

**BAB II**  
**TINJAUAN PUSTAKA**

**2.1 Penelitian Terdahulu**

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

<b>No</b>	<b>Judul</b>	<b>Variabel</b>	<b>Metode</b>	<b>Hasil</b>
1.	"Pengaruh Program Pelatihan, Pengembangan Karyawan, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kompetensi Karyawan PT. Waskita Karya (Persero) Tbk. Cabang Pekanbaru" "Dina Novita, 2015"	Program Pelatihan (X1), Pengembangan Karyawan (X2), Budaya Organisasi (X3), Kompetensi Karyawan (Y)	Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis regresi berganda	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa : 1. Program pelatihan, pengembangan karyawan, dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan. 2. Program pelatihan secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan. 3. Pengembangan karyawan secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan. 4. Budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan.
2.	"Pengaruh Pelatihan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kompetensi Karyawan PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia Cabang I Pekanbaru" "Lola Silfayana, Nuryanti, Arwinence	Pelatihan (X1), Budaya Organisasi (X2), Kompetensi (Y)	Metode analisis yang digunakan adalah metode regresi linier berganda	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa: 1. Pelatihan dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kompetensi karyawan PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia Cabang I Pekanbaru.

	Pramadewi, 2014”			2. Variabel pelatihan secara parsial berpengaruh terhadap kompetensi karyawan PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia Cabang I Pekanbaru. 3. Variabel budaya organisasi secara parsial berpengaruh terhadap kompetensi karyawan PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia Cabang I Pekanbaru.
3.	“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kompetensi Pustakawan (Studi kasus Universitas Islam Indonesia Yogyakarta)” “Sungadi, 2018”	Budaya Organisasi (X), Kompetensi (Y)	Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis regresi linier	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kompetensi.
4.	“Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi Karyawan PT. Len Industri (Persero) Bandung” “Putu Ifo Yuda Wisastra dan Ella Jauvani Sagala, 2016”	Pelatihan (X), Kompetensi Karyawan (Y)	Metode analisis yang digunakan adalah metode teknik slovin	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa pelatihan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi karyawan.

Perbandingan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan peneliti lakukan adalah sebagai berikut :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Dina Novita (2015) yang berjudul ”Pengaruh Program Pelatihan, Pengembangan Karyawan, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kompetensi Karyawan PT. Waskita Karya (Persero) Tbk. Cabang Pekanbaru” memiliki persamaan dengan penelitian yang akan saya lakukan yaitu keduanya menggunakan variabel pelatihan (X1), budaya organisasi (X2),

dan kompetensi karyawan (Y) serta menggunakan metode analisis linier berganda. Sedangkan perbedaannya terletak pada objek penelitian dan hasil penelitian.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Lola Silfayana, Nuryanti, Arwinence Pramadewi, (2014) yang berjudul “Pengaruh Pelatihan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kompetensi Karyawan PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia Cabang I Pekanbaru” memiliki persamaan dengan penelitian yang akan saya lakukan yaitu keduanya menggunakan variabel pelatihan (X1), budaya organisasi (X2), dan kompetensi karyawan (Y) serta menggunakan metode analisis regresi linier berganda. Sedangkan perbedaannya terletak pada objek penelitian dan hasil penelitian.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Sungadi (2018) yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kompetensi Pustakawan (Studi kasus Universitas Islam Indonesia Yogyakarta)” memiliki persamaan dengan penelitian yang akan saya lakukan yaitu keduanya menggunakan variabel budaya organisasi (X) dan kompetensi karyawan (Y). Sedangkan perbedaannya terletak pada objek penelitian dan hasil penelitian.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Putu Ifo Yuda Wisastra, Ella Jauvani Sagala (2016) yang berjudul “Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi PT. Len Industri (Persero) Bandung” memiliki persamaan dengan penelitian yang akan saya lakukan yaitu keduanya menggunakan variabel pelatihan (X) dan variabel

kompetensi (Y). Sedangkan perbedaannya terletak pada objek penelitian dan hasil penelitian.

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Kompetensi**

#### **1. Definisi Kompetensi**

Kompetensi merupakan kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi dengan keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Wibowo, 2016).

Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan, keterampilan dan sikap (Edison dkk, 2017).

Sedangkan menurut Spencer dan Spencer (1993) dalam Sutrisno (2009) kompetensi adalah suatu yang mendasari karakteristik dari suatu individu yang dihubungkan dengan hasil yang diperoleh dalam suatu pekerjaan.

