperoleh dari kesibukan pekerjaannya sendiri atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya.
 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
2. Perilaku pada waktu bekerja seperti rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati – hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk memperlajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama karyawan atau sebaliknya.
 1. Disiplin kerja
 2. Jujur dalam bekerja
 3. Komitmen kerja
 4. Tanggung jawab terhadap pekerjaan
 5. Kerjasama dengan rekan kerja

2.1.4 Kinerja Karyawan

Menurut Masram dan Muah (2017) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Rivai yang dikutip oleh Bintoro, D (2017: 34), kinerja mengacu kepada kadar pencapaian

tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja mereflesikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan.

Menurut Dessler dalam Bintoro, D (2017: 45) kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berasal dari organisasi disebut sebagai kinerja.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan kinerja ini akan diketahui sejauh mana kemampuan seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.

2.1.4.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Bintoro, D (2017: 45), kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan dalam tiga kelompok yaitu kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi dan dukungan manajemen.

1. Faktor kompetensi individu

Kompetensi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kemampuan dan keterampilan kerja setiap orang dipengaruhi oleh kesehatan fisik dan jiwa individu yang bersangkutan, pendidikan, akumulasi pelatihan serta pengalaman kerjanya.

2. Faktor dukungan organisasi

Kinerja setiap orang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja serta kondisi dan syarat kerja.

3. Faktor dukungan manajemen

Kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, pengembangan kompetensi dapat dilakukan dengan pelatihan, demikian juga dengan menumbuhkan motivasi dan mobilisasi seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal.

Mathis, R (2015: 45), menyatakan ada tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu:

1. Kemampuan individu melakukan pekerjaan

Yang termasuk ke dalam kemampuan individu adalah talenta, keterampilan, kecerdasan, pengetahuan, minat, kepribadian dan sebagainya.

2. Usaha yang dilakukan

Usaha yang dicurahkan antara lain motivasi, etika kerja, kehadiran, pergantian karyawan dan desain pekerjaan.

3. Dukungan organisasi

Dukungan organisasi mencakup pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kinerja, manajemen dan rekan kerjs, dan sebagainya.

2.1.4.2 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Somantri, A (2014: 23) Kinerja merupakan perilaku yang dimiliki oleh setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Dan untuk mengukur kinerja menggunakan dimensi dan indikator- indikator sebagai berikut:

- a. Tanggung jawab
 - a. Tanggung jawab akan tugas yang diberikan
 - b. Tanggung jawab dalam menghadapi masalah
- b. Tingkat Kehadiran
 - a. Datang tepat waktu
 - b. Pulang sesuai dengan jam yang ditentukan
- c. Kerjasama
 - a. Menghargai rekan kerja satu sama lain
 - b. Membantu atasan dengan memberikan saran untuk peningkatan produktivitas perusahaan

2.2 Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah penelitian-penelitian terdahulu yang digunakan sebagai satu bahan acuan melakukan penelitian. Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memperkaya bahan kajian yang relevan sesuai dengan topik yang diangkat sehingga dapat dipertanggung jawabkan secara umum. Berikut merupakan beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yang relevan dengan penelitian ini:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti dan judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Rosinta Romauli, Yodia Friska Br Subakti, Andre Edward Panjaitan (2022) <i>Pengaruh motivasi, komunikasi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Medan cabang Padang Bulan.</i>	Variable (X): Pelatihan Variable (Y): Kinerja Karyawan	Dalam penelitian penulis ditambahkan dua variabel bebas yaitu motivasi dan komunikasi.	Hasil analisis menunjukkan bahwa secara parial serta simultan variabel motivasi, komunikasi dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirtanadi Medan cabang Padang bulan.	Journal of Economic, Business and Accounting. ISSN: 2597-5234 Vol. 5 No.2 (2022) Hal. 11
2	Frans Yudea, Ester Sinaga, Jodi Roberto, Hernita Gilo, Purnama Yanti Purba. (2019) <i>Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kedisiplinan terhadap</i>	Vriable (Y): Kinerja Karyawan	Tahun penelitian	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kedisiplinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas	MSEJ: Management Studies and Entrepreneurship journal. Vol.3 No.3 (2019). Hal. 12 ISSN: 2715-7911

