

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Evi Wahyuni (2015) Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Organisasi Sektor Publik dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pegawai Pemerintah Kota Tasikmalaya). Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja pegawai terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja positif dengan pengaruh mediasi mediasi dan terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai yang melalui motivasi kerja.

Edward S. Maabuat (2016) Pengaruh Kepemimpinan, Orientasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Dispenda Sulut Uptd Tondano) Berdasarkan hasil uji hipotesis ditemukan bahwa kepemimpinan, orientasi kerja dan budaya organisasi dalam penelitian ini mempengaruhi kinerja pegawai secara simultan pada pegawai di Dispenda Sulut UPTD Tondano, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dispenda Sulut UPTD Tondano, kepemimpinan merupakan variabel kedua yang terkuat berpengaruh terhadap kinerja dalam penelitian ini, orientasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dispenda Sulut UPTD Tondano, orientasi kerja merupakan variabel yang terkuat berpengaruh terhadap kinerja dalam

penelitian ini, budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai di Dispenda Sulut UPTD Tondano.

Rangga Puger Raharjo Djamhur Hamid Arik Prasetya (2014) Pengaruh Pelatihan Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Balai Besar Pelatihan Pertanian (BBPP) Ketin dan Lawang). Hasil penelitian menunjukkan metode pelatihan mempunyai pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Materi pelatihan mempunyai pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Instruktur pelatihan mempunyai pengaruh yang positif. Metode pelatihan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Materi pelatihan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Instruktur pelatihan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Jamal Fajri (2019) Pengaruh Pelatihan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. BPR. BDW. Yogyakarta menyimpulkan bahwa Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara parsial, lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara parsial, pelatihan kerja dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi secara parsial, motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara parsial, dan motivasi tidak memediasi pengaruh pelatihan kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. BPR. BDW. Yogyakarta

Fuad Nazar Endang Siti Astuti Muhammad Faisal Riza (2014) Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada

Karyawan PT. BTPN Cabang Pakis Malang). Hasil pengujian analisis path menunjukkan bahwa metode pelatihan berpengaruh signifikan terhadap motivasi, materi pelatihan berpengaruh signifikan terhadap motivasi, metode pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, materi pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Ida Ayu Indah Giantari, I Gede Riana (2017) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan Klumpu Bali Resort Sanur. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, semakin baik budaya organisasi maka semakin tinggi tingkat motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan. Selanjutnya ditemukan bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana jika budaya organisasi semakin baik dan motivasi kerja semakin tinggi maka dapat memberikan efek pada peningkatan kinerja karyawan.

Wahibur Rokhman (2014) Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi Terhadap Efektifitas Kinerja Karyawan menyatakan antara pelatihan terhadap efektifitas kinerja karyawan pada BMT di Kudus. Ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap efektifitas kinerja karyawan pada BMT di Kudus.

Yuliati (2014) Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Grand Fatma Hotel di Tenggarong Kutai Kartanegara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Grand Fatma Hotel di Tenggarong.

Sri Kurniawati Padma Dewi, Titi Laras (2014) Pengaruh Pelatihan, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Mahasiswa (Kopma) di Kabupaten Sleman. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan kerja, motivasi kerja, dan lingkungan kerja secara bersamaan memberikan efek pada kinerja karyawan, dan pelatihan kerja, motivasi kerja, dan lingkungan kerja, sebagian memberikan dampak pada kinerja karyawan.

Isménia Boe (2014) Pengaruh Program Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dikantor Kepresidenan Republik Timor Leste. Berdasarkan hasil penelitian terbukti bahwa Program Pelatihan dan Motivasi berpengaruh positif signifikan secara simultan terhadap Kinerja pegawai di kantor Kepresidenan Republik Timor Leste. Juga terbukti bahwa Program Pelatihan dan Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Kinerja pegawai negeri sipil dikantor Kepresidenan Republik Timor Leste.

Dahmiri dan Kharisma Sakta (2014) Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sarolangun. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sarolangun dengan angka koefisien determinasi r^2 sebesar 0,253 yang berarti 25,3% perubahan pada kinerja pegawai (Y) yang diterangkan oleh pengaruh pelatihan.

Elizabeth Landa (2018) *Influence of Training on Employees Performance in Public Institution in Tanzania*. Studi menemukan bahwa pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hubungan ini ditemukan secara statistik signifikan pada $P < 0,05$. Semakin banyak karyawan mendapatkan pelatihan,

semakin efisien tingkat kinerja mereka akan. Program pelatihan memberikan kontribusi terhadap peningkatan efisiensi, produktifitas, peningkatan pelanggan “tingkat kepuasan dan peningkatan dari Tanga UWASA “s keunggulan kompetitif atas otoritas penyediaan air lainnya.

