

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu dan merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki (Helfert, 1999 dalam Gaol 2014 : 589). Amstrong dan Baron dalam Wibowo (2013:7) mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan yang kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

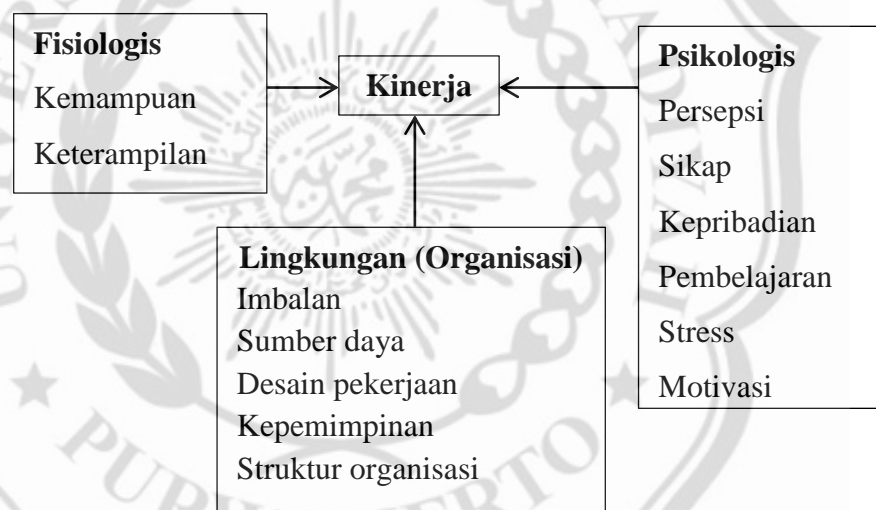
Menurut Amir (2015:82) menyebutkan kinerja dari sisi kegiatan dan konteksnya tempat seorang bekerja yaitu perilaku atau kegiatan yang relevan dengan tujuan organisasi dan dapat diukur dari sisi tingkat sumbangannya terhadap kecocokan perilaku tertentu dan sejumlah perilaku. Penerapan suatu konsep manajemen memerlukan manajemen kinerja. Hal ini karena konsep manajemen memiliki tingkat fleksibilitas dan representative dan aspiratif guna mewujudkan visi dan misi organisasi dengan cara mempergunakan orang yang ada di organisasi tersebut secara maksimal.

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil atau prestasi kerja yang dibuktikan dengan kemampuan, motivasi dan kontribusi karyawan dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Teori Kinerja

1) Teori Perilaku dan Kinerja Gibson 1989

Menurut Gibson (1989) kinerja dapat dipengaruhi beberapa faktor diantaranya faktor fisiologis yang terdiri dari kemampuan dan keterampilan, dan faktor psikologis yang terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, pembelajaran, stress dan motivasi. Selain itu juga dipengaruhi oleh faktor organisasi yang terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan *job design*.



Gambar 2.1 Diagram Skematis Teori Perilaku dan Kinerja Gibson (1989)

c. Formula Kinerja

Untuk meningkatkan kinerja, perlu dibuat standar pencapaian melalui penulisan pernyataan-pernyataan tentang berbagai kondisi yang menentukan kinerja pegawai dapat digunakan formula sebagai berikut: (Sinambela, 2017:484):

$$\text{Kinerja} = \text{Kemampuan} \times \text{Motivasi}$$

Gambar 2.2. Formula Kinerja Pegawai

Formula tersebut menjelaskan bahwa kinerja seorang pegawai sama dengan kemampuan pegawai tersebut untuk melakukan tugas-tugas untuk dibebankan kepadanya dikalikan dengan motivasi yang ditunjukkan untuk melakukan tugas-tugas tersebut. Dalam hal ini kemampuan tanpa motivasi tinggi yang diwakili pegawai tanpa pengetahuan yang memadai tidaklah mungkin mencapai kinerja yang baik.

1) Faktor kemampuan (ability)

Kemampuan adalah kapasitas individu untuk melakukan berbagai tugas sebuah pekerjaan (Robbins dan Judge, 2013 : 35). Kemampuan dibangun oleh dua faktor, yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan aktivitas mental seperti berpikir, penalaran, dan memecahkan masalah. Sedangkan kemampuan fisik adalah kapasitas untuk melakukan tugas yang menuntut stamina, ketangkasan, kekuatan dan karakteristik yang sama.

Secara psikologis kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge* dan *skill*) artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (Widodo, 2018 : 133).

Ada beberapa cara untuk meningkatkan kemampuan diri individu, antara lain yaitu:

- a) Kenali diri sendiri,
- b) Menentukan tujuan hidup,
- c) Mengenal motivasi hidup,
- d) Menghilangkan perasaan negatif,
- e) Meningkatkan *skill* dan keterampilan.

2) Faktor motivasi

Motivasi adalah kekuatan yang ada didalam diri seseorang yang mendorong perilakunya untuk melakukan tindakan (Widodo, 2018 : 187). Besarnya intensitas kekuatan dari dalam diri seseorang untuk melakukan sebuah tugas atau mencapai sasaran memperlihatkan sejauh mana tingkat motivasinya. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan kerja (Widodo, 2018 : 133-134).

d. Tipe-Tipe Perilaku yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Robbins dan Judge (2013:396) dalam buku Perilaku Organisasi edisi ke 16, ada tiga tipe utama perilaku yang mempengaruhi kinerja ditempat kerja:

- 1) Kinerja tugas. Melakukan kewajiban dan tanggungjawab yang memberikan kontribusi pada produksi suatu barang atau jasa atau untuk

tugas-tugas administrative. Hal ini meliputi sebagian besar tugas dalam deksripsi pekerjaan yang konvensional.

- 2) Kewargaan. Tindakan-tindakan yang membentuk lingkungan psikologis organisasi, seperti misalnya membantu orang lain ketika tidak diminta, mendukung tujuan dari organisasi, memperlakukan para rekan kerja dengan rasa hormat, menyampaikan saran-saran yang membangun, dan mengatakan hal-hal yang positif mengenai tempat kerja.
- 3) Kontraproduktivitas. Tindakan-tindakan yang secara aktif dapat merusak organisasi. Perilaku-perilaku tersebut meliputi pencurian, merusak property milik perusahaan, bersikap agresif terhadap para rekan kerja, dan mengambil absen yang dapat dihindarkan.

Seseorang yang melaksanakan tugas pokok pekerjaan dengan sangat baik tetapi bersikap kasar dan agresif terhadap para rekan kerjanya tidak akan dipertimbangkan sebagai seorang karyawan yang baik dalam sebagian besar organisasi, dan bahkan pekerja yang paling menyenangkan dan bersemangat tetapi tidak dapat melaksanakan tugas utama pekerjaannya dengan baik juga tidak akan menjadi seorang karyawan yang baik (Robbins & Judge, 2013:396)

e. Evaluasi Kinerja

1) Tujuan Evaluasi Kinerja

Evaluasi kerja memiliki sejumlah tujuan, salah satunya adalah untuk membantu manajemen dalam mengambil keputusan dalam hal sumber daya manusia yang umum mengenai promosi, pemindahan, dan pemecatan. Evaluasi juga mengidentifikasi kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan.

Mereka menentukan keterampilan dan kompetensi karyawan dengan tepat untuk program remedial dapat dikembangkan. Terakhir mereka menyediakan umpan balik kepada karyawan mengenai bagaimana organisasi memandang kinerja mereka dan seringkali menjadi dasar bagi alokasi pemberian imbalan meliputi manfaat kenaikan gaji. (Robbins & Judge, 2013:397)

Menurut Robbins dan Judge (2013:397) Kriteria manajemen dalam memilih untuk melakukan evaluasi akan memiliki pengaruh yang besar terhadap apa yang para karyawan kerjakan. Tiga set kriteria yang sangat populer adalah tugas individu, hasil, perilaku dan sifat.

