

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

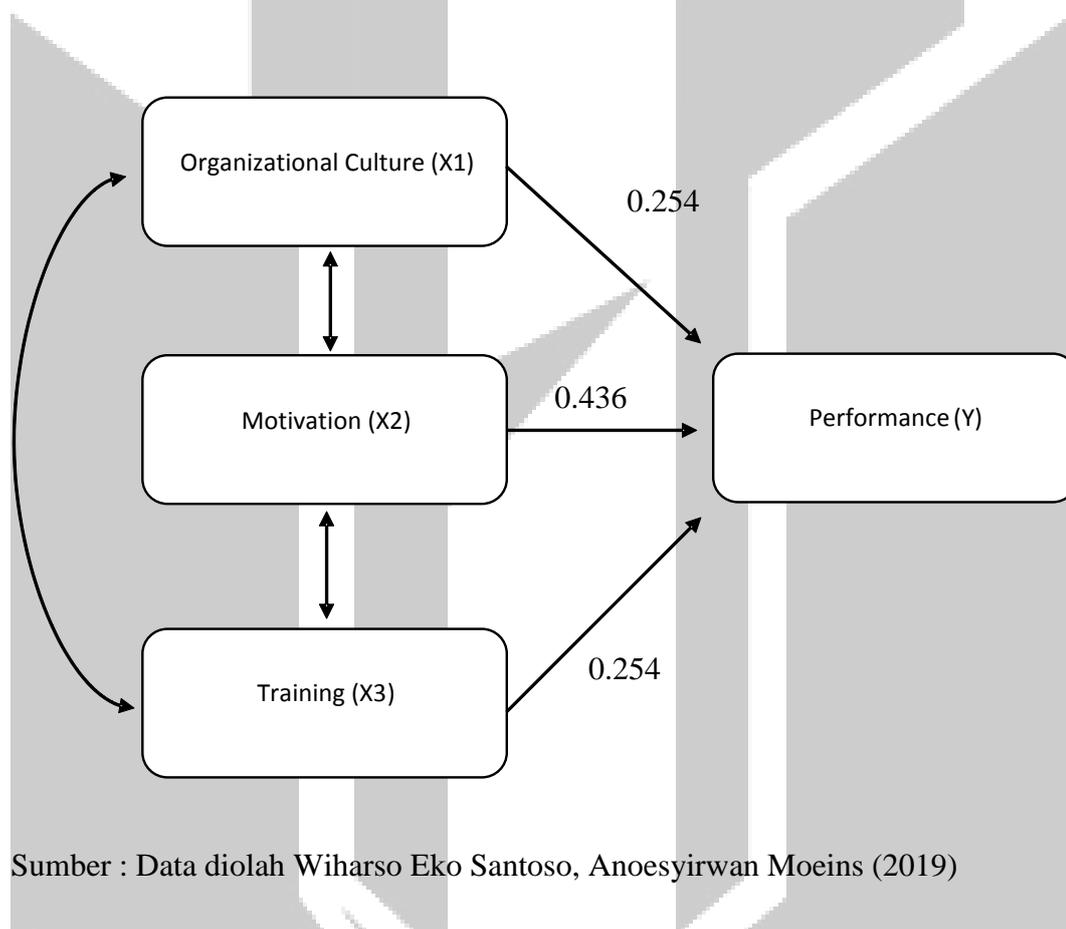
#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini tidak terlepas dari hasil penelitian lain yang pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, sehingga pada penelitian ini terdapat keterkaitan, kesamaan, ataupun perbedaan objek yang sedang diteliti.

##### **2.1.1 Wiharso Eko Santoso, Anoesyirwan Moeins (2019)**

Penelitian yang dilakukan oleh Wiharso Eko Santoso, Anoesyirwan Moeins (2019) dengan judul “*The Effect of Organizational Culture, Motivation And Training On Employee Performance At The Regional Development Planning Board Of West Java Province*” yang diterbitkan oleh *Dinasti International Journal of Management Science* Volume 1 Isu 1 tahun 2019. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dan verifikatif. Sumber data dalam penelitian ini adalah pegawai Badan Perencanaan Provinsi Jawa Barat. Data primer dikumpulkan dengan cara kuesioner dan wawancara dengan pegawai BAPPEDA Jawa Barat. Data sekunder dikumpulkan dengan cara mencari dokumen-dokumen yang relevan dengan masalah yang diteliti. Hasil analisis data deskriptif terhadap variabel penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, motivasi, pelatihan, dan kinerja pegawai di BAPPEDA Jawa Barat berada pada kategori baik. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar peran budaya organisasi, motivasi, dan pelatihan dalam rangka peningkatan kinerja pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat,