Ali Ibrahim Mohamed, Ahmed Ali Shiekh Abukar (2014) *The Impact Of Organizational Culture On Employees Performance Of Mogadishu Universities*. Studi ini menemukan korelasi positif yang kuat antara budaya organisasi dan kinerja karyawan; ini berarti bahwa hasil dari budaya organisasi yang baik adalah kinerja karyawan yang tinggi. Studi merekomendasikan bahwa Universitas Mogadishu harus memberikan pengembangan terus menerus keterampilan karyawan mereka dan kapasitas dalam rangka menghasilkan kinerja yang baik.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Pelatihan

2.2.1.1. Pengertian Pelatihan

Pelatihan pada prinsipnya merupakan upaya membekali seseorang dengan pengetahuan dan ketrampilan serta *attitude* sehingga seseorang memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas atau aktivitas keorganisasian sehari-hari. Dengan demikian melalui pengetahuan dan ketrampilan serta *attitude* yang diperoleh melalui pelatihan tersebut, seorang karyawan atau anggota organisasi dapat lebih percaya diri didalam menghadapi persoalan yang dihadapi dalam tugasnya. *Training is usually conducted when employees have a skill deficit or when an organization changes a system and employees*

need to learn new skill. Ini berarti bahwa pelatihan biasanya dilaksanakan pada saat para pekerja memiliki keahlian yang kurang atau pada saat suatu organisasi mengubah suatu system dan perlu belajar tentang keahlian baru (Gomez-Mejia, Balkin, dan Cardy, 2014:259).

Yang dimaksud dengan pelatihan adalah Suatu proses yang meliputi serangkaian tindakan (upaya) yang dilaksanakan dengan sengaja dalam bentuk pemberian bantuan kepada tenaga kerja yang dilakukan oleh tenaga profesional kepelatihan dalam satuan waktu yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja peserta dalam bidang pekerjaan tertentu guna meningkatkan efektifitas dan produktifitas dalam suatu organisasi (Hamalik, 2016:10). Pelatihan adalah usaha untuk meningkatkan efektivitas pekerjaan (James, 2017:37). Pelatihan merupakan proses membantu para tenaga kerja untuk memperoleh efektivitas dalam pekerjaan mereka yang sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan tentang pikiran, tindakan, kecakapan, pengetahuan, dan sikap yang layak (B. Siswanto Sastrohadiwirio, 2017:199). Pelatihan dan pengembangan merupakan usaha-usaha berencana yang diselenggarakan untuk mencapai penguasaan skill, pengetahuan, dan sikap-sikap karyawan atau anggota organisasi (Mangkunegara, 2016:37). Pelatihan merupakan proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, ketrampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Pelatihan merupakan upaya untuk meningkatkan kemampuan individu dan kelompok agar dapat memberikan sumbangan kepada efektifitas dan efisiensi organisasi. Melalui kemampuan, pengetahuan,

dan ketrampilan karyawan yang memadai tersebut dan sesuai dengan bidang tugas akan dapat memberikan kontribusi kepada peningkatan efektifitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuan dan sarannya. Sedangkan apabila karyawan atau karyawan organisasi tidak atau kurang memiliki kemampuan pengetahuan dan ketrampilan, selain menjadi beban organisasi, juga akan menjadikan organisasi tersebut kurang efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang diembangnya. Dari uraian tersebut diatas, dapat ditarik kesimpulan, bahwa pelatihan adalah suatu usaha yang dilakukan organisasi dengan sadar untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan serta merubah perilaku anggotanya dalam menyelesaikan tugasnya untuk mencapai tujuan organisasi (Dessler, 2017:263).

Pelatihan (*training*) bertujuan meningkatkan kinerja dalam jangka pendek suatu pekerjaan tertentu dengan meningkatkan kompetensi karyawan”. Sebagian besar pelatihan untuk pengetahuan dan keterampilan pekerjaan diselesaikan hanya dalam hitungan hari. ada 2 kategori pokok metode pelatihan dan pengembangan, yaitu metode praktis (*on the job training*) dan metode simulasi (*off the job training*) (Handoko, 2014:12-27).

Pelatihan dan pengembangan ditujukan untuk mempertahankan dan meningkatkan prestasi kerja para karyawan. Pelatihan ditujukan untuk meningkatkan prestasi kerja saat ini, sedangkan pengembangan ditujukan untuk meningkatkan prestasi kerja saat ini dan masa yang akan datang (Simamora, 2014:274). Pelatihan diarahkan untuk membantu karyawan melaksanakan pekerjaan saat ini secara lebih baik. Pengembangan mewakili

investasi pengembangan yang berorientasi masa depan pada diri karyawan. Pelatihan merupakan proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya (Dessler, 2014:280). Pelatihan adalah sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan semakin baik, sesuai dengan standar bahwa (Mangkuprawira, 2016:135). Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi, meningkatkan produktivitas kerja, meningkatkan kualitas kerja, meningkatkan perencanaan sumber daya manusia, meningkatkan sikap moral dan semangat kerja, meningkatkan rangsangan agar karyawan mampu berprestasi secara maksimal, meningkatkan kesehatan dan keselamatan, menghindarkan keseragaman diantara karyawan, meningkatkan perkembangan pribadi karyawan (Mangkunegara, 2016:52).

2.2.1.2. Tujuan Pelatihan

Pelatihan berperan besar dalam menentukan efektivitas dan efisiensi. Beberapa manfaat yang dihubungkan dengan program pelatihan adalah berikut ini (Suprihanto, 2016:91).

- a. Meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas.
- b. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar-standar kinerja yang dapat diterima.
- c. Menciptakan sikap, loyalitas dan kerjasama yang lebih menguntungkan.

- d. Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja.
- e. Membantu karyawan dalam meningkatkan dan mengembangkan dirinya.