- a) Hasil Tugas Individu. Jika hasil akhir yang diperhitungkan dan bukannya sarana, maka manajemen akan melakukan evaluasi tugas karyawan terhadap hasil seperti misalnya kuantitas yang diproduksi, sisa sampah yang dihasilkan, dan biaya per unit produksi bagi seorang manajer pabrik atau terhadap keseluruhan volume penjualan dalam wilayah, dalam dollar peningkatan atas penjualan, dan jumlah akun baru yang dibuat oleh seorang tenaga penjualan.
- b) Perilaku. Sulit untuk mengaitkan hasil yang spesifik terhadap tindakan dari para karyawan dalam posisi penasihat atau pendukung atau para karyawan yang memiliki penugasan kerja sebagai bagian dari upaya kelompok. Kita akan dengan siap melakukan evaluasi atas kinerja kelompok, tetapi jika sulit untuk mengidentifikasi kontribusi dari masing-masing anggota kelompok, maka manajemen akan seringkali melakukan evaluasi atas perilaku karyawan. Seorang manajer pabrik

akan dievaluasi pada kecepatan dalam menyerahkan laporan bulanan atau gaya kepemimpinan, serta seorang tenaga penjualan pada jumlah rata-rata panggilan kontak yang dilakukan per hari atau cuti sakit yang telah diambil per tahun.

- c) Sifat merupakan kriteria yang paling lemah, karena mereka yang paling jauh dihapuskan dari kinerja pekerjaan yang actual, adalah sifat-sifat individu. Memiliki tingkah laku yang baik, menunjukkan kepercayaan diri, menjadi yang dapat diandalkan, terlihat sibuk atau memiliki kekayaan pengalaman dapat atau tidak dapat bila dikorelasikan dengan hasil tugas yang positif, tetapi naif untuk mengabaikan kenyataan bahwa organisasi mau menggunakan sifat-sifat untuk menilai kinerja.

2) Metode Evaluasi Kinerja

Menurut Robbins dan Judge (2013:399) metode evaluasi kinerja meliputi 4 hal, antara lain sebagai berikut:

- a) Esai tertulis. Metode yang paling sederhana adalah untuk menulis penggambaran secara naratif mengenai kelebihan dari seorang karyawan, kelemahan, kinerja masa lalu, potensial, dan saran-saran untuk peningkatan.
- b) Insiden yang sangat penting. Menitikberatkan pada perhatian dari penilai atas perbedaan di antara melaksanakan suatu pekerjaan secara efektif dengan melaksanakannya dengan secara tidak efektif. Penilai akan menggambarkan apa yang dilakukan oleh karyawan yang terutama efektif dan tidak efektif dalam suatu situasi, hanya

mengutip perilaku yang spesifik. Sebuah daftar mengenai insiden yang sangat penting tersebut akan menyediakan serangkaian contoh untuk menunjukkan perilaku yang lebih diinginkan oleh karyawan dan mereka diminta untuk peningkatan.

- c) Skala Penilaian yang secara grafis. Penilai akan melampai serangkaian faktor-faktor kinerja seperti misalnya kuantitas dan kualitas kerja, kedalaman pengetahuan, kerja sama, kehadiran, inisiatif, dan menilai masing-masing dalam skala inkremental. Skala penilaian yang ditentukan dengan Perilaku (*Behaviorally Anchored Rating Scales-BARS*) menggabungkan dengan elemen utama dari insiden yang sangat penting dengan pendekatan skala penilaian dengan grafik. Penilai akan menilai para karyawan yang didasarkan pada hal-hal yang disepanjang rangkaian, tetapi hal-hal tersebut merupakan contoh dari perilaku aktual pada pekerja dan bukannya deskripsi umum atau sifat-sifat. Untuk mengembangkan BARS para partisipan akan memberikan ilustrasi-ilustsi tertentu mengenai perilaku yang efektif dan tidak efektif, yang diterjemahkan kedalam serangkaian dimensi kinerja dengan level kualitas yang lebih bervariasi.
- d) Perbandingan yang dipaksakan. mengevaluasi salah satu kinerja individu dengan kinerja dari lainnya atau orang yang lain. Urutan peringkat kelompok mensyaratkan penilai untuk menempatkan para karyawan kedalam klasifikasi tertentu.

f. Indikator Kinerja

Indikator Kinerja menurut Cascio dalam (Rambe P.A, 2018) yaitu sebagai berikut:

- 1) Hasil Kerja, meliputi mampu mengerjakan tugas yang diberikan dengan tepat waktu, karyawan bekerja dengan baik dan dapat diterima oleh rekan kerja dan atasan, serta karyawan bekerja dengan mandiri.
- 2) Perilaku, meliputi sikap disiplin dalam bekerja, tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan oleh atasan, bersikap sopan dan santun kepada rekan kerja maupun atasan.
- 3) Kompetensi, meliputi karyawan bisa mengembangkan kreativitas yang dimiliki, mengembangkan ide untuk menyelesaikan masalah dalam bekerja, karyawan memahami tugas dengan jelas tanpa banyak bantuan dari orang lain.
- 4) Potensi, meliputi karyawan memiliki jiwa kepemimpinan dalam bekerja, karyawan mampu menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan, dan bisa bekerjasama dalam bekerja.

2. Pelatihan

a. Definisi Pelatihan

Menurut Robbins dan Judge (2013: 392) Pelatihan meliputi segala sesuatu dari mengajarkan kepada para karyawan keterampilan dasar membaca untuk melaksanakan program lanjutan dalam kepemimpinan eksekutif. Pelatihan menurut Dessler (2018: 263) adalah proses mengajarkan karyawan

baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Menurut Departemen Pendidikan Nasional (2009) (dalam Sinambela, 2017:169), pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan standar. Pelatihan adalah sesuatu usaha yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan kerja karyawan, dalam waktu yang relatif singkat (Anggereni, 2018).

Berdasarkan pengertian pelatihan, dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah suatu upaya untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang karyawan butuhkan untuk menjalankan pekerjaan. Di dalam sebuah perusahaan, pelatihan dilaksanakan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan yang juga dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

b. Teori Pelatihan

Adrew E. Sikula (1981) yang terdapat dalam Mangkunegara (2014) menyebutkan bahwa pelatihan merupakan sebuah proses pendidikan dalam waktu yang singkat yang mempergunakan prosedur yang teratur dan terorganisir. Pelatihan digunakan pegawai biasa untuk menambah pengetahuan dan menambah keterampilan teknis. Selain itu, pelatihan merupakan suatu usaha yang dilakukan untuk memperbaiki performa kinerja dari seorang pegawai pada pekerjaan tertentu yang mana dia bertanggungjawab atas pekerjaan tersebut, ataupun semua hal yang berkaitan dengan pekerjaannya. Pelatihan merupakan kegiatan guna meningkatkan kemampuan pegawai yang dilakukan dengan menambah pengetahuan serta

meningkatkan keterampilan operasional dalam melakukan pekerjaannya (Gomes, 2000).

c. Manfaat Pelatihan

Menurut Suparyadi (2015:185) manfaat pelatihan antara lain sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan kemandirian. Karyawan yang menguasai pengetahuan dan memiliki keterampilan di bidang pekerjaannya akan lebih mandiri dan hanya sedikit memerlukan bantuan atasan untuk melaksanakan pekerjaannya.
- 2) Meningkatkan motivasi. Motivasi karyawan yang dilatih sesuai bidang pekerjaannya akan meningkat. Hal itu disebabkan oleh dua hal, yaitu pertama, bahwa dengan menguasai pengetahuan dan keterampilan untuk melaksanakan pekerjaannya maka mereka menjadi lebih yakin dan percaya diri mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik; kedua, pelatihan 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 organisasi yang diperoleh selama pelatihan dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab pada diri setiap karyawan terhadap masa depan dan eksistensi organisasi.
- 4) Mengurangi keluarnya karyawan. Karyawan yang memiliki pengetahuan dan keterampilan di bidang pekerjaannya akan merasa nyaman bekerja.