baik secara simultan maupun parsial. Hasil dari penelitian ini adalah budaya organisasi, motivasi dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai. Berikut ini merupakan gambar kerangka pemikiran dari jurnal penelitian terdahulu yaitu Wiharso Eko Santoso, Anoesyirwan Moeins (2019) :



Sumber : Data diolah Wiharso Eko Santoso, Anoesyirwan Moeins (2019)

Gambar 2.1  
Kerangka Penelitian Wiharso Eko Santoso, Anoesyirwan Moeins (2019)

Persamaan jurnal terdahulu dengan penelitian saat ini:

1. Terdapat kesamaan variabel X , yaitu Budaya organisasi, motivasi dan pelatihan
2. Terdapat kesamaan variabel Y, yaitu Kinerja Karyawan
3. Terdapat kesamaan hipotesis, yaitu Budaya organisasi, motivasi dan pelatihan berperan positif dan signifikan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai
4. Terdapat kesamaan teknik analisis data menggunakan regresi linier berganda

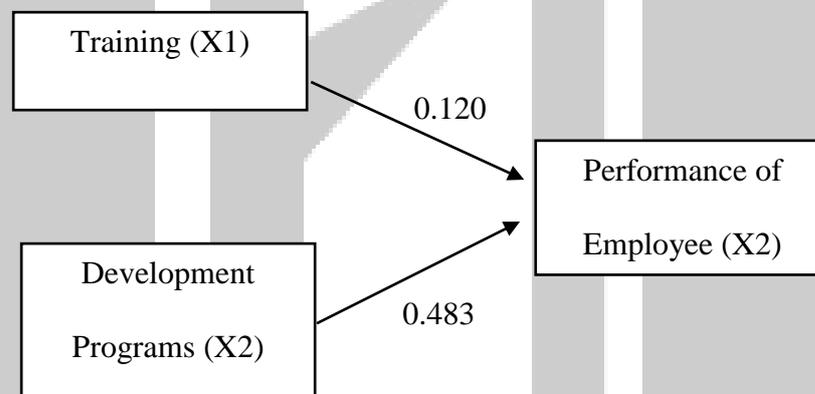
Perbedaan jurnal terdahulu dengan penelitian saat ini:

1. Terdapat perbedaan Obyek yaitu Bappeda Provinsi Jawa Barat dengan PT Dinasti Jaya Mandiri Surabaya
2. Menggunakan jumlah sampel yang lebih sedikit, yaitu hanya 59 orang karena menggunakan perhitungan sampel slovin, dari populasi berjumlah 140.

### **2.1.2 Geeta Kumari (2019)**

Penelitian yang dilakukan oleh Geeta Kumari (2019) dengan judul “*Influence of Training and Development Programs in Banking Sector on the Performance of Employee*” yang diterbitkan oleh *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)* Volme 8 Isu 4 tahun 2019. Penelitian ini bertujuan untuk Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pelaksanaan program pelatihan di SBI

dan ICICI Bank, Mempelajari pola program pelatihan dan metode yang digunakan untuk pelatihan oleh bank SBI dan ICICI, Menganalisis pengaruh program pelatihan terhadap prestasi kerja pada tingkat individu dan tingkat organisasi, Mengevaluasi efektivitas program pelatihan di Bank SBI & ICICI. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner yang disusun dengan baik dan terstruktur yang terdiri dari bagian-bagian yang berbeda. Data diolah dengan software statistik bernama SPSS versi 21.0. Hasil dari penelitian ini adalah Pelatihan dan Program Pengembangan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Berikut ini merupakan gambar kerangka pemikiran dari jurnal penelitian terdahulu yaitu Geeta Kumari (2019) :



Sumber : Data diolah Geeta Kumari (2019)

Gambar 2.2  
Kerangka Penelitian Geeta Kumari (2019)

Persamaan jurnal terdahulu dengan penelitian saat ini:

1. Terdapat kesamaan variabel X, yaitu Pelatihan
2. Terdapat kesamaan variabel Y, yaitu Kinerja Karyawan

3. Terdapat kesamaan jumlah sampel, yaitu 100 responden yang berasal dari 50 bank SBI dan bank ICICI dengan metode *Convenient Sampling*.
4. Terdapat kesamaan teknik analisis yaitu menggunakan SPSS

Perbedaan jurnal terdahulu dengan penelitian saat ini:

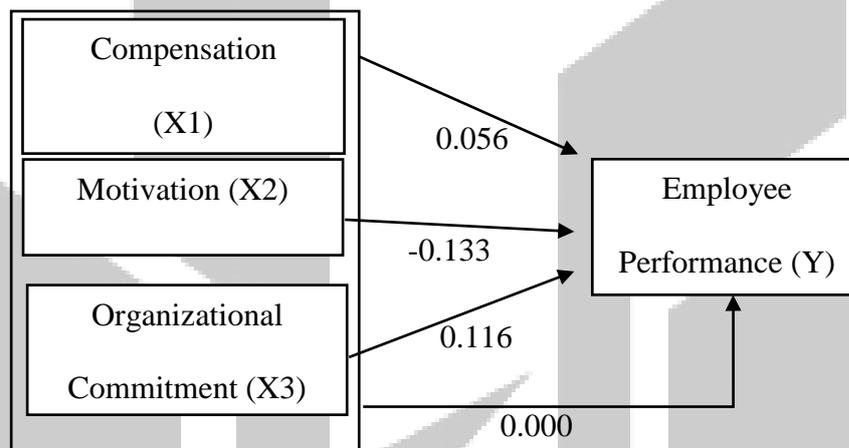
1. Terdapat variabel X Program Pengembangan
2. Menggunakan objek penelitian yang berbeda, yaitu menggunakan SBI dan ICICI Bank.

### **2.1.3 Osly Usman & Aulia Listiani, (2022)**

Penelitian yang dilakukan oleh Osly Usman dan Aulia Listiani, (2022) dengan judul "*The Effect of Compensation, Motivation And Organizational Commitment On Employee Performance On Energi Mega Persada Tbk.*" Yang diterbitkan oleh *Social Science Research Network* pada tahun 2022. Penelitian ini menggunakan *IBM SPSS versi 24*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompensasi, motivasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Hasil dari penelitian ini adalah :

- 1) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap karyawan kinerja di Energi Mega Persada Tbk.
- 2) Motivasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Energi Mega Persada Tbk.
- 3) Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Energi Mega Persada Tbk.

Berikut ini merupakan gambar kerangka pemikiran dari jurnal penelitian terdahulu yaitu Osly Usman & Aulia Listiani,(2022) :



Sumber : Data diolah Osly Usman & Aulia Listiani,(2022)