Ranupandoyo dan Husnan dalam bukunya *Manajemen Personalia*, latihan adalah kegiatan atau aktivitas untuk memperbaiki kemampuan seseorang dalam kegiatannya dengan aktivitas ekonomi karena latihan tersebut membantu karyawan dalam memahami pengetahuan praktis dan penerapannya guna meningkatkan kecakapan dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuan.

Tujuan dari pelatihan secara umum adalah sebagai berikut ini (Sikula, 2012:32).

- a. Meningkatkan produktivitas

Pelatihan dapat meningkatkan kinerja pada posisi jabatannya yang sekarang. Kalau *level of performance* naik atau meningkat maka berakibat peningkatan produktivitas dan peningkatan keuntungan bagi organisasi.

- b. Meningkatkan mutu kerja

Ini berarti peningkatan baik kuantitas maupun kualitas karyawan yang mempunyai pengetahuan, jelas akan lebih baik dan akan lebih sedikit berbuat kesalahan dalam operasionalnya.

- c. Meningkatkan ketetapan dalam *human resources planning*

Training yang baik dapat mempersiapkan karyawan untuk keperluan di masa yang akan datang. Apabila ada lowongan-lowongan maka

secara mudah akan diisi oleh tenaga-tenaga dari dalam organisasi sendiri.

d. Memperbaiki moral kerja

Apabila organisasi menyelenggarakan program pelatihan yang tepat, maka iklim dan suasana organisasi pada umumnya akan menjadi lebih baik. Dengan iklim kerja yang sehat maka moral kerja (semangat kerja) juga akan meningkat.

e. Menjaga kesehatan dan keselamatan kerja

Menjaga kesehatan dan keselamatan kerja dari suatu pelatihan yang tepat dapat membantu menghindari timbulnya kecelakaan-kecelakaan akibat kerja. Selain daripada itu lingkungan kerja akan menjadi lebih aman dan tenteram.

f. Menunjang pertumbuhan pribadi

Program pelatihan yang tepat sebenarnya memberikan keuntungan kepada kedua belah pihak yaitu organisasi dan tenaga kerja/karyawan. Bagi karyawan mengikuti program pelatihan akan lebih memaksakan dalam bidang kepribadian, intelektual dan keterampilan.

2.2.1.3. Indikator Pelatihan

Pelatihan diukur melalui indikator sebagai berikut ini (Dahmiri dan Kharisma Sakta, 2014:52)

1. Pengetahuan
2. Keahlian

3. Sikap
4. Menerapkan keterampilan
5. Tidak takut/khawatir
6. Citra organisasi
7. Rasa tanggungjawab
8. Hubungan atasan dengan bawahan
9. Rasa percaya diri

2.2.2. Budaya Organisasi

2.2.2.1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktekkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi (Davis, 2014:29). Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal Hal yang sama juga diungkapkan (Mangkunegara, 2015:113).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang diyakini dan dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah

terkait, sehingga akan menjadi sebuah nilai atau aturan di dalam organisasi tersebut.

2.2.2.2. Elemen Budaya Organisasi

Beberapa ahli mengemukakan elemen budaya organisasi, seperti Denison (2014) antara lain : nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar, dan praktek-praktek manajemen serta perilaku. yaitu: Pola asumsi dasar bersama, nilai dan cara untuk melihat, berfikir dan merasakan, dan artefak (Schein, 2014:63).

Terlepas dari adanya perbedaan seberapa banyak elemen budaya organisasi dari setiap ahli, secara umum elemen budaya organisasi terdiri dari dua elemen pokok yaitu elemen yang bersifat idealistik dan elemen yang bersifat perilaku.

1. Elemen Idealistik

Elemen idealistik umumnya tidak tertulis, bagi organisasi yang masih kecil melekat pada diri pemilik dalam bentuk doktrin, falsafah hidup, atau nilai-nilai individual pendiri atau pemilik organisasi dan menjadi pedoman untuk menentukan arah tujuan menjalankan kehidupan sehari-hari organisasi. Elemen idealistik ini biasanya dinyatakan secara formal dalam bentuk pernyataan visi atau misi organisasi, tujuannya tidak lain agar ideologi organisasi tetap lestari.

Elemen idealistik tidak hanya terdiri dari nilai-nilai organisasi tetapi masih ada komponen yang lebih esensial yakni asumsi dasar yang bersifat diterima apa adanya dan dilakukan diluar kesadaran, asumsi dasar tidak pernah dipersoalkan atau diperdebatkan keabsahannya (Schein dan Rosseau, 2014:65).

2. Elemen Behavioural

Elemen bersifat *behavioral* adalah elemen yang kasat mata, muncul kepermukaan dalam bentuk perilaku sehari-hari para anggotanya, logo atau jargon, cara berkomunikasi, cara berpakaian, atau cara bertindak yang bisa dipahami oleh orang luar organisasi dan bentuk-bentuk lain seperti desain dan arsitektur instansi. Bagi orang luar organisasi, elemen ini sering dianggap sebagai representasi dari budaya sebuah organisasi sebab elemen ini mudah diamati, dipahami dan diinterpretasikan, meski interpretasinya kadang-kadang tidak sama dengan interpretasi orang-orang yang terlibat langsung dalam organisasi.

2.2.2.3. Budaya Organisasi yang Kuat

Ciri-ciri organisasi yang memiliki budaya organisasi kuat sebagai berikut (Deal dan Kennedy, 2014:65):

1. Anggota-anggota organisasi loyal kepada organisasi, tahu dan jelas apa tujuan organisasi serta mengerti perilaku mana yang dipandang baik dan tidak baik.