	<i>Produktivitas Kerja Karyawan pada PDAM Tirtanadi cabang Sei Agul Medan.</i>			kerja karyawan PDAM Tirtanadi Sei Agul Medan.	
3	Ruliyansa (2018) <i>Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada Koperasi Anugerah Kito Makmur Jaya (AKMJ) Belitang Oku Timur</i>	Variable (X): Budaya Kerja	Objek Penelitian: Koperasi Anugerah Kito Makmur Jaya (AKMJ) Belitang Oku Timur	Kesimpulan dalam penelitian ini adalah Budaya Kerja mempunyai Pengaruh yang sangat kuat terhadap Disiplin Kerja Pegawai Koperasi	Jurnal Aktual STIE Trisna Negara Vo.16, No. 2 Hal.11 ISSN: 1693-1688 https://stietrisnanegara.ac.id/
4	Imroatul Hanifatun Imna (2019) <i>Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Kecap Cemara Food Blitar</i>	Variable (X): Budaya Kerja Variable (Y): Kinerja Karyawan	Objek Penelitian dan Tahun Penelitian	Hasil pengujian secara simultan menunjukkan bahwa variabel motivasi, disiplin kerja dan budaya kerja berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja	Jurnal Ekonomi Islam IAIN Tulungagung Vol.2 , No.1 Hal. 35

5	omang Dyah Novi Anggeline, Made Ary Meitriana, I Nyoman Sujana (2017) <i>Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. BPR Nusamban</i>	Variable (X): Budaya Kerja Variable (Y): Kinerja Karyawan	Objek Penelitian dan Tahun Penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha Vol. 9, No.2 (2017) Hal. 22
6	Yuni, Anik, Sudja (2019) Pengaruh Pelatihan, Motivasi Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PDAM Tirta Mangutama Kec. Bandung	Variable (X): Pelatihan Budaya Kerja Variable (Y): Kinerja Karyawan	Objek Penelitian : PDAM Tirta Mangutama Kec. Bandung	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pelatihan dan Budaya Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Jurnal Sains, Akuntansi dan Manajemen (JSAM) ISSN: 2656-5366 Vol.1, No.4 (2019) Hal. 27
7	Beverly M.Pua, Victor P.K Lengkong, Djelmy Woran (2017) <i>Pengaruh Pengalaman Kerja dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Air Manado</i>	Variable (X): Penempatan Kerja Variable (Y): Kinerja Karyawan	Tidak terdapat variable pelatihan dan budaya kerja	Secara simultan pengalaman kerja dan penempatan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Air Manado	Jurnal Emba Vol. 5, No.2 (2017) Hal. 22

8	Lukas dan Tri Suris (2018) <i>Pengaruh Penempatan dan Promosi Jabatan terhadap kinerja karyawan pada PT. Gramedia Asri Medina Kupang</i>	Variable (X) : Penempatan Variable (Y) : Kinerja Karyawan	Tidak terdapat variable Pelatihan dan Budaya Kerja	Penempatan dan Promosi Jabatan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Gramedia Asri Medina di Kupang	Jurnal Ekobis Vol.6, No.1 Hal.25-26 (2018)
9	Syalimono Siahaan, Syaiful Bahri (2019) <i>Pengaruh penempatan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai</i>	Variable (X): Penempatan Motivasi dan Lingkungan Kerja Variable (Y): Kinerja Pegawai	Objek Penelitian	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara serempak penempatan, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.	Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol.2, No.1 (2019) Hal.44 ISSN: 2623-2634
10	Silvia, I Wayan Bagia, Wayan Cipta (2019) <i>Pengaruh Kompetensi dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan</i>	Variable (X): Budaya Kerja Variable (Y): Kinerja Karyawan	Dalam penelitian penulis ditambahkan satu variable bebas yaitu Kompetensi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dari kompetensi dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan	E-Journal Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen Vol. 7, No.3 (2019) Hal. 50 ISSN: 2352-5428

11	<p>Putri Infantriani Tanjung Furi, Alex Winarno (2020)</p> <p><i>Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi di kantor Dana Pensiun Telkom)</i></p>	<p>Variable (X): Pelatihan</p> <p>Variable (Y): Kinerja Karyawan</p>	<p>Objek penelitian dan Tahun Penelitian</p>	<p>simultan menunjukkan bahwa pelatihan dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di kantor Dana Pensiun Telkom.</p>	<p>E -Proceeding of Management: Vol.7,No.2 Agustus 2020 Hal. 23</p>
12.	<p>Susanto, Y., & Anjana,C (2022)</p> <p><i>Human Resources Analysis of Education, Training and Job Palcement in Improving Employee Perfomance.</i></p>	<p>Variabel (X): - Penempatan - Pelatihan</p>	<p>Tahun Penelitian</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan tingkat pendidikan, pelatihan, dan penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.</p>	<p>Illomata Internasional Journal of Management Vol.3 No. 1 Hal. 90-103</p>