Kenyamanan dalam bekerja ini juga disebabkan oleh adanya rasa dihargai atau diakui keberadaan dan kontribusinya oleh perusahaan

- 5) Meningkatkan laba perusahaan. Karyawan yang terlatih dengan baik akan mampu memproduksi barang dan atau jasa yang dapat memuaskan pelanggan, sehingga hal ini dapat mendorong pelanggan menjadi setia atau loyal. Pelanggan yang setia atau loyal akan melakukan pembelian kembali, dan bahkan merekomendasikan orang lain untuk mengonsumsi atau menggunakan barang atau jasa seperti mereka. Dengan demikian sangat mungkin penjualan menjadi lebih banyak, sehingga laba perusahaan dapat meningkat.

d. Tujuan Pelatihan

Menurut Suparyadi (2015:185) pelatihan memiliki beberapa tujuan sebagai berikut:

- 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) Meningkatkan 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 saing perusahaan. Bekerja secara efektif berarti mampu menghasilkan produk yang standar sesuai dengan keinginan pelanggan, dan secara efisien berarti dalam menghasilkan jumlah produk yang sama, karyawan ini menggunakan sumber daya yang lebih sedikit

e. Metode Pelatihan

Menurut Dessler (2018:285) terdapat beberapa metode pelatihan yang harus di lakukan perusahaan, yaitu:

1. *On the Job Training* (Pelatihan Langsung Kerja)

Pelatihn yang meminta seseorang untuk mempelajari pekerjaan itu dengan langsung mengerjakannya. Jenis pelatihan On Job Training yang paling dikenal metode *coaching* (membimbing)/ atau *understudy* (sambil belajar)

2. Magang

Magang adalah suatu proses terstruktur dimana orng menjadi pekerja yang terampil melalui kombinasi dari pelajaran di kelas dan pelatihan langsung di pekerjaan.

3. Belajar Secara Informal

Survey dari *the American Society for Training and Development* memperkirakan sekitar 80% dari yang dipelajari karyawan mengenai pekerjaan, diperoleh bukan program pelatihan formal tetapi melalui perangkat informal, termasuk melaksanakan pekerjaan sehari-hari dengan berkolaborasi dengan kolega mereka.

4. *Job Instructions Training* (Pelatihan Petunjuk Pekerjaan)

Banyak pekerjaan yang terdiri dari sebuah rangkaian langkah yang diajarkan secara bertahap. Proses bertahap ini disebut *job instruction training* (IJT).

5. Pengajaran

Pengajaran merupakan cara yang cepat dan sederhana untuk memberikan pengetahuan kepada sekelompok orang yang akan dilatih.

6. Pelatihan yang Terprogram

Mediannya dapat berupa buku teks, computer, atau internet. Pengajaran yang terprogram adalah metode belajar sendiri langkah demi langkah yang terdiri dari tiga bagian: (1) menyajikan pertanyaan, fakta, atau permasalahan kepada orang yang belajar. (2) mengizinkan orang itu untuk memberikan respon. (3) memberikan timbal balik untuk mendapatkan jawaban yang akurat.

Robbins dan Judge (2014:395) menyampaikan tentang Metode Pelatihan dan Media Pelatihan. Metode pelatihan di tempat kerja meliputi rotasi pekerjaan, program magang, tugas pengganti, dan program pembimbingan secara formal. Perusahaan-perusahaan di AS semakin banyak yang telah menggunakan rotasi pekerjaan dalam jangka waktu yang lebih lama untuk melatih para manajer untuk posisi yang lebih tinggi dan membantu perkembangan kolaborasi. Namun oleh karena metode pelatihan di tempat kerja sering kali mengganggu tempat kerja, maka organisasi juga merancang pelatihan kerja lapangan.

Media pelatihannya yang pertumbuhannya paling cepat mungkin adalah pelatihan yang di dasarkan pada komputer, atau e-training. Riset terbaru juga telah menyoroti cara pelatihan yang didasarkan pada komputer dapat mendorong secara teratur untuk menetapkan tujuan pembelajaran, menggunakan strategi belajar yang efektif, dan mengukur kemajuan dari tujuan pembelajaran. Organisasi juga menjajaki e-training melalui pembelajaran mikro, kiat-kiat di lapangan, dan permainan pembelajaran yang dikirimkan ke perangkat seluler. Pada sisi positifnya, e-training dapat menciptakan fleksibilitas karena organisasi dapat menyampaikan bahan materinya di manapun, kapanpun. Hal ini terlihat lebih cepat dan efisien. Pada sisi lain, biayanya mahal untuk merancang bahan materi sendiri, karyawan akan kehilangan interaksi social di ruang kelas, peserta didik online lebih rentan dengan gangguan, dan pelatihan “mengklik” tanpa terlibat dalam praktik pelaksanaan aktivitas yang tidak memberikan jaminan bahwa para karyawan benar-benar telah mempelajarinya. (Robbins dan Judge, 2014:395, buku perilaku organisasi edisi 16).

f. Indikator Pelatihan

Indikator pelatihan menurut Simamora (2004) & Steven W. Schmidt, (2013) antara lain sebagai berikut:

- 1) *Content* (Isi/ materi pelatihan kerja), pada indikator ini untuk mengetahui materi yang disampaikan apakah sesuai dengan kebutuhan karyawan.

- 2) *Method of Training* (metode pelatihan kerja), antara lain : pendekatan atau jenis pelatihan kerja disesuaikan dengan jenis pelatihan yang dilaksanakan, metode yang digunakan dapat memotivasi karyawan.
- 3) *Time spent in training* (waktu/jumlah jam pelatihan), memuat tentang waktu dalam pelatihan apa dilaksanakan secara rutin dan berkala.
- 4) *Employee satisfaction with training* (Kepuasan terhadap pelatihan), antara lain karyawan merasa puas karena pelatihan kerja yang disesuaikan dengan kebutuhan karyawan, dan ilmu yang diterima karyawan dalam pelatihan dapat membantu dalam menyelesaikan pekerjaan.
- 5) *Organizational support for training and employee development* (dukungan perusahaan dalam pelatihan kerja), pelatihan dilaksanakan untuk pengembangan profesionalisme karyawan, sesuai kebutuhan dan pengembangan kemampuan, dan dilaksanakan secara rutin.
- 6) *Employee feelings about training and development* (perasaan karyawan pada pelatihan kerja), karyawan merasa membutuhkan pelatihan secara berkelanjutan untuk meningkatkan kemampuan.

3. Iklim Organisasi

a. Pengertian Iklim Organisasi

Organisasi adalah suatu sistem persyarikatan formal dari dua orang atau lebih yang bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu (Hasibuan, 2016: 5). Menurut Wukir (2013:3) terdapat dua jenis organisasi yaitu organisasi formal dan

informal. Organisasi formal dicirikan oleh adanya seperangkat aturan struktur dan prosedur organisasi yang tetap. Organisasi informal terbentuk dari hubungan yang tidak resmi antar individu atau kelompok dalam organisasi formal.