2. Pedoman bertingkah laku bagi orang-orang di dalam instansi digariskan dengan jelas, dimengerti, dipatuhi dan dilaksanakan oleh orang-orang di dalam instansi sehingga orang-orang yang bekerja menjadi sangat kohesif.
3. Nilai-nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh orang-orang yang bekerja dalam instansi, dari mereka yang berpangkat paling rendah sampai pada pimpinan tertinggi.
4. Organisasi/instansi memberikan tempat khusus kepada pahlawan-pahlawan instansi dan secara sistematis menciptakan bermacam-macam tingkat pahlawan, misalnya, pemberi saran terbaik, inovator tahun ini, dan sebagainya.
5. Dijumpai banyak ritual, mulai yang sangat sederhana sampai dengan ritual yang mewah. Pemimpin organisasi selalu mengalokasikan waktunya untuk menghadiri acara-acara ritual ini.
6. Memiliki jaringan kulturul yang menampung cerita-cerita kehebatan para pahlawannya.

2.2.2.4. Fungsi Budaya Organisasi

Organizational Behavior dibagi dalam lima fungsi budaya organisasi, sebagai berikut (Stephen P. Robbins, 2015:52):

- a) Berperan menetapkan batasan.

- b) Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi.
- c) Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan individual seseorang.
- d) Meningkatkan stabilitas system sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
- e) Sebagai mekanisme control dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

2.2.2.5. Karakteristik Budaya Organisasi

Beberapa karakteristik yang apabila dicampur dan dicocokkan maka akan menjadi budaya internal yaitu (Tika, 2016:10):

1. Inisiatif individu yaitu sejauh mana organisasi memberikan kebebasan kepada setiap karyawan dalam mengemukakan pendapat atau ide-ide yang di dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko yaitu sejauh mana karyawan dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko dalam mengambil kesempatan yang dapat memajukan dan mengembangkan organisasi. Tindakan yang beresiko yang dimaksudkan adalah segala akibat yang timbul dari pelaksanaan tugas dan fungsi yang dilakukan oleh karyawan.

3. Pengarahan yaitu sejauh mana pimpinan suatu organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan, sehingga para karyawan dapat memahaminya dan segala kegiatan yang dilakukan para karyawan mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi dan misi.
4. Integrasi yaitu sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Koordinasi merupakan proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada unit-unit yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan (Handoko, 2013:195).
5. Dukungan manajemen yaitu sejauhmana para pimpinan organisasi dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap karyawan. Dukungan tersebut dapat berupa adanya upaya pengembangan kemampuan para karyawan seperti mengadakan pelatihan.
6. Kontrol yaitu adanya pengawasan dari para pimpinan terhadap para karyawan dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi. Proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi tercapai (Handoko, 2013:360).
7. Sistem imbalan yaitu 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.

8. Toleransi terhadap konflik yaitu sejauh mana para karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka guna memajukan organisasi, dan bagaimana pula tanggapan organisasi terhadap konflik tersebut.
9. Pola komunikasi yaitu sejauh mana komunikasi dalam organisasi yang dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal dapat berjalan baik. Komunikasi itu sendiri merupakan proses pemindahan pengertian atau informasi dari seseorang ke orang lain. Komunikasi yang baik adalah komunikasi yang dapat memenuhi kebutuhan sasarannya, sehingga akhirnya dapat memberikan hasil yang lebih efektif (Handoko, 2013:272).

2.2.2.6. Indikator Budaya Organisasi

Indikator budaya organisasi diukur melalui 10 indikator sebagai berikut ini (Evi Wahyuni, 2015:3).

1. Inisiatif individual

Definisi inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab (*responsibility*), kebebasan (*freedom*) atau independensi (*independent*) yang dimiliki setiap individu dalam berpendapat.

2. Toleransi terhadap inovasi

Toleransi terhadap anggota atau para karyawan dalam bertindak inovatif dan agresif dalam mengembangkan organisasi.

3. Pengarahan

Pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi dapat membuat dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan.

4. Dukungan pimpinan

Dukungan manajemen dalam budaya organisasi adalah tentang kemampuan tingkat manajer dalam sebuah organisasi atau perusahaan dalam berkomunikasi (baca pengertian komunikasi) kepada karyawan.

5. Sistem imbalan

Sistem imbalan seperti pemberian kenaikan gaji, promosi (kenaikan jabatan), bonus liburan dan lainnya haruslah berdasarkan kemampuan atau prestasi karyawan dalam bekerja.

6. Toleransi terhadap konflik

Toleransi terhadap konflik harus dimediasi oleh pimpinan atau karyawan superior sehingga terjadi kritik membangun dan tidak saling menyerang.

7. Pola komunikasi

Pola komunikasi yang baik akan memperlancar perkembangan organisasi karena tidak adanya hubungan emosional yang kental terhadap bawahan dan atasan dalam organisasi.