Dari beberapa definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan seseorang dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas dengan benar yang dilandasi pengetahuan, keterampilan, serta didukung oleh sikap kerja yang menjadi karakteristik dasar individu.

## **2. Manfaat Kompetensi**

Menurut Sutrisno (2009) ada beberapa manfaat kompetensi adalah sebagai berikut :

- a) Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai.
- b) Sebagai alat seleksi karyawan.
- c) Memaksimalkan produktivitas karyawan.
- d) Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi.
- e) Memudahkan adaptasi terhadap perubahan.
- f) Menyeleraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi.

## **3. Tipe Kompetensi**

Tipe kompetensi ialah terkait dengan aspek perilaku manusia dan demonstrasi atas kemampuan perilaku tersebut. Beberapa tipe kompetensi menurut Wibowo (2016) adalah sebagai berikut :

- a) Planning Competency, terkait dengan suatu tindakan tertentu seperti menetapkan sebuah tujuan, menilai resiko, dan mengembangkan suatu tindakan untuk mencapai sebuah tujuan.
- b) Influence Competency, terkait dengan suatu tindakan yang mempunyai dampak pada orang lain, seperti memaksa melakukan suatu tindakan tertentu atau membuat keputusan tertentu dan memberikan inspirasi untuk bekerja sehingga dapat mencapai sebuah tujuan.

- c) Communication Competency, merupakan suatu bentuk kemampuan dalam berbicara, mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis dan non verbal.
- d) Interpersonal Competency, meliputi empati, membangun networking, persuasi, negoisasi, diplomasi, manajemen konflik, menghargai orang lain, dan menjadi team player.
- e) Thinking Competency, berkaitan dengan berpikir strategis, berpikir analitis, berkomitmen terhadap suatu tindakan dan membangkitkan sebuah gagasan yang kreatif.
- f) Organizational Competency, meliputi kemampuan dalam merencanakan suatu pekerjaan, mengorganisasi sumber daya, mengukur kemajuan, dan mengambil resiko yang telah diperhitungkan.
- g) Human Resources Management Competency, merupakan kemampuan dalam bidang team building, mendorong partisipasi, mengembangkan sebuah bakat, mengusahakan umpan balik kinerja dan menghargai keberagaman yang ada.
- h) Leadership Competency, merupakan kompetensi yang meliputi kecakapan individu dalam memosisikan diri, membangun sebuah visi, merencanakan masa depan, menguasai perubahan dan mempelopori kesehatan tempat kerja.
- i) Client Service Competency, merupakan kompetensi berupa : mengidentifikasi dan menganalisis seorang pelanggan, orientasi

pelayanan dan pengiriman, tindak lanjut dengan seorang pelanggan, membangun partnership serta berkomitmen terhadap kualitas.

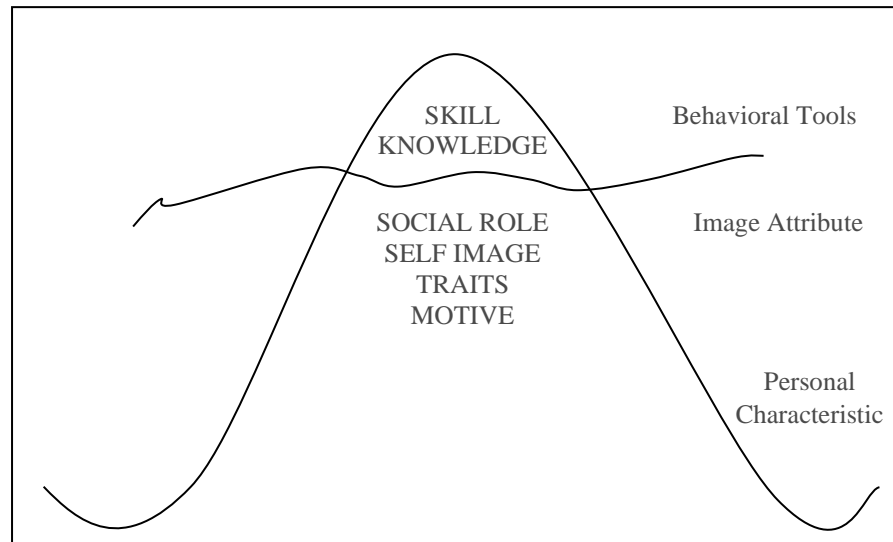
- j) Business Competency, merupakan kompetensi berupa : manajemen finansial, keterampilan dalam pengambilan keputusan bisnis, bekerja dalam suatu sistem, menggunakan ketajaman bisnis, membuat keputusan bisnis serta membangkitkan pendapatan.
- k) Self Management Competency, terkait dengan motivasi diri, bertindak dengan percaya diri, mengelola pembelajaran sendiri, mendemonstrasikan fleksibilitas, dan berinisiatif.
- l) Technical/Operational Competency, terkait dengan mengerjakan sebuah tugas kantor, bekerja dengan teknologi komputer, menggunakan peralatan lain, mendemonstrasikan keahlian teknis dan profesional, serta membiasakan bekerja dengan menggunakan data dan angka.