R. Tagiuri dan G. Litwin (1968) dalam Wirawan (2016 : 121) mendefinisikan iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relative terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi; memengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi. Carolyn S. Anderson (Wayne, N.Welsh, 2000) dalam Wirawan (2016 : 122) mendefinisikan iklim organisasi sekolah sebagai rasa sekolah, seperti dipersepsikan oleh mereka yang bekerja atau yang mengikuti kelas di sekolah, iklim organisasi sekolah merupakan apa “yang kita rasakan” dan kehidupan interaktif sekolah. Iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi (misalnya pemasok, konsumen, konsultan, dan kontraktor) mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang memengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota yang kemudian menentukan kinerja organisasi. (Wirawan,2016: 122)

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah kondisi lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggota organisasi, memengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

b. Teori Iklim Organisasi (Litwin dan Stringer, 1968)

Litwin dan R.A. Stringer (1968) dalam Wirawan (2016 : 121) mendefinisikan iklim organisasi sebagai “...a concept describing the subjective nature or quality of the organizational environment. Its properties can be perceived or experienced by members of the organization and reported by them in an appropriate questionnaire” Artinya iklim organisasi merupakan suatu konsep yang melukiskan sifat subjektif atau kualitas lingkungan organisasi. Unsur-unsur dapat dipersepsikan dan dialami oleh anggota organisasi dan dilaporkan melalui kuesioner yang tepat.

Litwin dan Stringer (1968) menggunakan teori tiga kebutuhan (berprestasi, berafiliasi, dan berkuasa) dari McClelland sebagai tipe utama motivasi, ditemukan bahwa ketiga kebutuhan tersebut dipengaruhi oleh iklim organisasi. Juga terdapat Sembilan dimensi iklim organisasi, yaitu struktur, tanggungjawab, imbalan, resiko, keramahan, kehangatan hati, dukungan, standar, konflik, dan identifikasi.

c. Manfaat Iklim Organisasi

Manfaat iklim organisasi bagi organisasi (Susanty. E, 2013 : 237) adalah sebagai berikut:

- 1) Iklim organisasi dapat menjadi jembatan yang menghubungkan antara manajemen dan perilaku karyawan dalam mewujudkan pencapaian tujuan organisasi.

- 2) Sebagai alat bagi karyawan agar dapat mengerti tatanan yang berlaku dalam lingkungan kerja dan memberi petunjuk kepada mereka dalam upaya penyesuaian diri dalam organisasi
- 3) Iklim organisasi yang kondusif dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi.
- 4) Iklim organisasi dapat berpengaruh terhadap perilaku karyawan sehingga perilaku karyawan seperti kepuasan, motivasi dan komitmen dapat ditingkatkan.
- 5) Iklim organisasi dapat dilihat sebagai variabel kunci kesuksesan organisasi.

d. Faktor-faktor dalam Iklim Organisasi

Susanto (2016: 180) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi sebagai berikut:

- 1) Manajer/pimpinan. Pada dasarnya setiap tindakan yang diambil oleh pimpinan atau manajer mempengaruhi iklim dalam beberapa hal, seperti aturan, kebijakan, dana, prosedur organisasi, dan gaya komunikasi.
- 2) Tingkah laku karyawan. tingkah laku karyawan mempengaruhi iklim melalui kepribadian mereka terutama kebutuhan mereka dan tindakan-tindakan yang mereka lakukan untuk memuaskan kebutuhan tersebut.
- 3) Tingkah laku kelompok kerja. Terdapat kebutuhan tertentu pada kebanyakan orang dalam hal hubungan persahabatan, suatu kebutuhan yang seringkali dipenuhi oleh kelompok dalam organisasi.

- 4) Faktor eksternal organisasi. Sejumlah faktor eksternal organisasi mempengaruhi iklim pada organisasi tersebut. Keadaan ekonomi adalah faktor utama yang mempengaruhi iklim.

e. Indikator Iklim Organisasi

Menurut Litwin dan Stringer (1968: 81-82) dalam Rambe (2018) indikator-indikator untuk mengukur iklim organisasi antara lain sebagai berikut:

- 1) Struktur, meliputi tugas yang sudah terdefiniskan dan terstruktur dengan jelas dan sesuai dengan SOP yang diatur dalam buku pedoman kerja.
- 2) Tanggungjawab (responsibility), Tanggungjawab (responsibility) adalah perasaan menjadi pemimpin bagi diri sendiri. Tanggungjawab merupakan kewajiban seseorang untuk melaksanakan fungsi yang ditugaskan dengan sebaik-baiknya sesuai pengarahan yang diterima atau tingkatan sejauh mana anggota organisasi bertanggungjawab terhadap pekerjaan yang dibebankan. Meliputi penyampaian pendapat atau gagasan dalam menyelesaikan permasalahan kantor, dan karyawan mendapatkan arahan dalam menyelesaikan tugas.
- 3) Kehangatan (warmath), Kehangatan (warmth) adalah perasaan terhadap suasana kerja yang bersahabat dan lebih ditekankan pada kondisi keramahan atau persahabatan dalam kelompok yang informal, serta hubungan yang baik antar rekan kerja, penekanan pada pengaruh persahabatan dan kelompok sosial yang informal.
- 4) Resiko, meliputi pimpinan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mencoba hal-hal baru serta dapat mengetahui resikonya.

- 5) Dukungan (support), Dukungan (support) adalah hal-hal yang terkait dengan dukungan dan hubungan antar sesama rekan kerja yaitu perasaan saling menolong antara manajer dan karyawan, lebih ditekankan pada dukungan yang saling membutuhkan antara atasan dan bawahan.
- 6) Konflik (conflict), Konflik (conflict) merupakan situasi terjadi pertentangan atau perbedaan pendapat antara bawahan dengan pimpinan dan bawahan dengan bawahan. Ditekankan pada kondisi dimana manajer dan para pekerja mau mendengarkan pendapat yang berbeda.
- 7) Standar, meliputi system penetapan target atau standar penilaian kinerja dan pihak perusahaan memberikan kesempatan karyawan untuk berkarir tinggi bagi pegawai yang berprestasi.
- 8) Imbalan dan sanksi, perusahaan memberikan imbalan bagi karyawan yang berprestasi dan memberikan sanksi atau hukuman bagi karyawan yang melakukan pelanggaran.
- 9) Identitas organisasi, karyawan memahami visi dan misi perusahaan, serta tujuan dan sasaran perusahaan.

4. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Heller (1998: 6) menyatakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk bertindak. Motivasi kerja adalah hasil dari kumpulan kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan pekerja memilih jalan bertindak yang sesuai dan menggunakan perilaku tertentu. Idealnya perilaku ini akan diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi (Newstroom, 2011:109). Motivasi sebagai proses

yang memperhitungkan intensitas, arah dan ketekunan usaha individual terhadap pencapaian tujuan. Motivasi pada umumnya berkaitan dengan setiap tujuan. Sedangkan tujuan organisasional memfokuskan pada perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan (Robbins dan Judge, 2011: 238).

Menurut Colquitt, LePine, dan Wesson (2011:179) memberikan definisi motivasi sebagai sekumpulan kekuatan energetik yang dimulai baik dari dalam maupun diluar pekerja, dimulai dari usaha yang berkaitan dengan pekerjaan, dan mempertimbangkan arah, intensitas dan ketekunannya. Motivasi merupakan dorongan untuk bertindak terhadap serangkaian proses perilaku manusia dengan mempertimbangkan arah, intensitas, dan ketekunan pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus-menerus dan adanya tujuan (Wibowo, 2019:111).

Motivasi ialah keinginan untuk berbuat sesuatu, sedangkan motif adalah kebutuhan (*need*), keinginan (*wish*), dorongan (*desire*) atau impuls. Motivasi merupakan keinginan yang terdapt pada seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan atau sesuatu yang menjadi dasar atau alasan seseorang berperilaku. Motivasi kerja dapat diartikan sebagai keinginan atau kebutuhan yang melatar belakangi seseorang sehingga ia terdorong untuk bekerja. Motivasi seseorang ditentukan oleh intensitas motifnya. (Usman, 2014:276).