2.2.3. Motivasi

2.2.3.1. Pengertian Motivasi

Pada dasarnya motivasi adalah daya penggerak yang memadukan keinginan dan energi dalam mencapai sesuatu tujuan tertentu. Motivasi menggerakkan orang untuk melakukan sesuatu (Nawawi, 2015:351). Motivasi berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Motivasi itu adalah sesuatu yang kompleks karena di dalamnya sudah tercakup pikiran, perasaan dan pengalaman masing-masing individu (Werhter dan Davis, 2014:500). Motivasi seseorang sering dipengaruhi, secara internal, oleh kepercayaan, nilai, minat, rasa takut, dan sebagainya, dan secara eksternal oleh bahaya, lingkungan atau tekanan dari orang tertentu.

Motivasi adalah keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu (Robbins, 2014:52). Motivasi yaitu pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan, 2016:54). Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang (Edy S., 2014:52).

Motivasi merupakan suatu istilah yang menggambarkan kekuatan-kekuatan dalam diri seseorang yang menjelaskan tingkat arah, kekuatan akan usaha yang berkembang dalam pekerjaan (Sondang P.Siagian, 2014):63. Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu, sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak laku dalam mencapai tujuan (Veithzal Rivai, 2014:52).

Motivasi dalam manajemen ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Pentingnya motivasi karena menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Berdasarkan beberapa pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja karyawan adalah dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya dalam mencapai tujuan yang mereka inginkan/pendorong semangat kerja. Untuk meningkatkan prestasi kerja selain pelatihan, sangat penting pula pemberian motivasi kepada karyawan.

2.2.3.2. Teori Motivasi

Beberapa teori tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Intisari dari teori keadilan ini adalah bahwa karyawan membandingkan usaha dan imbalan karyawan dengan usaha dan imbalan yang diterima oleh orang lain dalam situasi kerja yang serupa, (Gibson, 2015:54). Selanjutnya dijelaskan bahwa teori motivasi ini didasarkan pada suatu asumsi bahwa individu itu dimotivasi oleh keinginan untuk diperlakukan adil dalam pekerjaan dan orang bekerja untuk mendapatkan imbalan dari organisasi.

2. Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*)

Teori ini tidak menggunakan konsep suatu motif atau proses motivasi. Sebaliknya teori ini menjelaskan bagaimana konsekuensi perilaku di masa lalu mempengaruhi tindakan dimasa yang akan datang. Individu bertindak tertentu karena dimasa lalu mereka belajar bahwa perilaku tertentu akan berhubungan dengan hasil yang menyenangkan dan berperilaku tertentu akan menghasilkan akibat yang tidak menyenangkan karena pada umumnya individu lebih suka akibat yang menyenangkan, mereka umumnya akan mengulangi perilaku yang akan mengakibatkan konsekuensi yang menyenangkan (Gibson, 2015:65).

3. Pencapaian Tujuan (*Goal Setting*)

Tujuan adalah apa yang ingin dicapai oleh seseorang dan tujuan merupakan suatu obyek dalam suatu tindakan, (Gibson Suharto dan Budi Cahyono, 2015), selanjutnya dijelaskan bahwa langkah-

langkah dalam penetapan tujuan mencakup: 1). Menentukan apakah orang, organisasi, dan teknologi cocok untuk penetapan tujuan. 2). Mempersiapkan karyawan lewat bertambahnya interaksi interpersonal, komunikasi, pelatihan, dan rencana kegiatan untuk bagi penetapan tujuan. 3). Menekankan sifat-sifat dalam tujuan yang harus dimengerti oleh pimpinan dan bawahan. 4). Melakukan pemeriksaan lanjutan untuk mengadakan penyesuaian yang perlu dalam tujuan yang telah ditetapkan, dimodifikasi dan dicapai.

2.2.3.3. Hakikat Motivasi

Pada prinsipnya seseorang karyawan termotivasi untuk melaksanakan tugas- tugasnya tergantung dari kuatnya motif yang mempengaruhinya. Karyawan adalah manusia dan manusia adalah makhluk yang mempunyai kebutuhan dalam (*innerneeds*) yang banyak sekali. Kebutuhan-kebutuhan ini membangkitkan motif yang mendasari aktivitas individu. Namun demikian seseorang akan bertindak atau berlaku menurut cara-cara tertentu yang mengarah kearah pemuasan kebutuhan karyawan yang didasarkan pada motif yang lebih berpengaruh pada saat itu. Seseorang yang memiliki kebutuhan untuk berprestasi akan mempunyai keinginan yang kuat untuk mencapai keberhasilan atau kepuasan yang dicirikan sebagai berikut (Manullang, 2016:63):

1. Karyawan tersebut menentukan tujuannya tidak terlalu muluk-muluk dan juga tidak terlalu rendah, tetapi cukup mempunyai tantangan untuk dapat dikerjakan lebih baik.
2. Karyawan menentukan tujuan karena secara individu dapat mengetahui bahwa hasilnya dapat dikuasai bila mereka kerjakan sendiri.
3. Karyawan senang terhadap pekerjaannya karena merasa sangat berkepentingan dengan keberhasilannya sendiri.
4. Karyawan lebih senang bekerja didalam tugas-tugasnya yang dapat memberikan gambaran bagaimana keadaan pekerjaannya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan dari dalam (diri sendiri) atau *internal tention*, hal yang menyebabkan, menyalurkan dan merupakan latar belakang yang melandasi perilaku seseorang. Manusia dalam suatu kegiatan tertentu bukan saja berbeda dalam kemampuannya, namun juga berbeda dalam kemauan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Disamping itu motivasi bukan satu-satunya yang dapat mempengaruhi tingkat prestasi karyawan. Ada beberapa faktor yang terlibat, yaitu tingkat kemampuan dan tingkat pemahaman seseorang karyawan yang diperlukan untuk mencapai prestasi tinggi. Motivasi, kemampuan dan pemahaman saling mendukung, jika salah satu faktor ini rendah maka tingkat prestasi cenderung menurun, walaupun faktor-faktor lain tinggi.