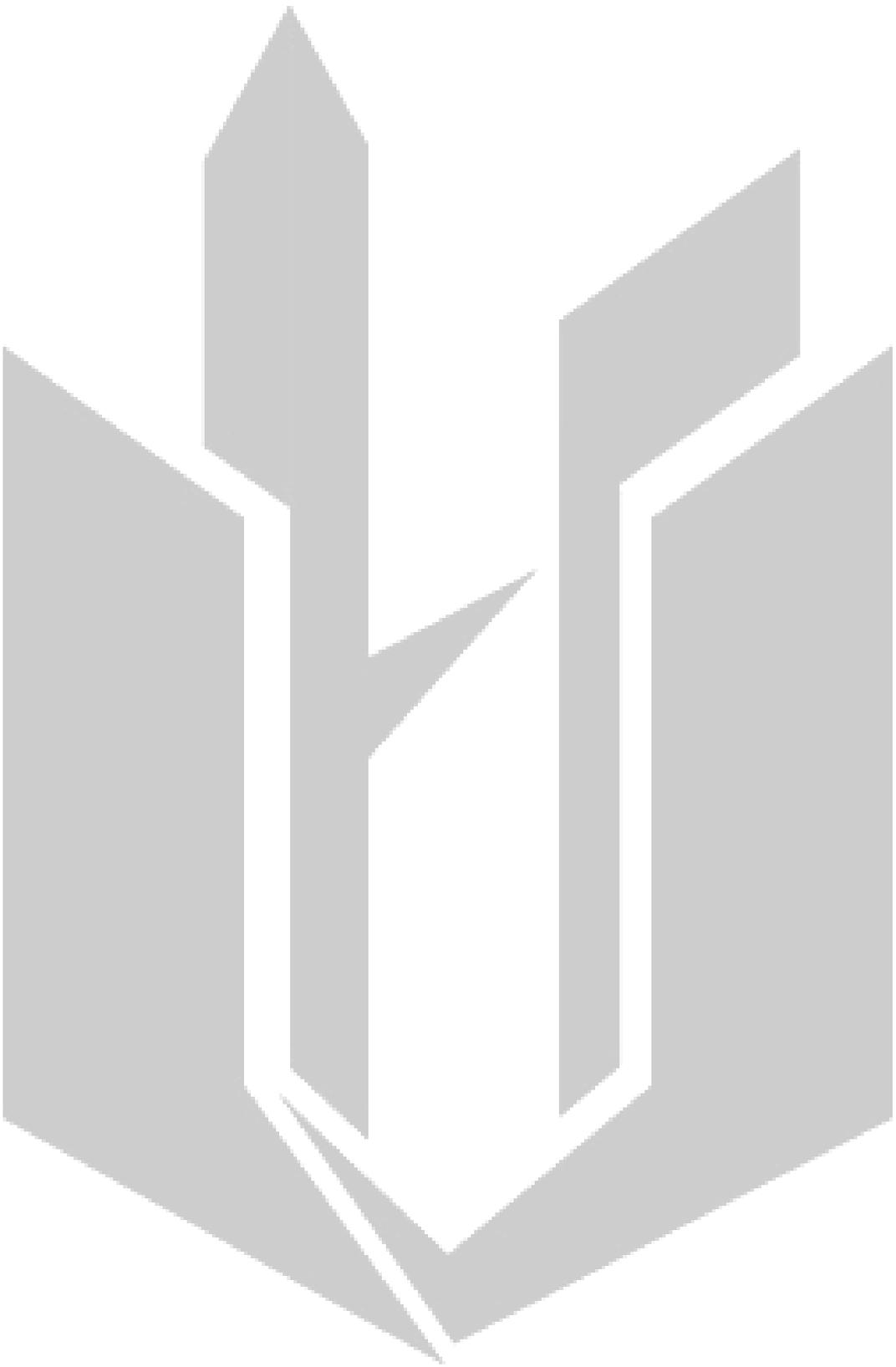
Gambar 2.3  
Kerangka Penelitian Osly Usman & Aulia Listiani, (2022)

Persamaan jurnal terdahulu dengan penelitian saat ini:

1. Terdapat kesamaan Variabel X, yaitu Motivasi
2. Terdapat kesamaan variabel Y, yaitu Kinerja Karyawan
3. Terdapat kesamaan teknik analisis, yaitu menggunakan SPSS

Perbedaan jurnal terdahulu dengan penelitian saat ini:

1. Terdapat Variabel X Kompensasi dan Komitmen Organisasi
2. Sampel penelitian yang digunakan lebih banyak, yaitu 150 responden



Tabel 2. 1  
Penelitian Terdahulu

NO.	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel penelitian	Sampel Penelitian Jurnal	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian Jurnal
1.	Wiharso Eko Santoso, Anoesyirwan Moeins (2019)	<i>The Effect Of Organizational Culture, Motivation And Training On Employee Performance At The Regional Development Planning Board Of West Java Province</i>	Budaya Organisasi, Motivasi, pelatihan, Kinerja karyawan	Sampel dari penelitian ini adalah PNS di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat sebanyak 59 orang.	Metode analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda	Budaya organisasi, motivasi dan pelatihan berperan positif dan signifikan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai
2.	Geeta Kumari (2019)	<i>Influence of Training and Development Programs in Banking Sector on the Performance of Employee</i>	Pelatihan, Pengembangan Program Perbankan, Kinerja Pegawai	Sampel terdiri dari 100 responden dimana 50 dari SBI dan 50 dari ICICI Bank	Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi menggunakan software statistik bernama SPSS versi 21.0	Pelatihan dan program pengembangan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai,
3.	Osly Usman & Aulia Listiani, 2022	<i>The Effect Of Compensation, Motivation And Organizational Commitment On Employee Performance On Energi Mega Persada Tbk.</i>	Kompensasi, Motivasi, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan	Sampel penelitian ini adalah 150 responden	Penelitian ini menggunakan Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi dengan IBM SPSS versi 24	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Energi Mega Persada Tbk., motivasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan pada Energi Mega Persada Tbk. organisasi, Komitmen

NO.	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel penelitian	Sampel Penelitian Jurnal	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian Jurnal
						berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Energi Mega Persada Tbk. Kompensasi, motivasi, dan komitmen organisasi memiliki efek simultan pada kinerja karyawan.

Sumber : (Kumari, 2019; Santoso & Moeins, 2019; Usman & Listiani, 2022)

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang biasanya diikuti oleh seluruh orang yang ada pada perusahaan (Robbins, 2002: 247 dalam Wiharso Eko Santoso, Anoesyirwan Moeins 2019:39) Budaya organisasi biasanya dibentuk oleh para pendahulu perusahaan. Budaya organisasi sangat penting untuk diterapkan pada perusahaan. Karena budaya organisasi jika diterapkan dengan baik juga akan berdampak baik, seperti budaya saling sapa, saling senyum dan yang lainnya. Begitu pula sebaliknya, jika perusahaan tidak memiliki budaya organisasi yang baik. Maka hal tersebut akan berdampak negatif pada perusahaan dan juga karyawan, seperti kurang akrabnya antara karyawan satu dengan yang

lain, tidak dapat menghargai karyawan satu dengan yang lain dan lain-lain. Menurut Wiharso Eko Santoso, Anoesyirwan Moeins (2019:45), budaya organisasi dapat diukur dengan indikator :

- 1.) Kreatifitas (*Creative*), merupakan kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru, baik yang benar-benar merupakan hal baru atau sesuatu ide baru yang diperoleh dengan cara menghubungkan beberapa hal yang sudah ada dan menjadikannya suatu hal baru.
- 2.) Inovasi (*Innovation*), merupakan gagasan baru yang diterapkan untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu produk atau proses dan jasa.

Menurut (Kayoi, Bharanti, & Listyarini, 2021), budaya organisasi dapat diukur dengan indikator:

- 1.) Inisiatif (*Initiative*), kemampuan mengembangkan ide dan cara-cara baru dalam memecahkan masalah dan menemukan ide dan cara-cara baru dalam memecahkan masalah dan menemukan peluang dalam perusahaan.
- 2.) Kompetitif (*Competitive*), sikap dalam perusahaan yang terbentuk dari ukuran keinginan seseorang untuk mengungguli orang lain.
- 3.) Dorongan (*Encourage*), kekuatan atau tekanan dari perusahaan pada karyawan untuk meningkatkan kinerja.

Penelitian ini menggunakan indikator menurut Wiharso Eko Santoso, Anoesyirwan Moeins (2019:45).

### 2.2.2 Motivasi

Motivasi adalah suatu semangat yang ada pada setiap karyawan untuk mencapai visi misi yang ada pada perusahaan (Hakim, 2006:167 dalam Wiharso Eko Santoso, Anoesyirwan Moeins 2019:40). Motivasi pada setiap karyawan sangat penting. Jika karyawan tidak memiliki semangat yang tinggi atau karyawan tidak memiliki ambisi yang tinggi untuk mencapai visi misi perusahaan, maka hal tersebut akan berdampak negatif pada perusahaan, seperti tidak mencapai target penjualan, dan lain-lain. Motivasi dapat didefinisikan sebagai suatu dorongan yang diberikan oleh seseorang seperti pemimpin, rekan kerja kepada karyawan perusahaan untuk mencapai pencapaian yang terbaik perusahaan. Menurut Osly Usman & Aulia Listiani, (2019:4), motivasi dapat diukur dengan indikator :

- 1.) Keselamatan kerja (*Work Safety*), merupakan suatu pemikiran dan upaya untuk menjamin keutuhan dan kesempurnaan jasmani maupun rohani tenaga kerja khususnya dan manusia pada umumnya serta hasil karya dan budaya menuju masyarakat adil dan makmur.
- 2.) Apresiasi kerja (*Work appretiation*), merupakan suatu bentuk atau proses untuk melihat, menghayati, menilai, dan menghargai suatu proses dan hasil kerja karyawan atau bawahan
- 3.) Antusias (*enthusiastic*), merupakan minat, gairah, dan semangat individu untuk mengerjakan atau menyelesaikan pekerjaannya

Menurut Wiharso Eko Santoso, Anoesyirwan Moeins (2019:46), motivasi dapat diukur dengan indikator :

- 1.) Insentif (*Incentive*), jenis komisi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya
- 2.) Rasa Aman, kondisi karyawan yang merasa dirinya aman dari ancaman di lingkungan kerja
- 3.) Fasilitas (*Facilities*), segala sesuatu berupa peralatan atau perlengkapan perusahaan yang dapat mendukung kinerja karyawan

Pada penelitian ini, menggunakan indikator menurut Wiharso Eko Santoso, Anoesyirwan Moeins (2019:46).

### **2.2.3 Pelatihan**

Menurut Bernadin dan Russel dalam Gomes (2003: 197) dalam Wiharso Eko Santoso, Anoesyirwan Moeins (2019:40) pelatihan adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk menunjang keahlian karyawan demi meningkatkan kinerjanya. Pelatihan dapat diberikan dengan cara membuat rencana strategis pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan masing-masing. Pelatihan dapat dilakukan 3 bulan hingga 6 bulan sekali. Dampak dari pelatihan sendiri adalah positif, dimana jika perusahaan memberikan pelatihan, maka hal tersebut berdampak pada peningkatan kinerja karyawannya. Menurut Wiharso Eko Santoso, Anoesyirwan Moeins (2019:46), pelatihan dapat diukur dengan menggunakan indikator:

- 1) Kualifikasi instruktur, merupakan tingkat kemampuan instruktur atau pelatih yang sudah sesuai dengan standar sehingga dapat memberikan pelatihan terhadap karyawan

- 2) Bahan pelatihan, merupakan materi ataupun fasilitas pelatihan yang dapat mendukung jalannya pelatihan yang dilakukan karyawan
- 3) Hasil pelatihan, merupakan bentuk serta tingkat keberhasilan dari adanya pelatihan yang dilakukan oleh karyawan

Menurut Noe et al., (2017) dalam Raphani, (2021:128), pelatihan dapat diukur dengan menggunakan indikator:

- 1.) Reaksi (*Reaction*), tingkat kepuasan peserta terhadap kegiatan diklat
- 2.) Pembelajaran (*Learning*), pemahaman dan ilmu yang didapat ketika masa pelatihan
- 3.) Perilaku (*Behavior*), perubahan kebiasaan yang dilakukan karyawan setelah pelatihan dilakukan
- 4.) Basis keterampilan (*Skill Based*), adanya peningkatan keterampilan karyawan yang terjadi setelah dilakukan pelatihan

Pada penelitian ini, menggunakan indikator menurut Wiharso Eko Santoso, Anoesyirwan Moeins (2019:46).

#### **2.2.4 Kinerja Karyawan**

Menurut Sapitri (2016) dalam Osly Usman & Aulia Listiani (2022:18) Kinerja Karyawan adalah suatu keahlian yang dimiliki oleh karyawan dengan dasar tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Kinerja karyawan adalah sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu dalam suatu perusahaan untuk jangka waktu tertentu, yang dikaitkan dengan ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan tempat individu tersebut

bekerja (Hakim, 2006: 66) dalam penelitian Wiharso Eko Santoso, Anoesyirwan Moeins (2019:41). Kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting pada perusahaan. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor kesuksesan pada perusahaan. Menurut Wiharso Eko Santoso, Anoesyirwan Moeins (2019:47), kinerja karyawan dapat diukur dengan indikator :

- 1.) Antusias (*enthusiasm*), merupakan minat, gairah, dan semangat individu untuk mengerjakan atau menyelesaikan pekerjaannya
- 2.) Kualitas (*Quality*), merupakan suatu standar hasil yang berkaitan dengan mutu dari suatu produk yang dihasilkan oleh karyawan dalam hal ini merupakan suatu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara teknis dengan perbandingan standar yang ditetapkan oleh perusahaan.

Menurut Mathis et al., (2017) dalam Raphani, (2021:128). Kinerja karyawan dapat diukur dengan menggunakan indikator:

- 1.) Hasil (*Result*), merupakan hasil kerja yang dikerjakan oleh karyawan
- 2.) Perilaku (*Behavior*), perubahan sikap, perilaku, maupun kebiasaan yang dilakukan karyawan
- 3.) Sifat Karyawan (*Trait of the employees*), sifat, keadaan watak, serta tabiat yang dimiliki oleh karyawan

Pada penelitian ini, menggunakan indikator menurut Wiharso Eko Santoso, Anoesyirwan Moeins (2019:47).

## **2.3 Hubungan Antar Variabel**

### **2.3.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh (Wiharso Eko Santoso, Anoesyirwan Moeins, 2019:52) diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut terjadi karena budaya organisasi baik dalam hal inovasi, berani mengambil risiko, melakukan analisis, kolaborasi dan agresivitas organisasi, namun masih kurang dalam beberapa hal. Budaya organisasi merupakan suatu hal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung. Karena dengan adanya budaya organisasi yang baik dan kuat akan membuat adanya perkembangan pada kinerja karyawan serta dapat membantu memahami, berpikir, merasakan, mendorong serta memotivasi karyawan demi menyelesaikan pekerjaan atau memecahkan masalah dan mencapai tujuan perusahaan. Begitu juga dengan sebaliknya, jika budaya organisasi tersebut buruk dan tidak baik bagi kebiasaan karyawan, maka kinerja karyawan pastinya akan menurun dan tidak maksimal (Schein, 2010:18) dalam penelitian (Wiharso Eko Santoso, Anoesyirwan Moeins, 2019:40).

Budaya Organisasi adalah suatu hal yang berkaitan dengan kebiasaan yang dibentuk oleh pendahulu perusahaan. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi adalah gaya yang dibentuk oleh perusahaan sebagai cerminan atau keyakinan yang dimiliki (Robbin dan Judge, 2008: 256) dalam Wiharso Eko Santoso, Anoesyirwan Moeins (2019:41). Apabila nilai budaya organisasi meningkat, kinerja karyawan akan meningkat, sebaliknya jika nilai budaya organisasi menurun maka kinerja karyawan akan menurun (Wiharso

Eko Santoso, Anoesyirwan Moeins, 2019:52). Nurjanah (2008) dalam Wiharso Eko Santoso, Anoesyirwan Moeins (2019:52) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan, sejalan dengan Nurjanah dalam jurnalnya Winardi, dkk (2011) dalam Wiharso Eko Santoso, Anoesyirwan Moeins (2019:52) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Hasil penelitian (Kayoi, Bharanti, & Listyarini, 2021:370), menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2.3.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh (Wiharso Eko Santoso, Anoesyirwan Moeins, 2019:52) diketahui bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut terjadi karena motivasi karyawan sudah baik pada unsur potensi protektif, penerimaan oleh orang lain, dan pengakuan oleh orang lain, namun masih kurang dalam beberapa hal. Apabila karyawan mendapatkan sebuah dorongan dari dalam (dirinya sendiri) maupun dorongan dari luar seperti atasan, rekan kerja, dan lain sebagainya, maka karyawan tersebut pasti akan bersemangat dan mampu bergerak lebih untuk menyelesaikan tugas-tugasnya dengan maksimal. Begitu juga dengan sebaliknya, jika karyawan tidak dimiliki atau diberikan suatu dorongan kerja, maka karyawan tersebut pastinya tidak akan mengalami perubahan dan cenderung untuk mengabaikan pekerjaannya, sehingga kinerjanya semakin menurun (Hakim, 2006: 167) dalam penelitian (Wiharso Eko Santoso, Anoesyirwan Moeins, 2019:40).

Menurut Ady & Wijono (2013) dalam Osly Usman & Aulia Listiani, (2022:21), Kinerja karyawan adalah sesuatu hal yang penting untuk mencapai tujuan dari setiap perusahaan. Motivasi sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Jika karyawan memiliki motivasi yang tinggi, maka kinerja karyawan akan baik. Dengan begitu dapat mencapai visi misi perusahaan. Motivasi dapat diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya dengan memberikan bonus berupa uang, liburan atau yang lainnya, selain itu juga dapat memberikan apresiasi pada karyawan. Motivasi yang tinggi akan berdampak baik pada kinerja karyawan. Kinerja karyawan adalah suatu pencapaian yang diukur oleh standar kinerja tertentu. Motivasi berasal dari motif dasar, yang berarti stimulus, keinginan dan kekuatan pendorong kesediaan seseorang untuk bekerja. Motivasi adalah karunia kekuasaan yang menciptakan semangat kerja seseorang sehingga mereka ingin bekerja sama secara efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai tujuan (Hasibuan, 2001: 143) pada Wiharso Eko Santoso, Anoesyirwan Moeins (2019:40). Menurut Wiharso Eko Santoso, Anoesyirwan Moeins (2019:52) hasil analisis menunjukkan bahwa ada peran motivasi yang signifikan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan.