### **3. Tingkatan Kompetensi**

Setiap kompetensi tampak pada masing-masing individu dalam berbagai tingkatan. Kompetensi termasuk karakteristik manusia yang paling dalam seperti sifat, motif, dan sikap atau merupakan karakteristik yang dengan mudah dapat diamati seperti pengetahuan dan keterampilannya.

Adanya tingkatan kompetensi yang dikemukakan oleh Spencer dan Spencer (1993 :11) seperti gunung es, dimana ada yang tampak di permukaan, tetapi ada pula yang tidak terlihat di permukaan.

**Gambar Tingkat Kompetensi**



Sumber : Lyle M. Spencer, Jr dan Signe M. Spencer, *Competence at work*, 1993:11

Tingkatan kompetensi dapat dikelompokkan menjadi tiga tingkatan yaitu sebagai berikut :

1. Behavioral Tools

- a) Knowledge, merupakan informasi yang digunakan seseorang dalam suatu bidang tertentu.
- b) Skill, merupakan kemampuan seseorang dalam melakukan sesuatu dengan baik.

2. Image Attribute

- a) Social Role, merupakan pola perilaku seseorang yang diperkuat oleh kelompok sosial atau organisasi.



- b) Self Image, merupakan pandangan seseorang terhadap diri sendiri, identitas, kepribadian dan harga dirinya.

### 3. Personal Characteristic

- a) Traits merupakan aspek tipikal berperilaku.
- b) Motive merupakan apa yang mendorong perilaku seseorang dalam bidang tertentu.

### 4. Indikator Kompetensi

Menurut Wibowo (2016) terdapat lima indikator dari kompetensi yaitu sebagai berikut :

#### a) Motif

Adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.

#### b) Sifat

Adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi. Kecepatan reaksi dan ketajaman mata merupakan ciri fisik kompetensi seorang pilot tempur.

#### c) Konsep diri

Adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang.

#### d) Pengetahuan

Adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks. Skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara yang sebenarnya dipergunakan dalam pekerjaan.

e) **Keterampilan**

Adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual.

#### **4. Faktor- faktor yang mempengaruhi Kompetensi**

Kompetensi bukan merupakan kemampuan yang tidak dapat dipengaruhi. Zwell (2000 : 56-68) dalam Wibowo (2016) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut :

1) **Keyakinan dan Nilai-nilai**

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat memengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

2) **Keterampilan**

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat

dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik.

### 3) Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasikan, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan seperti tersebut.

### 4) Karakteristik Kepribadian

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang diantaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespons dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

### 5) Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.

### 6) Isu Emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat memengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer. Orang mungkin mengalami kesulitan mendengarkan orang lain apabila mereka tidak merasa didengar.

7) Kemampuan Intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini.

8) Budaya Organisasi

Budaya organisasi memengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut :

- a. Praktik rekrutmen dan seleksi karyawan mempertimbangkan siapa di antara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.
- b. Sistem penghargaan mengomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.

- c. Praktik pengambilan keputusan memengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain.
- d. Filosofi organisasi, misi-visi dan nilai-nilai berhubungan dengan semua kompetensi.
- e. Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan.
- f. Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan.
- g. Proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung memengaruhi kompetensi kepemimpinan.

## **2.2.2 Efektivitas Pelatihan**

### **1. Definisi Pelatihan**

Pelatihan merupakan hal penting bagi seorang karyawan, melalui pelatihan diharapkan sumber daya manusia bisa lebih berkembang dan memiliki kemampuan yang lebih baik agar dapat meningkatkan kompetensi karyawan sehingga kinerja yang dihasilkan dapat memenuhi standar sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan perusahaan. Adrew E. Sikula dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2003) mengemukakan bahwa pelatihan merupakan suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan yang terbatas.