2.2.3.4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Memberikan motivasi pada karyawan oleh pimpinannya merupakan proses kegiatan pemberian motivasi kerja, sehingga karyawan tersebut berkemampuan untuk pelaksanaan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab. Tanggung jawab adalah kewajiban bawahan untuk melaksanakan tugas sebaik mungkin yang diberikan oleh atasan, dan inti dari tanggung jawab adalah kewajiban (Siagian, 2016:85). Nampaknya pemberian motivasi oleh pimpinan kepada bawahan tidaklah begitu sukar, namun dalam praktiknya pemberian motivasi jauh lebih rumit. Kerumitan ini disebabkan oleh (Siagian, 2016:52):

1. Kebutuhan yang tidak sama pada setiap karyawan, dan berubah sepanjang waktu. Disamping itu perbedaan kebutuhan pada setiap taraf sangat mempersulit tindakan motivasi para manajer. Dimana sebagian besar para manajer yang ambisius, dan sangat termotivasi untuk memperoleh kepuasan dan status, sangat sukar untuk memahami bahwa tidak semua karyawan mempunyai kemampuan dan semangat seperti yang dia miliki, sehingga manajer tersebut menerapkan teori coba-coba untuk menggerakkan bawahannya.
2. *Feeling* dan *emotions* yaitu perasaan dan emosi. Seseorang manajer tidak memahami sikap dan kelakuan karyawannya, sehingga tidak ada pengertian terhadap tabiat dari perasaan, keharusan, dan emosi.

3. Aspek yang terdapat dalam diri pribadi karyawan itu sendiri seperti kepribadian, sikap, pengalaman, budaya, minat, harapan, keinginan, lingkungan yang turut mempengaruhi pribadi karyawan tersebut.
4. Pemuasan kebutuhan yang tidak seimbang antara tanggung jawab dan wewenang. Wewenang bersumber atau datang dari atasan kepada bawahan, sebagai imbalannya karyawan bertanggung jawab kepada atasan, atas tugas yang diterima. Seseorang dengan kebutuhan akan rasa aman yang kuat mungkin akan “mencari amannya saja”, sehingga akan menghindari menerima tanggung jawab karena takut tidak berhasil dan diberhentikan dan di lain pihak mungkin seseorang akan menerima tanggung jawab karena takut diberhentikan karena alasan prestasi kerja yang jelek (buruk)

2.2.3.5. Indikator Motivasi

Indikator motivasi diukur melalui 3 indikator sebagai berikut ini (Evi Wahyuni, 2015:102)

1. Kebutuhan berprestasi

Ia menentukan tujuan yang wajar dapat memperhitungkan resiko dan ia berusaha melakukan sesuatu secara kreatif dan inovatif.

2. Kebutuhan berafiliasi

Kebutuhan ini ditujukan dengan adanya bersahabat.

3. Kebutuhan kekuasaan

Kebutuhan ini tercermin pada seseorang yang ingin mempunyai pengaruh atas orang lain, dia peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi dan ia mencoba menguasai orang lain.

2.2.4. Kinerja Karyawan

2.2.4.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja dalam hal ini menunjukkan hasil kerja yang dicapai seseorang setelah melaksanakan tugas pekerjaan yang dibebankan oleh organisasi, sedangkan ukuran baik-baik tidaknya hasil kerja dapat dilihat dari mutu atau kualitas yang dicapai karyawan sesuai dengan tujuan organisasi. Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang karyawan terhadap pelaksanaan tugas pekerjaan yang dinilai berdasarkan pada kriteria atau standar penilaian tertentu (Mangkunegara AP, 2015:67).

Kinerja atau performa sumber daya manusia (SDM) sebagai tenaga kerja, pada dasarnya merupakan kualitas pengetahuan, keterampilan dan sikap mental seorang pekerja. *Performance* berakar pada kata *to perform*, yang berarti melakukan, menjalankan, melaksanakan dan memenuhi atau

menjalankan kewajiban. Seseorang harus mempunyai hasil kerja yang dapat dicapai di dalam organisasi sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi, tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan etika (Schriber, 2014:10). Kinerja hanya berlaku dalam sebuah organisasi, dimana ada aturan, skala, alat ukuran (*tools*), dan ada orang yang melaksanakannya (*actors*) serta ada sekumpulan orang serta ada tujuan organisasi tersebut. Dalam pelaksanaannya atau pengukuran kinerja kemudian terdapat hubungan yang sangat erat antara kinerja kerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja keseluruhan lembaga (*institutional performance*). Implikasi dari seluruh pengertian kinerja (*Performance*) adalah bahwa tujuan yang ingin dicapai sebuah organisasi sangat ditentukan oleh kinerja kerja individu yang terlibat di dalamnya. Kinerja seorang karyawan dikatakan baik, jika dia memenuhi persyaratan yang ditetapkan organisasi, misalnya keterampilan (*skill*) tinggi, mau bekerja karena diberi upah, serta memberikan harapan (*expectation*) masa depan yang lebih baik. Oleh karena itu terdapat hubungan yang erat antara pelaksanaan tugas (*performance*) motivasi, harapan, dan produktivitas.