Berdasarkan beberapa pendapat tentang pengertian motivasi, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan untuk bertindak terhadap

serangkaian proses perilaku manusia untuk mencapai tujuan tertentu yang dilatarbelakangi oleh keinginan dan kebutuhan seseorang.

b. Pendorong Motivasi

Orang cenderung mengembangkan dorongan motivasional, yang menunjukkan keinginan kuat untuk mencapai sesuatu, sebagai produk lingkungan budaya di mana mereka berada. Dorongan ini memengaruhi cara orang dalam melihat pekerjaannya.

Newstrom (2011:111) melihat sebagai dorongan motivasi bersumber pada penelitian McClelland yang memfokus pada dorongan untuk *achievement*, *affiliation*, dan *power*.

1) Achievement Motivation

Motivasi berprestasi adalah suatu dorongan yang dimiliki banyak orang untuk mengejar dan mencapai tujuan menantang. Individu dengan dorongan ini mengharapkan mencapai sasaran dan menaiki tangga keberhasilan. Karakteristik pekerja yang berorientasi pada prestasi, antara lain mereka bekerja lebih keras apabila mereka merasa akan menerima penghargaan pribadi atas usahanya, apabila resiko kegagalannya hanya sedang dan apabila mereka menerima umpan balik tentang kinerja masa lalunya. Orang dengan dorongan kuat terhadap prestasi mengambil tanggungjawab atas tindakan dan hasilnya, keinginan mengontrol nasib, mencari umpan balik secara regular, dan menikmati menjadi bagian kemenangan prestasi melalui usaha individual atau kolektif.

2) Affiliation Motivation

Motivasi untuk berafiliasi merupakan suatu dorongan untuk berhubungan dengan orang atas dasar sosial, bekerja dengan orang yang cocok dan berpengalaman dengan perasaan sebagai komunitas. Orang dengan motif afiliasi bekerja lebih baik apabila mereka dilengkapi dengan sikap dan kerja sama yang menyenangkan. Mereka cenderung melingkupi diri dengan teman dan orang yang dapat berhubungan. Mereka mendapatkan kepuasan diri berada di sekitar temannya dan menginginkan kebebasan kerja untuk mengembangkan hubungan tersebut.

3) Power Motivation

Motivasi akan kekuasaan merupakan suatu dorongan untuk memengaruhi orang, melakukan pengawasan dan mengubah situasi. Orang yang termotivasi atas dasar kekuasaan mengharapkan menciptakan dampak pada organisasi dan bersedia mengambil resiko dengan melakukannya. Apabila kekuasaan telah diperoleh, mungkin akan dipergunakan secara konstruktif dan destruktif. Orang yang termotivasi oleh kekuasaan menjadi manajer cerdas apabila dorongannya ditujukan pada kekuasaan institusional daripada personal. Kekuasaan institusional adalah merupakan kebutuhan untuk memengaruhi perilaku orang lain untuk kebaikan seluruh organisasi. Tetapi apabila dorongan pekerja ditujukan pada kekuasaan personal, maka orang tersebut cenderung kehilangan kepercayaan dan penghargaan pekerja dan rekan kerja dan menjadi pemimpin organisasi yang tidak berhasil.

c. Teori Motivasi

1) Teori Ekspektasi dari Lewin & Vroom

Teori ekspektasi (harapan) dikembangkan oleh Lewin dan diterapkan oleh Vroom secara khusus dalam praktik memotivasi. Teori ekspektasi ini mempunyai asumsi (1) manusia biasanya meletakkan nilai kepada sesuatu yang diharapkan dari karyanya. Oleh sebab itu manusia mempunyai urutan kesenangan (*preference*) di antara sebuah hasil yang ia harapkan; (2) suatu usaha untuk menjelaskan motivasi yang terdapat pada seseorang selain harus mempertimbangkan hasil yang dicapai, ia juga mempertimbangkan keyakinan orang tersebut bahwa yang dikerjakan memberikan sumbangan terhadap tercapainya tujuan yang diharapkannya.

Berdasarkan asumsi-asumsi di atas, Vroom mengembangkan suatu teori motivasi yaitu intensitas motif seseorang untuk melakukan sesuatu adalah fungsi nilai atau kegunaan dari setiap hasil yang mungkin dapat dicapai dengan persepsi kegunaan suatu tindakan dalam upaya mencapai hasil tersebut.

Vroom menjelaskan bahwa motivasi adalah hasil dari tiga faktor yaitu (1) valensi, (2) harapan, (3) instrumentasi. Rumusnya sebagai berikut:

$$\text{Motivasi} = \text{Valensi} \times \text{harapan} \times \text{instrumentasi}$$

Valensi ialah kekuatan preferensi seseorang untuk memperoleh imbalan. Valensi merupakan ungkapan seseorang untuk mencapai tujuan. Valensi setiap orang tidak sama tergantung pengalaman masing-masing.

Variabel imbalan sangat dipengaruhi oleh usia, pendidikan, pengalaman, dan jenis pekerjaan.

Harapan ialah kadar kekuatan keyakinan bahwa usaha kerja akan menghasilkan penyelesaian tugas. Harapan dinyatakan sebagai kemungkinan prestasi kerja seseorang terhadap usaha kerja yang telah dilakukannya. Instrumentasi ialah keyakinan seseorang bahwa ia akan memperoleh imbalan atas pekerjaan yang telah diselesaikannya.

Jika kita menerima model harapan, berarti untuk memotivasi orang digunakan dua cara (1) mengetahui dan berusaha memperoleh persepsi pegawai tentang valensi imbalan dan kemungkinan memperolehnya, dan (2) memperkuat nilai actual imbalan dan kaitannya antara upaya, prestasi, dan imbalan.

d. Pendekatan dalam Motivasi

Pada tataran yang lebih operasional, Robbins dan Judge (2013: 276) menunjukkan bahwa ada beberapa pendekatan yang dapat dilakukan untuk memotivasi orang, antara lain dengan mengatur *job design*, *employee involvement*, dan menggunakan *reward*.

1) *Job design*

Job design atau rancangan pekerjaan adalah merupakan suatu cara bagaimana elemen dalam suatu pekerjaan diorganisir. Untuk menjelaskan masalah tersebut telah dibangun *job characteristics model*, suatu model yang menganjurkan bahwa setiap pekerjaan dapat dijelaskan dengan lima dimensi pekerjaan inti yaitu *skill variety* (variasi keterampilan), *task*

identity (identitas tugas), *task significance* (signifikansi tugas), *autonomy* (otonomi), dan *feedback* (umpan balik).

2) *Employee involvement*

Employee involvement atau pelibatan pekerja merupakan proses partisipasi yang menggunakan masukan pekerja dan dimaksudkan meningkatkan komitmen pekerja untuk mencapai keberhasilan organisasi. Cara dalam melibatkan pekerja dapat dilakukan dengan:

- a) *Participative management*, merupakan suatu proses dimana bawahan berbagi kekuasaan pengambilan keputusan pada suatu tingkatan signifikan dengan atasan langsungnya.
- b) *Representative participant*, merupakan suatu system dimana pekerja berpartisipasi dalam pengambilan keputusan organisasi melalui sekelompok kecil perwakilan pekerja.

3) *Reward*

Reward adalah merupakan penghargaan, sebagai bagian dari system kompensasi.

e. **Indikator Motivasi Kerja**

Indikator Motivasi menurut Victor Vroom, 1964 (dalam Surbakti, 2014) antara lain sebagai berikut:

- 1) Ekspektansi, meliputi apakah hasil kerja yang dilakukan sudah sesuai dengan usaha yang dikeluarkan, pengetahuan, keterampilan dan inisiatif yang dimiliki oleh karyawan dalam bekerja.

- 2) Instrumentalitas, meliputi imbalan untuk prestasi karyawan berupa promosi atau kenaikan gaji.
- 3) Valensi, meliputi mendapatkan promosi, kenaikan gaji ketika berprestasi, motivasi dari pimpinan, dan saling menghormati antara karyawan dan pimpinan

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu sebagai rujukan pada penelitian ini selengkapnya tersaji pada Tabel 2.1 berikut ini.