13.	Faruk. U (2018) <i>The effect of education and training to employee performance through leadership as intervening variables at PT. Hutama Agung Jakarta Indonesia</i>	Variabel (X): - Pelatihan Variabel (Y): - Kinerja karyawan	Objek Penelitian dan Tahun Penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pendidikan dan pelatihan serta kepemimpinan berpengaruh secara simultan dan parsial terhadap kinerja pegawai.	Internasional Journal of Business and Applied Social Science (IJBASS) Vol. 4 No. 2 Hal. 17
14.	Konadi, W (2020) <i>EFFECT OF EDUCATION AND TRAINING, CAREER DEVELOPMENT AND POSITION PLACEMENT ON PERFORMANCE OF EMPLOYEES, ALMUSLIM UNIVERSITY BIREUEN DISTRICT</i>	Variabel (X): - Pelatihan - Penempatan Variabel (Y): - Kinerja Karyawan	Objek Penelitian dan Tahun Penelitian	Hasil analisis, menunjukkan adanya pengaruh faktor Pendidikan, Pelatihan, Pengembangan Karir dan Penempatan terhadap Kinerja karyawan Universitas Almuslim.	Indomera Vol.1 No. 1 , 2020 Hal. 15

2.3 Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia merupakan hal terpenting dan sangat menentukan dari seluruh sumber daya yang tersedia dalam suatu organisasi, baik organisasi pemerintah maupun swasta. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan,

dorongan, daya daya karya. Semua potensi tersebut sangat berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam pencapaian tujuannya.

Kecanggihan teknologi, perkembangan informasi yang pesat, dan bahanbahan yang memadai organisasi tidak akan bisa mencapai tujuan organisasi tanpa ada dukungan oleh sumber daya manusia yang memiliki potensi baik, untuk menghasilkan tenaga kerja yang memiliki prestasi kerja yang baik adalah dengan melakukan penempatan tenaga kerja yang tepat, kompetitif, dan potensial.

Menurut Mathis, R (2016: 67) penempatan adalah suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan yang lulus dalam seleksi untuk dilaksanakan secara continue dan wewenang serta tanggung jawab yang melekat sebesar porsi dan komposisi yang ditetapkan serta mampu mempertanggungjawabkan segala risiko yang mungkin terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang dan tanggung jawab tersebut.

Penempatan kerja sangat penting dalam keberhasilan organisasi, tentunya menjadi tanggung jawab pihak personalia, untuk itu tentu pada saat melakukan proses penempatan harus berdasarkan pertimbangan-pertimbangan dan kebijakan perusahaan agar tidak terdapat kesalahan dalam menempatkan karyawan pada suatu pekerjaan tertentu sehingga karyawan tersebut bekerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya guna memberikan hasil yang maksimal dalam mencapai keberhasilan tujuan perusahaan berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Adapun dimensi yang digunakan dalam melakukan penempatan kerja menurut Suwatno (2012: 129) yaitu pendidikan, pengetahuan kerja, keterampilan kerja dan pengalaman kerja. Saat seorang karyawan telah ditempatkan secara tepat dan menghasilkan pencapaian berupa kinerja karyawan yang

memuaskan, tentu akan memberi peluang untuk karyawan dalam memperoleh posisi jabatan yang lebih tinggi berdasarkan pengalamannya pada saat di tempatkan di posisi sebelumnya, dan juga akan memudahkan karyawan untuk mendapatkan karir kerja yang lebih baik dalam perusahaan sebab kepercayaan pihak manajemen pada karyawan dan dinilai mampu untuk menduduki posisi yang lebih tinggi.