2.2.4.2. Penilaian Kinerja

Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovitch and Keeps, 2014) Untuk mengukur kinerja tersebut, organisasi pada umumnya mengadakan sistem penilaian kinerja (*performance appraisal*)

yang dapat dinilai secara kuantitatif yaitu dengan angka dan dilakukan secara obyektif, sebagai berikut: (1) Deskripsi secara sistematis tentang relevansi antara tugas-tugas yang diberikan dengan pelaksanaannya oleh seorang pekerja, (2) Usaha mengidentifikasi, mengukur, dan mengelola pekerjaan yang dilaksanakan oleh para pekerja di lingkungan organisasi. (3) Kegiatan mengidentifikasi pelaksanaan pekerjaan dengan menilai aspeknya yang difokuskan pada pekerjaan. (4) Kegiatan pengukuran sebagai usaha menetapkan keputusan tentang sukses atau gagal dalam melaksanakan pekerjaan oleh seorang pekerja.

Penilaian kinerja organisasi menggunakan formulir-formulir penilaian untuk kinerja karyawan apakah ada kemajuan atau tidak. Melalui pendekatan aspek manusiawi untuk memotivasi para karyawan dan pelatihan diharapkan kinerja para karyawan dapat ditingkatkan. Dengan kata lain program pelatihan juga dapat memberikan nilai (*Value*) bagi seorang individu selaku karyawan, baik dalam hal peningkatan kerja dalam bidang pengetahuan, keterampilan, sikap maupun kelakuan sosial. Untuk pekerja akan mengukur tingkat kinerjanya, salah satu cara dengan menggunakan formulir penilaian.

Penilaian kinerja umumnya dilakukan dengan cara membandingkan kinerja aktual yang diperoleh dari hasil penelitian terhadap karyawan dengan standar kerjanya. Istilah “kinerja jabatan” yang berkaitan dengan analisis jabatan dimaksudkan untuk menyaring dan menilai/meramal kinerja sesungguhnya dalam rangka penempatan pada suatu jabatan tertentu.

2.2.4.3. Metode Penilaian Kinerja Karyawan

Metode penilaian kinerja dibagi menjadi 2 macam yaitu :

1. Penilaian kerja yang berorientasi ke masa lalu; hasil penilaian kinerja masa lalu bermanfaat sebagai umpan balik bagi karyawan untuk mengetahui kelebihan dan kekurangannya selama proses bekerja sehingga dapat dicari dan ditemukan cara-cara meningkatkan dan memperbaiki kinerja masa depannya. Teknik yang dipakai dalam penilaian kinerja masa lalu berupa skala peringkat, checklist, metode insiden kritical, catatan penyelesaian pekerjaan, skala peringkat berdasarkan perilaku, observasi lapangan, demonstrasi kemampuan melaksanakan tugas, dan metode perbandingan.
2. Penilaian Kinerja dengan berorientasi ke masa depan berguna sebagai instrumen untuk meramalkan kemampuan seseorang di masa depan, yang kemudian akan berguna untuk pengambilan keputusan tentang penempatan, promosi, alih tugas dan alih wilayah. Teknik utama penilaian kinerja masa depan adalah “*assessment centres*” yaitu dengan menggunakan pusat-pusat penilaian.

2.2.4.4. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja karyawan diukur melalui 6 indikator sebagai berikut ini (Evi Wahyuni, 2015:102)

1. Ketepatan kerja

Ketepatan karyawan datang dan pulang kerja.

2. Tingkat kemampuan dalam bekerja

Kemampuan, pengetahuan dan penguasaan karyawan atas teknis pelaksanaan tugas yang diberikan.

3. Kemampuan dalam menganalisis data informasi

Kemampuan karyawan menganalisis data informasi pekerjaan.

4. Kemampuan/kegagalan dalam menggunakan mesin/peralatan.

Kemampuan karyawan dalam menggunakan peralatan kerja seperti komputer, proyektor lcd, dan lain-lain.

5. Proses kerja

Proses kerja adalah keseluruhan langkah yang berurutan untuk terjadinya satu siklus kerja. Proses kerja ini terjadi berurutan dan berulang-ulang.

6. Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan

Waktu yang dipergunakan dalam melaksanakan sesuai waktu yang ditetapkan.

2.2.5. Hubungan Antar Variabel

2.2.5.1. Hubungan Pelatihan terhadap Motivasi

Pelatihan tidak bermanfaat jika peserta tidak mendapatkan kemampuan atau memotivasi, dengan adanya motivasi maka peserta pelatihan akan terdorong untuk mengikuti pelatihan (Dessler, 2014:281). Pemberian materi pelatihan yang mudah dipahami dapat berpengaruh terhadap motivasi kerja peserta pelatihan dalam mempelajari ilmu yang terkandung dalam isi materi

pelatihan, sehingga pengetahuan/keterampilan yang diperoleh karyawan semakin baik dan bisa untuk diterapkan dalam bekerja. Pelatihan yang dibimbing oleh instruktur pelatihan yang handal dan berpengalaman mampu meningkatkan motivasi karyawan struktural dalam mengikuti pelatihan (Rangga Puger Raharjo, Djamhur Hamid, Arik Prasetya, 2014:8).