### **2.3.3 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan**

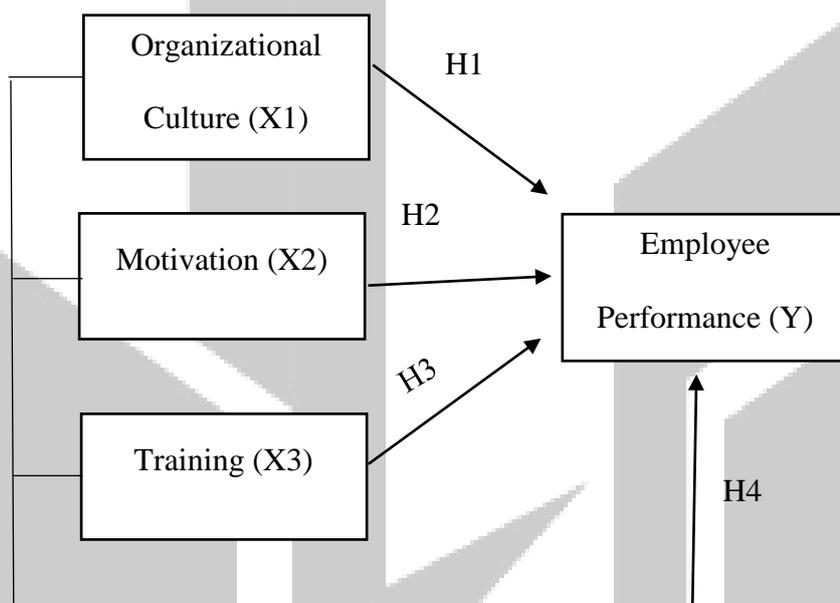
Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh (Wiharso Eko Santoso, Anoesyirwan Moeins, 2019:52) diketahui bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut terjadi karena Pelatihan sudah bagus namun masih ada sejumlah hal yang harus diperbaiki dalam upaya menggenjot kinerja karyawan. Pelatihan sudah baik untuk semangat pelatihan, metode

pelatihan, materi pelatihan terbaru dan cara mempresentasikannya, namun masih kurang dalam beberapa hal. Suatu pelatihan yang dilakukan oleh karyawan pastinya akan meningkatkan beberapa faktor dalam diri mereka seperti pengetahuan, keterampilan, sikap, dan lain sebagainya yang secara tidak langsung mempengaruhi kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Apabila karyawan tersebut tidak mengikuti pelatihan, maka karyawan tersebut tidak mendapatkan pengalaman, perubahan, ataupun pemicu lain yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya (Wiharso Eko Santoso, Anoesyirwan Moeins, 2019:40).

Menurut Kumari (2019:5711), pendidikan dan pelatihan berkelanjutan bagi para karyawan sangat diperlukan. Karyawan profesional dapat ditingkatkan lagi dengan program pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan yang bersangkutan untuk meningkatkan kinerjanya. Sehingga pelatihan berpengaruh pada kinerja karyawan. Sementara, berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Santoso & Moeins (2019:52) Pelatihan memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Jika nilai pelatihan meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat, sedangkan jika nilai pelatihan menurun maka kinerja karyawan akan menurun. Ardiansyah, M. Al Musadieg dan Ika Ruhana (2014) pada Wiharso Eko Santoso, Anoesyirwan Moeins (2019:52), menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian Leonardo Agusta dan Eddy Madiono Sutanto (2013) pada Wiharso Eko Santoso, Anoesyirwan Moeins (2019:52) juga membuktikan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## 2.4 Kerangka Pemikiran

Kerangka penelitian yang digunakan pada penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.4  
Kerangka Pemikiran

## 2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka di atas, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

H2: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

H3: Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

H4: Budaya organisasi, Motivasi, dan Pelatihan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