Dalam pencapaian tujuan perusahaan diperlukan sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang baik, faktor yang mempengaruhinya adalah penempatan kerja. Penempatan kerja akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan juga pencapaian suatu perusahaan. dengan penempatan kerja yang tepat tentunya akan cepat dalam mencapai tujuan perusahaan, apabila penempatan kerja yang kurang tepat maka dapat menyebabkan kinerja karyawannya menurun karena ketidakmampuan dalam bekerja akibat dari ketidaksesuaian penempatan karyawan pada posisi tertentu. Dari penjas tersebut dapat disimpulkan bahwa penempatan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini semakin diperkuat dengan hasil penelitian dari Lukas & Suris(2020) menjelaskan bahwa terdapat pengaruh antara penempatan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan yang diteliti, dimana hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa secara parsial penempatan meberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penempatan kerja merupakan penempatan posisi karyawan pada bidang tertentu sesuai dengan keilmuan atau kemampuan yang dimiliki. Hal tersebut menjadikan penempatan kerja akan memberikan pengaruh terhadap pelatihan yang didapatkan karyawan nantinya. Penelitian yang dilakukan Nguyen, dkk (2020) menunjukkan bahwa penempatan kerja yang baik juga akan memberikan pengaruh

terhadap pelatihan kerja yang berkualitas. Perusahaan yang mampu menempatkan seseorang sesuai dengan kemampuan maka akan menjadikan pelatihan yang dihasilkan nantinya akan semakin baik dikarenakan dasar keilmuan pada pelatih telah dimiliki oleh karyawan tersebut.

Menurut Kasmir (2016: 126) Pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan, dan praktik. Adapun dimensi dari pelatihan menurut Kasmir (2019: 140) adalah peserta, instruktur, materi pelatihan, lokasi pelatihan, lingkungan pelatihan, dan waktu pelatihan. Jika dimensi tersebut dapat dilakukan dengan baik, maka karyawan yang mengikuti pelatihan akan mengerti tentang materi pelatihan yang diberikan, sehingga hal tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Pendapat dari teori tersebut didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Subroto, S (2018: 30) tentang Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan di PT. Tegal Shipyard Utama yang bergerak di bidang industri galangan kapal. Dimana hasilnya menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pelatihan merupakan hal penting dalam perusahaan atau organisasi untuk membentuk sumber daya yang berkualitas untuk mencapai tujuan perusahaan. Pelatihan khususnya di awal kerja yang tergabung dalam program pengenalan kerja memberikan dampak terhadap penempatan karyawan. Penelitian yang dilakukan Liu (2021) menunjukkan bahwa pelatihan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap penempatan karyawan di perusahaan. Hal tersebut dikarenakan pelatihan merupakan salah satu cara dalam mengetahui kualitas dari

karyawan tersebut termasuk keunggulan maupun kelemahan pada suatu bidang. Kondisi tersebut kemudian akan menjadi pertimbangan perusahaan atau organisasi dalam menempatkan karyawan tersebut dalam posisi tertentu..

Menurut Hadari & Nawari (2013: 65) Budaya Kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh karyawan 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. dimensi yang dapat mempengaruhi budaya kerja, menurut Ndraha, T (2012: 230) Budaya Kerja memiliki dimensi yang terbagi menjadi dua bagian, sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan perilaku karyawan 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 kinerjanya tersebut.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh hasil penelitian Iqbal, M (2017) tentang Pengaruh Budaya Kerja dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bank DKI Capem Syariah Margonda, Depok. Dimana hasilnya bahwa pengaruh budayakerja secara parsial maupun simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penempatan kerja terhadap budaya organisasi memiliki keterkaitan satu sama lain dimana kedua variable tersebut memiliki pengaruh timbal balik. Hasil penelitian yang dilakukan Putri (2018) mengenai pengaruh penempatan kerja

terhadap budaya organisasi menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan dimana penempatan kerja yang baik akan menjadikan terciptanya budaya organisasi yang baik. Sementara itu penelitian yang dilakukan Pasaribu (2014) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap perencanaan karir karyawan dimana salah satu indikator perencanaan karir adalah penempatan kerja dari karyawan tersebut.

Menurut Masram dan Muah (2017) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dimensi yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, menurut Somantri, A (2014:23) adalah tanggung jawab, tingkat kehadiran, dan kerjasama.

Hasil dari penjabaran berdasarkan penelitian yang dilakukan Lukas & Suris (2020), Iqbal, M (2017), dan Subroto, S (2018: 30) dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan sangat perlu diperhatikan untuk mencapai tujuan perusahaan, serta penempatan, pelatihan dan budaya kerja yang diberikan 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 Penempatan, Pelatihan, dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

2.4 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan diatas, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut: “ **Terdapat pengaruh penempatan, pelatihan dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan bagian administrasi pada PDAM Tirta Anom Kota Banjar**”.