2.2.5.2. Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi

Sebuah organisasi mengenal tentang budaya organisasi hal ini diperjelas bahwa belum adanya pedoman perilaku yang baku dalam melaksanakan segala aktivitas yang ada dalam organisasi, tetapi yang ada hanya peraturan tata tertib kerja yang merupakan bagian terkecil dari budaya organisasi. Sering terjadi adanya unjuk rasa dalam menyelesaikan masalah keorganisasian menggambarkan adanya perbedaan yang mendasar tentang keyakinan nilai-nilai yang harus dilaksanakan secara bersama tanpa merugikan kedua belah pihak. Budaya organisasi sebagai perekat sosial perlu diciptakan dan dihayati serta dilaksanakannya nilai-nilai yang terkandung didalamnya demi kehidupan bersama dalam organisasi (Marcoulides; Kritner and Kinicki:2015:532). Dalam kehidupan sehari-hari seseorang sebelum memiliki motivasi akan didahului oleh motif yang ada pada dirinya.

2.2.5.3. Hubungan pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Pelatihan merupakan upaya untuk meningkatkan kemampuan individu dan kelompok agar dapat memberikan sumbangan kepada efektivitas dan efisiensi organisasi. Melalui kemampuan, pengetahuan dan keterampilan karyawan yang memadai tersebut dan sesuai dengan bidang tugas akan dapat memberikan kontribusi kepada peningkatan efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasarannya. Sedangkan apabila karyawan atau karyawan organisasi tidak atau kurang memiliki kemampuan pengetahuan dan keterampilan, selain menjadi beban organisasi, juga akan menjadikan organisasi tersebut kurang efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang ditetapkannya. Dengan program pelatihan yang baik dan benar tentunya karyawan akan berusaha melaksanakan tugasnya sebaik mungkin, tapi apabila tidak mempunyai kemampuan atau skill yang memadai tentunya akan melaksanakan tugasnya asal-asalan, yang penting tugas tersebut bisa selesai. Jadi nampak disini ada kemungkinan kinerja seorang karyawan akan dipengaruhi oleh program pelatihan yang dimiliki oleh setiap bawahan yang memberikan kontribusinya kepada instansi dimana dia bekerja (Ismidia Boe, 2014:563).

2.2.5.4. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja. Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang diyakini dan dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait, sehingga akan menjadi sebuah nilai atau aturan di dalam

organisasi tersebut. Budaya dalam suatu organisasi berkembang dengan kuat, sehingga dalam kondisi demikian, setiap karyawan mengetahui dengan baik tujuan organisasi yang akan dicapainya serta mempengaruhi kinerja di dalam organisasi. Salah satu budaya organisasi yakni kompetensi secara pribadi dari karyawan. Budaya organisasi yang tertanam dengan baik akan menciptakan kinerja, hal ini ditunjukkan diantaranya dengan adanya sikap yang berbentuk seperti sebuah tim dan toleransi yang kuat diantara para karyawan, tidak adanya pembeda atau kasta, dan hubungan yang harmonis diantara pimpinan dan karyawan melalui kegiatan-kegiatan diluar organisasi (Evi Wahyuni, 2015:99).

2.2.5.5. Hubungan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan.

Motivasi adalah dorongan yang memberikan daya perangsang kepada karyawan yang bersangkutan agar karyawan tersebut bekerja dengan segala aya dan upaya (Manullang, 2014:41). Motivasi dalam manajemen ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Pentingnya motivasi karena menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi adalah kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan dan memberikan kekuatan yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberikan kepuasan ataupun mengurangi ketidakseimbangan. Motivasi merupakan suatu pemberian dorongan sehingga mampu menciptakan suasana kerja yang harmonis yang

diharapkan dapat membuat karyawan bekerja dengan lebih semangat sehingga kinerja semua karyawan yang ada pada organisasi menjadi lebih tinggi. Dapat dirumuskan bahwa motivasi kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena setiap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan atau karyawan harus mendapatkan tanggapan dari pimpinan dengan memberikan pengakuan atas pekerjaan yang telah dilakukan sehingga karyawan tersebut merasa diperhatikan.

2.2.5.6. Hubungan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi

Pelatihan dilaksanakan pada saat karyawan memiliki keahlian yang kurang atau pada saat suatu organisasi mengubah suatu sistem dan perlu belajar tentang keahlian baru. Tujuan pelatihan dalam suatu waktu bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja peserta dalam bidang pekerjaan tertentu guna meningkatkan efektifitas dan produktifitas dalam suatu organisasi. Dengan adanya motivasi untuk mengikuti pelatihan yang diberikan oleh organisasi untuk karyawan, akan membuat karyawan menjadi lebih bersemangat dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan (Ismenia Boe, 2015:41).

2.2.5.7. Hubungan Budaya organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi

Budaya Organisasi dengan kinerja karyawan melalui motivasi terdapat pengaruh yang positif. Budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama

yang dianut oleh karyawan yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi. Persepsi sebuah budaya oleh karyawan dapat mempengaruhi cara bekerja di dalam organisasi karena merasa bahwa lingkungan kerjanya kondusif, saling menghargai dan saling mempercayai dalam melaksanakan tugas (Evi Wahyuni, 2015:108).