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Penulis & Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
1.	Kartikasari dan Djastuti, (2017) Diponegoro Journal Of Management Universitas Diponegoro ISSN (Online): 2337-3792 Volume 6, Nomor 4, Tahun 2017, Halaman 1-12	Pelatihan (X1) Disiplin Kerja (X2) Kinerja Karyawan (Y) Kepuasan Kerja (Z)	Pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
2.	Farida dan Hamdan, (2019) Jurnal Ekonomi dan Manajemen STIE Pertiba Pangkalpinang ISSN: 2443-2164 dan E-ISSN 2621-2358 Vol 5, No. 1, Edisi Juli 2019, hal 42-63	Pelatihan (X1) Motivasi (X2) Lingkungan Kerja (X3) Kinerja (Y)	Pelatihan dan motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan
3.	Munir dan Kaseng, (2017)	Pelatihan (X1) Disiplin Kerja	Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan

	<p>e Jurnal Katalogis</p> <p>Universitas Tadulako</p> <p>ISSN: 2302-2019</p> <p>Volume 5 Nomor 3, Maret 2017 halaman 153-164</p>	<p>(X2) Motivasi (X3) Kinerja (Y)</p>	<p>terhadap kinerja karyawan</p>
4.	<p>Laia, (2019)</p> <p>Journal of Management Science (JMAS)</p> <p>Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi LMII</p> <p>e-ISSN: 2684-9747</p> <p>Volume 2 No 1. January 2019, pp 17-21</p>	<p>Pelatihan Kerja (X1) Motivasi Kerja (X2) Kinerja Karyawan (Y)</p>	<p>Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
5.	<p>Anggereni, (2018)</p> <p>Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha</p> <p>Universitas Pendidikan Ganesha Singaraja, Indonesia p-ISSN : 2599-1418 e-ISSN : 2599-1426</p> <p>Volume 10, No.2 Tahun 2018</p>	<p>Pelatihan (X1) Kinerja Karyawan (Y)</p>	<p>pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
6.	<p>Octavianus dan Adolfina, (2018)</p> <p>Jurnal EMBA</p> <p>Universitas Sam Ratulangi Manado</p> <p>ISSN 2303-1174</p> <p>Vol.6 No.3 Juli 2018, Hal. 1758 – 1767</p>	<p>Pengalaman Kerja (X1) Pelatihan (X2) Kinerja Karyawan (Y)</p>	<p>pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
7.	<p>Sagay,dkk (2018)</p>	<p>Iklim Organisasi</p>	<p>Iklim organisasi</p>

	<p>Jurnal EMBA Universitas Sam Ratulangi</p> <p>ISSN 2303-1174</p> <p>Vol.6 No.3 Juli 2018, Hal. 1708 – 1717</p> <p><u>DOI: 10.35794/emba.v6i3.20500</u></p>	<p>(X1) Lingkungan Kerja Fisik (X2) Etos Kerja (X3) Kinerja Karyawan (Y)</p>	<p>berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
8.	<p>Kholilah,dkk (2019)</p> <p>Jurnal Manajemen dan Bisnis</p> <p>Universitas Muhammadiyah Palembang</p> <p>ISSN 2548-1622</p> <p>Volume 4 Nomor 2 2019</p>	<p>Kepemimpinan (X1) Iklm Organisasi (X2) Motivasi (X3) Kinerja (Y)</p>	<p>Iklm organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja PTPN VII Betung.</p>
9.	<p>Rambe (2018)</p> <p>Universitas Maritim Raja Ali Haji</p> <p>ISSN: 2085-9996</p> <p>VOL. 7, NO. 2 : 368-392 JULI 2018</p>	<p>Karakteristik Pekerjaan (X1) Iklm Organisasi (X2) Kepuasan Kerja (X3) Kinerja Karyawan (Y)</p>	<p>Hasil pengujian menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara iklim organisasi terhadap kinerja pada PT. X Batam.</p>
10.	<p>Noor, dkk (2019)</p> <p>Jurnal Bisnis dan Pembangunan</p> <p>E-ISSN 2541-187X</p> <p>Vol 8, No. 1</p>	<p>Gaya Kepemimpinan Situasional (X1) Iklm Organisasi (X2) Kinerja Karyawan (Y) Kepuasan Kerja (Z)</p>	<p>Iklm organisasi memiliki efek yang tidak signifikan pada kinerja karyawan melalui kepuasan kerja</p>
11.	<p>Arsan, (2016)</p> <p>e Jurnal Katalogis</p> <p>Universitas Tadulako</p> <p>ISSN: 2302-2019</p>	<p>Iklm Organisasi (X1), Pendidikan (X2) Budaya Kerja (X3) Kinerja (Y)</p>	<p>Iklm organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan</p>

	Volume 4 Nomor 8, Agustus 2016 hlm 148-155		
12.	Anari dan Rohwiyati, (2020) Surakarta Manajemen Journal Universitas Surakarta ISSN Online : 2715-4637 Vol. 2 No. 1 Juni 2020	Iklm Organisasi (X1) Kompetensi (X2) Motivasi (X3) Kinerja Karyawan (Y)	Iklm organisasi dan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
13.	Supriantna, dkk (2016) Majalah Ilmiah Ilmu Administrasi Univertias Nasional/Praktisi Bisnis ISSN 1411-0830 Volume XIII, No. 02, September 2016	Investasi Human Capital (X1) Iklm Organisasi (X2) Kinerja Karyawan (Y)	Iklm organisasi secara signifikan dan simultan berpengaruh langsung dan searah (positif) terhadap Kinerja.
14.	Siahaan dan Simatupang, (2015) Agrica (Jurnal Agribisnis Sumatera Utara) Universitas Sumatera Utara p-ISSN:1979-8164 Vol.8 No.2/Oktober 2015	Pelatihan (X1) Motivasi Kerja (X2) Kinerja Karyawan (Y)	Pelatihan dan motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja karyawan
15.	Basir dan Kadir, (2018) Jurnal Publicuho Universitas Halu Oleo Kendari ISSN:2460-058X e-ISSN:2621-1351 Volume 2. No 1	Motivasi Kerja (X1) Iklm Organisasi (X2) Kinerja Pegawai (Y)	Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Iklm organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
16.	Nurchayani dan Adnyani, (2016)	Kompensasi (X1) Motivasi (X2)	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan

	E-Jurnal Manajemen, Universitas Udayana ISSN: 2302-8912 Vol. 5, No.1, 2016: 500 – 532	Kinerja Karyawan (Y) Kepuasan Kerja (Z)	terhadap kinerja karyawan
17.	Dewi dan Ariyanto, (2016) Telaah Bisnis, Universitas Mercu Buana Jakarta ISSN 1411-6375 (cetak) ISSN 2541-6790 (online) Vol. 17, No. 2, Desember 2016, hal. 113-130	Pelatihan (X1) Kompetensi (X2) Motivasi Kerja (X3) Kinerja Karyawan (Y)	1. Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
18.	Oktaviani dan Darmo, (2017) Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Institute Teknologi dan Bisnis Kalbis P-ISSN 2527-7502 E-ISSN 2581-2165 Vol.2, No.3, Oktober 2017: 373 - 380	Pelatihan (X1) Motivasi (X2) Kinerja Pegawai (Y)	1. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 2. Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja
19.	Tuhumena, dkk (2017) Jurnal EMBA Universitas Sam Ratulangi Manado ISSN 2303-1174 Vol.5 No.2 Juni 2017, Hal. 2124 – 2133	Pelatihan (X1) Motivasi (X2) Kinerja (Y)	1. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
20.	Darmawan, dkk (2017) E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana	Pelatihan (X1) Kinerja (Y) Motivasi (Z)	1. pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. 2. Pelatihan berpengaruh