Kasmir (2016) mengemukakan bahwa pelatihan merupakan suatu proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan dan perilakunya.

Sedangkan Ali Chaerudin (2019) berpendapat bahwa pelatihan merupakan sebuah proses dimana karyawan memperoleh kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan individu dan organisasional.

Dari beberapa definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan serta perilakunya untuk membantu pencapaian tujuan individu maupun organisasi.

## **2. Tujuan Pelatihan**

Secara teoritis, beberapa ahli mengemukakan tujuan-tujuan pelatihan. Tujuan pelatihan menurut Sutrisno (2009), antara lain :

### **a) Meningkatkan produktifitas kerja**

Pelatihan dapat meningkatkan kerja seseorang pada posisi jabatan yang sekarang. Jika kinerjanya meningkat maka berakibat pada peningkatan produktifitas.

### **b) Meningkatkan mutu kerja**

Suatu peningkatan yang mengarah pada kuantitas dan kualitas. Tenaga kerja yang memiliki pengetahuan tinggi tentu akan memiliki

produktifitas yang lebih baik serta tingkat kesalahan yang dilakukan sangat minim dalam perusahaan.

c) Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia

Pelatihan yang dilaksanakan dengan baik dapat mempengaruhi kesiapan dari tenaga kerja dalam memenuhi tugas dimasa yang akan datang. Jika terdapat lowongan pekerjaan, maka secara mudah dapat diisi oleh tenaga kerja yang berasal dari dalam perusahaan.

d) Meningkatkan sikap dan moral kerja

Apabila suatu perusahaan mengadakan program pelatihan kerja yang tepat, maka suasana dan keadaan organisasi menjadi lebih baik. Dengan situasi kerja yang baik, maka moral kerja juga meningkat.

e) Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja

Pelatihan kerja yang tepat dapat membatu menghindari kecelakaan kerja. Selain itu lingkungan kerja juga akan lebih aman dan nyaman.

f) Meningkatkan perkembangan pribadi karyawan

Suatu pelatihan kerja yang tepat dapat memberikan dampak yang positif yang akan menguntungkan kedua belah pihak yaitu bagi perusahaan dan bagi karyawan itu sendiri.

Sedangkan tujuan pelatihan dan pengembangan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2003), antara lain :

a) Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi.

b) Meningkatkan produktivitas kerja.

c) Meningkatkan kualitas kerja.

- d) Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia.
- e) Meningkatkan sikap moral kerja.
- f) Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal.
- g) Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja.
- h) Menghindarkan keusangan (*obsolescence*).
- i) Meningkatkan perkembangan pribadi pegawai.

### **3. Metode Pelatihan**

Jenis-jenis metode pelatihan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2003) yaitu sebagaiberikut :

1. On the job, merupakan suatu metode pelatihan dengan memberikan pekerjaan kepada peserta dengan perlengkapan yang nyata dan dalam lingkungan pekerjaan atau job yang jelas. .
2. Vestibule atau balai, merupakan ruangan isolasi atau terpisah yang digunakan untuk tempat pelatihan bagi pegawai baru yang akan menduduki suatu pekerjaan. Metode vestibule merupakan metode pelatihan yang sangat cocok untuk banyak peserta (pegawai baru) yang dilatih dengan jenis pekerjaan yang sama dan dalam waktu yang sama.
3. Demonstrasi dan contoh, suatu demonstrasi menunjukkan dan merencanakan bagaimana suatu pekerjaan atau bagaimana sesuatu itu dikerjakan. Metode demonstrasi melibatkan penguraian dan memeragakan sesuatu melalui contoh-contoh.



4. Simulasi, merupakan suatu metode pelatihan dimana suatu situasi atau peristiwa menciptakan bentuk realitas atau imitasi dari realitas.
5. Apprenticheship, merupakan suatu metode pelatihan dengan cara mengembangkan keterampilan (*skill*) pengrajin atau pertukangan.
6. Metode ruang kelas, merupakan suatu metode pelatihan yang dilakukan di dalam kelas walaupun dapat dilakukan di area pekerjaan. Metode ruang kelas yakni meliputi :
  - a. Metode kuliah, merupakan suatu metode pelatihan yang disampaikan secara lisan untuk tujuan-tujuan pendidikan.
  - b. Metode konferensi, merupakan suatu metode pelatihan yang menekankan adanya diskusi kelompok kecil, materi pelajaran yang terorganisasi dan melibatkan peserta aktif.
  - c. Metode studi kasus, merupakan suatu metode pelatihan dengan meminta peserta untuk mengidentifikasi masalah-masalah dan merekomendasi pemecahan masalahnya.
  - d. Metode bermain peran, merupakan suatu metode pelatihan dimana peserta diberitahukan mengenai suatu kesan dan peran yang harus mereka mainkan.
  - e. Bimbingan berencana, merupakan suatu metode pelatihan yang berfungsi sebagai pedoman dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau sekelompok pelaksana pekerjaan.

#### **4. Indikator Efektivitas Pelatihan**

Indikator-indikator efektivitas pelatihan menurut Ali Chaerudin (2019) :

1. Reaksi, yaitu untuk mengetahui reaksi dari peserta mengenai kegiatan pelatihan.
2. Pembelajaran, yaitu mengetahui seberapa jauh para peserta menguasai konsep-konsep pengetahuan dan keterampilan setelah mengikuti kegiatan pelatihan.
3. Perilaku, yaitu untuk mengetahui perubahan perilaku dari para peserta pelatihan setelah mengikuti pelatihan.
4. Hasil, yaitu untuk mengetahui hasil yang diperoleh dari kegiatan pelatihan seperti berkurangnya tingkat absen, menurunnya tingkat kesalahan kerja, meningkatnya kualitas kerja dan semakin efisiennya penggunaan waktu.

#### **5. Faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan dan pengembangan**

Faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan dan pengembangan menurut Kasmir (2016) adalah :

a. Peserta pelatihan

Calon peserta pelatihan merupakan faktor utama berhasil tidaknya suatu pelatihan dan pengembangan karyawan. Artinya perusahaan harus benar-benar menyeleksi para calon karyawan yang akan dilatih.

b. Instruktur / pelatih

Instruktur atau staf pengajar adalah mereka yang akan memberikan materi pelatihan dan membentuk perilaku karyawan.

c. Materi pelatihan

Materi pelatihan merupakan materi atau bahan ajar yang akan diberikan kepada peserta pelatihan.

d. Lokasi pelatihan

Lokasi pelatihan merupakan tempat untuk memberikan pelatihan.

e. Lingkungan pelatihan

Pengaruh dari lingkungan seperti kenyamanan tempat pelatihan yang didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai tentu akan memberikan hasil yang lebih positif.

f. Waktu pelatihan

Waktu pelatihan maksudnya adalah waktu dimulai dan berakhirnya suatu pelatihan.

### **2.2.3 Budaya Organisasi**

#### **1. Definisi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan sistem makna bersama terhadap nilai-nilai primer yang dianut bersama dan dihargai organisasi, yang berfungsi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, menciptakan identitas bagi para anggota organisasi, mempermudah timbulnya komitmen kolektif

terhadap organisasi, meningkatkan kemantapan sistem sosial, serta menciptakan mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi (Robbins, 2003).

Budaya organisasi merupakan apa yang dipersepsikan karyawan dan cara persepsi itu menciptakan suatu pola keyakinan, nilai dan ekspektasi (Ivancevich et.al, 2007) dalam Edison (2017).

Budaya organisasi sebagai nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas organisasi yang berfungsi sebagai pemberi rasa identitas kepada anggota, mempromosikan komitmen kolektif, meningkatkan stabilitas sistem sosial, serta mengendalikan perilaku anggota (Kreitner dan Kinicki, 2003) dalam Robbins (2003).

Dari beberapa definisi diatas maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai yang dianut oleh seluruh karyawan dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya didalam organisasi yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain serta dapat menciptakan identitas bagi para anggota organisasi.

## **2. Fungsi Budaya Organisasi**

Menurut Robbins (2003), fungsi budaya organisasi terhadap organisasi secara umum sebagai berikut :

- a. Budaya menciptakan perbedaaan yang jelas antara satu organisasi dan organisasi lain.

- b. Budaya membawa suatu rasa identitas atau jati diri bagi anggota-anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri individual seseorang.
- d. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
- e. Budaya sebagai penuntun mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan dan motivasi kerja yang baik.

### **3. Indikator Budaya Organisasi**

Menurut Robbins (2003), budaya organisasi mempunyai tujuh indikator yaitu :

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko  
Sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.
- 2) Perhatian terhadap detail  
Sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.
- 3) Orientasi hasil  
Sejauh mana manajemen memfokus pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- 4) Orientasi Orang

Sejauh mana keputusan manajemen memperitungkan efek pada orang-orang di dalam organisasi itu.

5) Orientasi Tim

Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, ukurannya kepuasan individu.

6) Keagresifan

Berkaitan dengan agresivitas karyawan.

7) Kemantapan

Organisasi menekankan dipertahankannya budaya organisasi yang sudah baik.

#### **4. Faktor- faktor yang membentuk budaya organisasi**

Menurut Vijay Sathe dalam Hari Sulaksono (2019) faktor- faktor yang membentuk budaya organisasi dapat dibagi menjadi :

1. *Share thing*, misalnya pakaian seragam seperti pakaian kerja Kopri untuk PNS, batik organisasi yang menjadi ciri khas organisasi tersebut.
2. *Share saying*, misalnya ungkapan-ungkapan bersayap ungkapan slogan, pemeo seperti didunia pendidikan terdapat istilah Tut Wuri Handayani, Baldatun Thoyyibatun Wa Rabbun Ghofur di perguruan muhammadiyah.
3. *Share doing*, misalnya pertemuan, kerja bakti, kegiatan sosial sebagai bentuk aktifitas rutin yang menjadi ciri khas suatu

organisasi seperti istilah mapalus di Sulawesi, nguopin di Bali.

4. *Share feeling*, turut bela sungkawa, anniversary, ucapan selamat, acara wisuda mahasiswa dan lain sebagainya.

## **2.3 Hubungan Antar Variabel**

### **2.3.1 Hubungan Efektivitas Pelatihan dengan Kompetensi Karyawan**

Secara konseptual, kompetensi merupakan suatu kemampuan seseorang atau kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan tersebut dilandasi dengan keterampilan, pengetahuan, dan sikap. Secara teoritis, salah satu faktor yang memengaruhi kompetensi yaitu keterampilan. Keterampilan ini dapat dikatakan erat kaitannya dengan pelatihan, karena di dalam pelatihan terdapat unsur keterampilan. Keterampilan itu sendiri merupakan sesuatu yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan dapat diperbaiki melalui pelatihan. Sehingga dapat dikatakan bahwa pelaksanaan pelatihan yang efektif tentu mampu meningkatkan kompetensi seseorang.

Dengan demikian semakin efektif pelatihan yang dilaksanakan, maka semakin tinggi pula kompetensi karyawan. Hubungan pelatihan dengan kompetensi diatas telah dibuktikan melalui penelitian yang dilakukan oleh Putu Ifo Yuda Wisastra dan Ella Jauvani Sagala (2016) dengan judul “Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi Karyawan PT. Lien Industri Bandung” dan hasilnya menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi.

### **2.3.2 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kompetensi Karyawan**

Secara konseptual, kompetensi merupakan suatu kemampuan seseorang atau kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Secara teoritis terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kompetensi salah satunya yaitu budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang dianut oleh seluruh karyawan dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya didalam organisasi yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Melalui nilai-nilai yang terdapat dalam organisasi yang berhubungan dengan kompetensi, karyawan dapat melihat tujuan yang mencerminkan perkembangan budaya dari individu ataupun organisasi. Dengan memiliki nilai-nilai yang berhubungan dengan semua kompetensi dan mengimplementasikannya secara nyata dalam perusahaan maka karyawan akan mampu memberikan kontribusi secara maksimal kepada perusahaan sesuai dengan budaya organisasi yang diterapkan oleh perusahaan. Sehingga dapat dikatakan bahwa penerapan budaya organisasi yang baik tentu mampu meningkatkan kompetensi seseorang.

Dengan demikian semakin baik budaya organisasi yang diterapkan, maka semakin tinggi pula kompetensi karyawan. Hubungan budaya organisasi dengan kompetensi diatas telah dibuktikan melalui penelitian yang dilakukan oleh Sungadi (2018) yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kompetensi Pustakawan (Studi Kasus pada Universitas Islam Indonesia Yogyakarta)” dan hasilnya menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kompetensi.



## 2.4 Kerangka Konsep

Berdasarkan kajian teori dan hasil dari penelitian terdahulu, maka secara konseptual peneliti berpendapat bahwa terdapat pengaruh antara pelatihan dan budaya organisasi terhadap kompetensi.

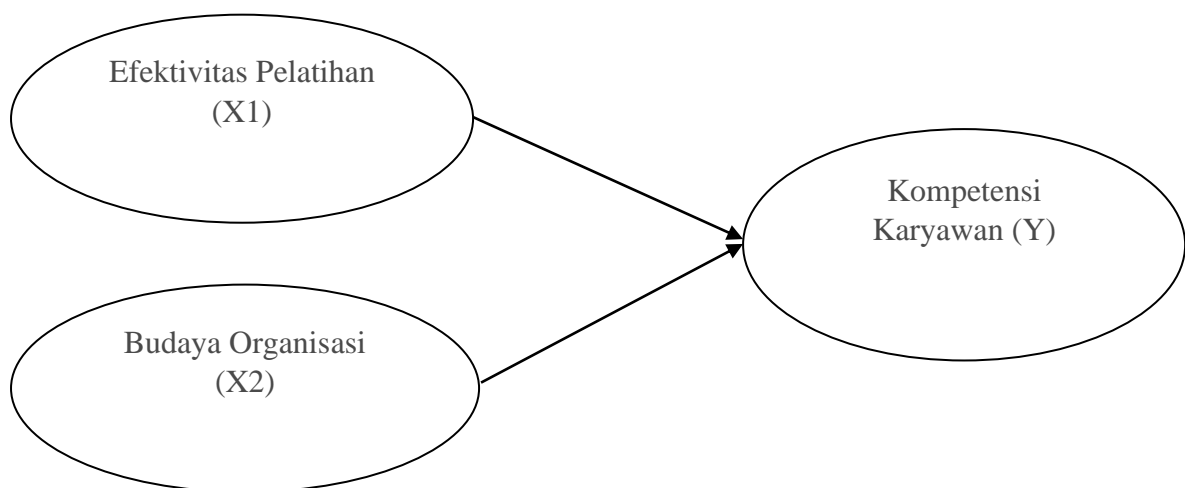
Kompetensi merupakan suatu kemampuan seseorang atau kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Dari uraian peneliti tersebut, secara konseptual dapat dikatakan bahwa kompetensi dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya yaitu pelatihan dan budaya organisasi.

Pelatihan merupakan sebuah proses untuk mengajarkan seseorang tentang pengetahuan, keahlian tertentu serta sikap agar seseorang tersebut semakin terampil dan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan sebaik mungkin. Dengan adanya pelaksanaan pelatihan yang efektif maka diharapkan karyawan mampu meningkatkan kemampuan maupun keterampilan untuk mengerjakan tugas dan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya saat ini maupun dimasa yang akan datang. Dengan demikian semakin efektif pelatihan yang dilaksanakan, maka semakin tinggi pula kompetensi karyawan.

Selain pelatihan salah satu faktor yang memengaruhi kompetensi karyawan adalah budaya organisasi. Secara konseptual budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang dianut oleh seluruh karyawan dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya didalam organisasi yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Melalui nilai-nilai yang terdapat dalam organisasi

yang berhubungan dengan kompetensi, karyawan dapat melihat tujuan yang mencerminkan perkembangan budaya dari individu ataupun organisasi. Dengan memiliki nilai-nilai yang berhubungan dengan semua kompetensi dan mengimplementasikannya secara nyata dalam perusahaan maka karyawan akan mampu memberikan kontribusi secara maksimal kepada perusahaan sesuai dengan budaya organisasi yang diterapkan oleh perusahaan. Sehingga dapat dikatakan bahwa penerapan budaya organisasi yang baik tentu mampu meningkatkan kompetensi seseorang. Dengan demikian semakin baik budaya organisasi yang diterapkan, maka semakin tinggi pula kompetensi karyawan.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat digambarkan dalam model penelitian sebagai berikut :



**Gambar 2.1 Kerangka Konsep**

## **2.5 Hipotesis**

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran dan hasil kajian empiris diatas, maka peneliti mengajukan hipotesis dalam penelitian iniyaitu sebagai berikut :

H1 : Diduga Efektivitas pelatihan berpengaruh terhadap Kompetensi Karyawan.

H2 : Diduga Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kompetensi Karyawan.