	<p>ISSN : 2337-3067</p> <p>Vol. 6 No. 3, Tahun 2017, Hal: 1265-1290</p>		<p>positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>3. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.</p> <p>4. Motivasi kerja terbukti secara signifikan memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan</p>
21.	<p>Leonu dan Yani (2017)</p> <p>Jurnal Ilmu Administrasi Dan Manajemen</p> <p>STIA Bina Banua Banjarmasin</p> <p>e-ISSN 2580-9695</p> <p>Vol 1 No. 1 – September 2017</p>	<p>Kompensasi (X1)</p> <p>Pelatihan (X2)</p> <p>Kinerja (Y)</p> <p>Motivasi (Z)</p>	<p>1. Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja</p> <p>2. Pengaruh pelatihan terhadap kinerja melalui motivasi memiliki nilai 0.200 sehingga tidak signifikan.</p>
22.	<p>Diansyah dan Saepul, (2017)</p> <p>Jurnal Online Internasional & Nasional</p> <p>Universitas 17 Agustus 1945 Jakarta</p> <p>ISSN 2502-6690 (Online)</p> <p>ISSN 14104814 (Paper)</p> <p>Vol.20 No.1, Januari – Juni 2017</p>	<p>Pelatihan (X1)</p> <p>Kompensasi (X2)</p> <p>Kinerja (Y)</p> <p>Motivasi (Z)</p>	<p>1. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>2. Motivasi tidak memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja</p>
23.	<p>Hidayat dan Ratmawati (2019)</p> <p>Jurnal Ekonomi dan Bisnis Airlangga</p> <p>Universitas Airlangga</p> <p>p-ISSN : 2338-2686</p> <p>e-ISSN : 2597-4564</p>	<p>Iklm Organisasi (X1)</p> <p>Kinerja Karyawan (Y)</p> <p>Motivasi Kerja (Z)</p>	<p>1. Iklm organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>2. Motivasi memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan</p>

	Volume 29, No.2, June – November 2019 doi: 10.20473/jeba.V29I22019.6215		
24.	Elnaga dan Imran (2013) European Journal of Business and Management ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.5, No.4, 2013	Training (X1) Employee Performance (Y)	Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
25.	Mangkunegara dan Waris (2015) Procedia - Social and Behavioral Sciences 211 (2015) 1240 – 1251 Doi: 10.1016/j.sbspro.2015.11.165	Training (X1), competence (X2) discipline (X3) employee performance (Y)	Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
26.	Desmahadiyanti,dkk (2015) Jurnal Aplikasi Manajemen ISSN : 1693-5241 Volume 13, Nomor 1, Maret 2015	Motivasi (X1) Pelatihan (X2) Kinerja (Y)	1. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja 2. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja
27.	Fikri, (2018) Jurnal Manajemen dan Bisnis Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indragiri (STIE-I) Rengat p-ISSN 2302-4313 e-ISSN 2621-4199 Volume VII, No. 04, Desember 2018 (Halaman 1-148)	Iklim Organisasi (X1), Kepemimpinan (X2), Kemampuan Kerja (X3), Disiplin Kerja (X4) Kinerja (Y)	Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja
28.	Risnawati, (2018)	Intensif (X1)	Ikilm organisasi

	<p>LPPM UMSB</p> <p>ISSN 1693-2617 E-ISSN 2528-7613</p> <p>Vol. XII Jilid II No.79 Januari 2018</p>	<p>Iklm Organisasi (X2) Motivasi (Y)</p>	<p>berpengaruh terhadap motivasi kerja guru</p>
29.	<p>Ritonga, 2019</p> <p>Jurnal Manajemen Dan Bisnis (JMB) Universitas Katolik Santo Thomas Medan</p> <p>p-ISSN : 1412-0593 e-ISSN : 2685-7294</p> <p>Volume 19 Nomor 1</p>	<p>Iklm Organisasi (X1) Etos Kerja (X2) Kinerja (Y) Motivasi (Z)</p>	<p>Motivasi kerja memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan</p>
30.	<p>Santoso dan Moeins, (2019)</p> <p>University of Persada Indonesia YAI</p> <p>E-ISSN : 2686-522X P-ISSN : 2686-5211</p> <p>Volume 1, Issue1, September 2019</p> <p>DOI:10.31933/DIJMS</p>	<p>Organizational Culture (X1) Motivation (X2) Training (X3) Employee Performance (Y)</p>	<p>Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
31.	<p>Kaengke, dkk (2018)</p> <p>Jurnal EMBA</p> <p>ISSN 2303-1174</p> <p>Volume 6, No 1, Januari 2018 DOI: 10.35794/emba.v6i1.19099</p>	<p>Pengembangan Karir (X1) Pelatihan (X2) Motivasi (X3) Kinerja (Y)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Secara parsial pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Secara parsial motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
32.	<p>Marjiyanto dan Auliya (2020)</p> <p>Institut Agama Islam Negeri Surakarta</p>	<p>Kompetensi (X1) Pelatihan (X2) Motivasi (X3) Kinerja (Y)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja 2. Motivasi berpengaruh

	Jurnal Manajemen Bisnis Volume 17, No. 2, April 2020 ISSN : 1829-8486 (print) ISSN : 2528-1216 (online)		signifikan terhadap kinerja
33.	Ningsi, dkk (2015) Universitas Brawijaya Jurnal Administrasi Publik, Volume 5 No. 1 Thn. 2015	Pelatihan (X1) Promosi (X2) Motivasi (Y1) Kinerja (Y2)	1. Pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja
34.	Hok, dkk (2014) Management and Business, Postgraduate School of Bogor Agricultural University (IPB) Sosiohumaniora, Volume 16 No. 2 Juli 2014: 215 – 221	Pelatihan (X1) Motivasi Kerja (X2) Kinerja Karyawan (Y)	1. Pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 2. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
35.	Devi dan Madiistriyatno (2018) Fakultas Ekonomi Universitas Esa Unggul, Jakarta, Indonesia Media Manajemen Jasa ISSN 2502-3632 (Online) ISSN 2356-0304 (Paper) Vol.6 No.2, Juli - Desember 2018	Gaya Kepemimpinan Tranformasional (X1) Pelatihan (X2) Motivasi (Y1) Kinerja karyawan (Y2)	Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja
36.	Yudhitaningsih dn Safrida (2018) Universitas Lambung Mangkurat Banjarasin ISSN 2541-6014 (Cetak) ISSN 2541-6022 (Online) Hak Penerbitan Politeknik Negeri Banjarasin	Pelatihan (X1) Motivasi (X2) Pengelolaan Dana (X3) Kinerja (Y)	Pelatihan berpengaruh negative dan signifikan terhadap kinerja karyawan
37.	Modirono, dkk (2020) Universitas Sam Ratulangi ISSN 2303-1174 Jurnal EMBA Vol.8 No.3 Juli 2020, Hal. 271 - 277	Pelatihan (X1) Budaya Organisasi (X2) Etos Kerja (X3) Kinerja (Y)	Pelatihan berpengaruh negative dan signifikan terhadap kinerja

Sumber : Berbagai Jurnal, Diolah 2020

C. Kerangka Pemikiran

1. Pengaruh Antar Variabel

1.1. Pengaruh antara pelatihan terhadap kinerja

Menurut Robbins dan Judge (2013: 392) Pelatihan meliputi segala sesuatu dari mengajarkan kepada para karyawan keterampilan dasar membaca untuk melaksanakan program lanjutan dalam kepemimpinan eksekutif. Pelatihan menurut Dessler (2018: 263) adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka.

Anggereni (2018) menjelaskan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Panambunan dkk (2017) dalam penelitiannya yang menyatakan bahwa pegawai yang telah dilatih akan memiliki kemampuan dan keterampilan lebih baik, sehingga mereka mampu bekerja lebih efektif dan efisien dan akhirnya pegawai tersebut mendapatkan penilaian yang baik pula.

Kartikasari dan Djastuti (2017) dalam penelitiannya menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Kartikasari dan Djastuti (2017) juga didukung oleh penelitian Munir dan Kaseng, (2017); Laia, (2019); Anggereni, (2018); Siahaan dan Simatupang, (2015); Tuhumena, dkk (2017); Darmawan, dkk (2017); Santoso dan Moeins, (2019); Mangkunegara dan Waris (2015).

H1 : Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan

1.2. Pengaruh antara Iklim Organisasi terhadap Kinerja

Litwin dan R.A. Stringer (1968) dalam Wirawan (2016 : 121) mendefinisikan iklim organisasi sebagai “...a concept describing the subjective nature or quality of the organizational environment. Its properties can be perceived or experienced by members of the organization and reported by them in an appropriate questionnaire” Artinya iklim organisasi merupakan suatu konsep yang melukiskan sifat subjektif atau kualitas lingkungan organisasi. Unsur-unsur dapat dipersepsikan dan dialami oleh anggota organisasi dan dilaporkan melalui kuesioner yang tepat.

Penelitian yang dilakukan oleh Sagay,dkk (2018) menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. penelitian Sagay,dkk (2018) didukung oleh penelitian Rambe (2018); Arsan, (2016); Anari dan Rohwiyati, (2020); Supriantna, dkk (2016).

H2 : Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

1.3. Pengaruh antara Pelatihan terhadap Motivasi Kerja

Pelatihan menurut Dessler (2015:263) adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka.

Darmawan, dkk (2017) dalam penelitiannya menyatakan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

H3 : Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja

1.4. Pengaruh antara Iklim Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Litwin dan Stringer (1968) menggunakan teori tiga kebutuhan (berprestasi, berafiliasi, dan berkuasa) dari McClelland sebagai tipe utama motivasi, ditemukan bahwa ketiga kebutuhan tersebut dipengaruhi oleh iklim organisasi. Juga terdapat Sembilan dimensi iklim organisasi, yaitu struktur, tanggungjawab, imbalan, resiko, keramahan, kehangatan hati, dukungan, standar, konflik, dan identifikasi.

Hasil penelitian Ribka Sandi Mamanua iklim organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Didukung juga penelitian dari Nurwidyanti, dkk (2015); David Roge Yuniar (2017); Werang dan Irianto (2018) menyatakan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh terhadap Motivasi Kerja

H4 : Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja.

1.5. Pengaruh antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi sebagai proses yang memperhitungkan intensitas, arah dan ketekunan usaha individual terhadap pencapaian tujuan. Motivasi pada umumnya berkaitan dengan setiap tujuan. Sedangkan tujuan

organisasional memfokuskan pada perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan (Robbins dan Judge, 2011:238).

Motivasi merupakan dorongan untuk bertindak terhadap serangkaian proses perilaku manusia dengan mempertimbangkan arah, intensitas, dan ketekunan pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus-menerus dan adanya tujuan (Wibowo, 2013:111).

Sinaga dan Sinulingg (2018) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. penelitian ini juga didukung oleh penelitian Siahaan dan Simatupang (2015); Basri dan Kadir (2018); Nurcahyani (2016); Dewi dan Aryanto (2016); Tuhumena, dkk (2017)

H5 : Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

1.6. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening.

Darmawan, dkk (2017) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan Motivasi kerja terbukti secara signifikan memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Leonu dan Yani (2017) juga menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja dan

motivasi memediasi hubungan antara keduanya. Sedangkan penelitian Dinsyah dan Saepul (2017) menyatakan bahwa motivasi tidak memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.

H6 : Motivasi kerja mampu memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.

1.7. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap kinerja karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening

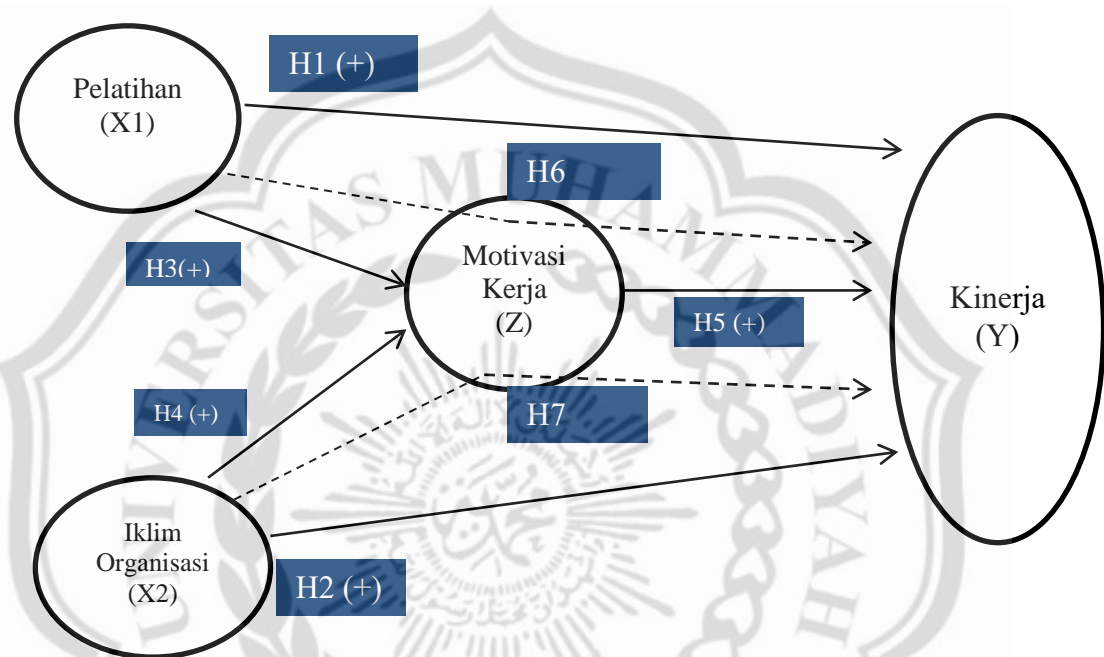
Iklim organisasi yang baik dan senantiasa berorientasi hubungan pekerjaan dalam membentuk perilaku karyawan bisa memotivasi kerja karyawan sehingga akan meningkatkan hasil kerja yang optimal sehingga nantinya kinerja karyawan akan meningkat pula. Iklim organisasi memiliki pengaruh yang lebih besar daripada lingkungan kerja sehingga iklim organisasi lebih berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi kerja (Hidayat & Ratmawati, 2019).

Penelitian Hidayat dan Ratmawati (2019) menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja dan motivasi memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja. Penelitian Hidayat dan Ratmawati (2019) juga didukung oleh penelitian Sinar Ritonga (2019) menyatakan bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan.

H7 : Motivasi kerja mampu memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan

2. Model Penelitian

Kerangka pemikiran yang penulis gunakan dalam penelitian ini mengetahui pengaruh dari Pelatihan dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai variabel intervening.



Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran

Keterangan:

- > : Pengaruh langsung
- - - - -> : Pengaruh tidak langsung

D. Hipotesis

- H1 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Pelatihan terhadap kinerja karyawan
- H2 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Iklim Organisasi terhadap kinerja karyawan

- H3 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan Pelatihan terhadap Motivasi Kerja
- H4 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Iklim Organisasi terhadap Motivasi Kerja
- H5 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Motivasi Kerja terhadap kinerja karyawan
- H6 : Motivasi kerja mampu memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan
- H7 : Motivasi kerja mampu memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan

