

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam penyusunan penelitian ini. Kegunaannya untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Dari beberapa peneliti tentang variabel-variabel yang berhubungan dengan penelitian ini yaitu budaya organisasi, kinerja karyawan, dan motivasi kerja diantaranya yang berjudul :

Tabel 2.1
Peneliti Terdahulu

No	Judul/Peneliti/Tahun	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel <i>Intervening</i> (Studi Kasus PT Kerta Rajasa Raya) M. Sholahuddin Al-Ayyubi/ 2019	a. Budaya Organisasi (X) b. Kinerja Karyawan (Y) c. Motivasi Kerja (Z)	<i>Structural Equation Model</i> (SEM) <i>Partial Least Square</i> (PLS)	a. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja b. Budaya organisasi di perusahaan kurang diterapkan secara maksimal yang akan berdampak pada kinerja karyawan. c. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2	<p>Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediator (Studi Pada PT Astra Internasional, Tbk-Toyota (Auto2000) Cabang Sutoyo Malang)</p> <p>Alinvia Ayu Sagita, Heru Susilo, Muhammad Cahyo W.S/2018</p>	<p>a. Budaya Organisasi (X) b. Kinerja Karyawan (Y) c. Motivasi Kerja (Z)</p>	<p>Regresi Linear Berganda</p>	<p>a. Budaya organisasi (X) memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja (Z) dengan nilai signifikan b. budaya organisasi (X) memiliki nilai signifikansi terhadap kinerja karyawan (Y) c. variabel motivasi kerja (Z) memiliki nilai signifikansi terhadap kinerja karyawan (Y)</p>
3	<p>Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan UMKM Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel <i>Intervening</i> (Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) di Desa Ngingas)</p> <p>Dwi Suci Agustin/2021</p>	<p>a. Budaya Organisasi (X1) b. Gaya Kepemimpinan (X2) c. Kinerja Karyawan (Y) d. Motivasi Kerja (Z)</p>	<p><i>Structural Equation Model</i> (SEM) <i>Partial Least Square</i> (PLS)</p>	<p>a. Budaya Organisasi berpengaruh secara positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan b. Budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja c. Motivasi kerja berpengaruh secara positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja</p>

				Karyawan UMKM d. Budaya organisasi berpengaruh secara positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan UMKM melalui motivasi kerja
4	<p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel <i>Intervening</i> (Studi Kasus pada Dosen Universitas Muhammadiyah Jember)</p> <p>Kamiliya Atikah , Dwi Cahyono , Nurul Qomariah/2020</p>	<p>a. Gaya Kepemimpinan (X1) b. Budaya Organisasi (X2) c. Kinerja Karyawan (Y) d. Motivasi Kerja (Z)</p>	<i>Structural Equation Model</i> (SEM) <i>Partial Least Square</i> (PLS)	<p>a. Budaya organisasi secara langsung tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai b. Motivasi kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja c. Budaya organisasi melalui motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai</p>
5	<p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi</p>	<p>a. Gaya Kepemimpinan Transformasi</p>	Regresi Linear Berganda	<p>a. Budaya organisasi berpengaruh negatif tidak</p>

	<p>Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. TASPEN (PERSERO) Cabang Serang</p> <p>Ipan Hilmawan/2019</p>	<p>onal (X1)</p> <p>b. Budaya Organisasi (X2)</p> <p>c. Kinerja Karyawan (Y)</p> <p>d. Motivasi Kerja (Z)</p>		<p>signifikan terhadap motivasi</p> <p>b. Budaya organisasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>c. Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
6	<p>Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening (PT. Rahmat Jaya Perkasa Sidoarjo)</p> <p>Najmy Haqq/2016</p>	<p>a. Budaya Organisasi (X)</p> <p>b. Kinerja Karyawan (Y)</p> <p>c. Motivasi Kerja (Z)</p>	<p><i>Structural Equation Model</i> (SEM)</p> <p><i>Partial Least Square</i> (PLS)</p>	<p>a. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</p> <p>b. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.</p> <p>c. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.</p>

7	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BJB Syariah KCP Ciawi Tasikmalaya Faisal , Muhamad Dani Somantri , Nurul Hidayatun Napsiah/2020	a. Budaya Organisasi (X) b. Kinerja Karyawan (Y)	Regresi linear sederhana	Budaya Organisasi Berpengaruh Signifikan terhadap kinerja
---	---	---	--------------------------	---

Sumber : Data diolah dari peneliti terdahulu, 2021

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa hasil penelitian terdahulu membuktikan bahwa :

1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja
3. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
4. Motivasi kerja memiliki peran sebagai variabel *intervening* antara budaya organisasi dan kinerja karyawan

2.2 Tinjauan Teori

2.2.1 Kinerja Karyawan

2.2.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut (Mangkunegara A. , 2014) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Menurut (Moeheriono, 2012) menyebutkan kinerja atau *performance* yaitu suatu gambaran mengenai tingkat tercapainya suatu pelaksanaan kebijakan dalam mewujudkan tujuan, sasaran, visi, dan misi organisasi yang telah dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Menurut (Suharsono, 2018) kinerja (*performance*) adalah pencapaian kerja yang diperoleh karyawan dalam perusahaan berdasarkan wewenang pribadi dalam mengupayakan pencapaian tujuan formal perusahaan sesuai dengan hukum yang berlaku.

Baik atau tidaknya kinerja karyawan dapat dilihat berdasarkan moral dan etika serta pencapaiannya dalam mencapai target yang diminta oleh perusahaan. Menurut (Wan & Tupti, 2019) Kinerja karyawan berupaya untuk dapat meningkatkan kemampuan kerja dan penampilan kerja seseorang yang dapat dilakukan dengan bernagai cara.

Dari definisi yang telah diuraikan dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil pekerjaan yang telah dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan kewajibannya berdasarkan kemampuannya, baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang dimilikinya.

2.2.1.2 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut (Mathins & John, 2009) indikator kinerja karyawan adalah :

a. Kualitas

Kualitas berhubungan dengan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari kesalahan kemudian dalam menyelesaikan suatu pekerjaan sangat bermanfaat untuk kemajuan suatu organisasi maupun perusahaan.

b. Kuantitas

Kuantitas berkaitan dengan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga dapat terlaksana dengan efektif dan efisien sesuai dengan tujuan suatu organisasi maupun perusahaan.

c. Ketepatan Waktu

Dasar bagi seorang karyawan dalam menyelesaikan suatu produk atau jasa yang menjadi tanggung jawabnya.

d. Kehadiran

Dengan kehadiran menunjukkan semangat kerja yang dimiliki oleh karyawan.

2.2.1.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan (Kasmir, 2016) yaitu :

- 1) Kemampuan dan keahlian merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat

menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.

- 2) Pengetahuan merupakan pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.
- 3) Rancangan kerja merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya.
- 4) Kepribadian yaitu setiap orang memiliki kepribadian yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga menghasilkan pekerjaan yang optimal dan maksimal.
- 5) Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya, maka karyawan akan terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik.
- 6) Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

- 7) Gaya kepemimpinan merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.
- 8) Budaya organisasi merupakan kebiasaan yang berlaku dan dimiliki suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan.
- 9) Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik.
- 10) Lingkungan kerja merupakan kondisi lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, *layout*, sarana dan prasana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan, maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik, karena bekerja tanpa gangguan. Namun sebaliknya jika suasana lingkungan kerja tidak memberikan kenyamanan atau ketenangan, maka akan berakibat suasana kerja menjadi terganggu yang pada akhirnya akan mempengaruhi dalam bekerja. Dengan demikian, dapat

dikatakan bahwa lingkungan kerja memengaruhi kinerja seseorang.

- 11) Loyalitas merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.
- 12) Komitmen merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja
- 13) Disiplin kerja merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Karyawan yang disiplin akan mempengaruhi kinerja.

2.2.2 Budaya Organisasi

2.2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan menafsirkan karakteristik dari budaya suatu organisasi atau perusahaan tersebut. Budaya organisasi harus dianut dan diikuti oleh seluruh karyawan yang bekerja dalam organisasi atau perusahaan tersebut. (Robbins & Judge, 2015) budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang dilakukan dan dipegang oleh anggota organisasi, sehingga hal yang demikian bisa membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

Menurut (Fahmi, 2016) menyebutkan bahwa budaya organisasi adalah kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan.

Budaya organisasi adalah nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar yang merupakan landasan bagi sistem dan praktik manajemen serta perilaku yang meningkatkan dan menguatkan prinsip-prinsip tersebut (Riani A. , 2016).

Dari definisi yang telah diuraikan dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah pemaknaan bersama seluruh anggota organisasi yang berkaitan dengan nilai, keyakinan, kepercayaan dan cara berpikir yang dianutnya dan tampak dalam perilaku dengan tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

2.2.2.2 Indikator Budaya Organisasi

Indikator yang digunakan untuk mengukur budaya organisasi dalam penelitian mengacu pada budaya organisasi yang berada di Pabrik Gula Djombang Baru dimana mengacu pada *core values* BUMN yaitu:

- a. Amanah yaitu memegang teguh kepercayaan yang diberikan.
- b. Kompeten yaitu terus belajar dan mengembangkan kapabilitas.
- c. Harmonis yaitu saling peduli dan menghargai perbedaan.

- d. Loyal yaitu berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara.
- e. Adaptif yaitu terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan
- f. Kolaboratif yaitu membangun kerja sama yang sinergis

2.2.2.3 Faktor – faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut (Steers, 1985) faktor - faktor yang mempengaruhi budaya organisasi, yaitu:

- 1) Struktur organisasi
- 2) Ukuran dan posisi kerja seseorang dalam organisasi.
- 3) Organisasi yang kecil selalu mempunyai budaya yang terbuka, saling mempercayai dan saling bergantung. Sedangkan organisasi yang besar dianggap sebaliknya.
- 4) Teknologi kerja

Teknologi cenderung menciptakan budaya yang berorientasi pada peraturan dengan tingkat kepercayaan dan kreativitas rendah. Teknologi yang lebih dinamis atau berubah-ubah sebaliknya akan menjurus pada komunikasi yang lebih terbuka, kepercayaan, kreatifitas, dan penerimaan tanggung jawab pribadi untuk penyelesaian tugas.

- 5) Kebijakan dan praktik kerja

Para manajer yang memberikan lebih banyak umpan balik, otonomi, dan identitas tugas pada bawahannya ternyata sangat

membantu terciptanya budaya yang berorientasi pada prestasi, dimana para pekerja merasa lebih bertanggung jawab atas pencapaian sasaran organisasi dan kelompok.

2.2.2.4 Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut (Tika, 2006) berpendapat bahwa karakteristik budaya organisasi adalah :

- 1) Inisiatif individu, dalam organisasi harus memberikan semua karyawan untuk berpendapat atau mengeluarkan ide-ide dalam melaksanakan tugasnya. Inisiatif individu ini perlu dihargai oleh kelompok maupun pimpinan karena menyangkut ide-ide untuk mengembangkan sebuah organisasi maupun perusahaan.
- 2) Toleransi terhadap tindakan yang memiliki resiko, semua karyawan diperbolehkan untuk bertindak secara agresif, inovatif dan bisa mengambil kesempatan yang bisa mengembangkan sebuah organisasi. tindakan yang beresiko ini dimaksudkan dalam segala yang akan timbul dari tugas yang akan dilakukan oleh karyawan.
- 3) Pengarahan, seorang pemimpin dalam sebuah organisasi harus bisa mengarahkan agar harapan yang yang diinginkan perusahaan bisa tercapai. Maka para karyawan bisa memahami dari segala kegiatan yang akan dilakukan, sehingga sasaran tersebut sudah jelas dan tercantum dalam visi misi organisasi.

- 4) *Integrasi*, dalam organisasi bisa mendorong unit-unit organisasi untuk melakukan pekerjaannya dengan cara terkoordinasi.
- 5) Dukungan manajemen, seorang pemimpin bisa memberikan arahan maupun dukungan terhadap karyawan. Dukungan tersebut dapat berupa dalam upaya pengembangan kemampuan para karyawan, seperti mengadakan pelatihan.

2.2.3 Motivasi Kerja

2.2.3.1 Pengertian Motivasi Kerja

(Robbins & Judge, 2015) motivasi adalah sebagai proses yang menjelaskan frekuensi, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan.

(Hasibuan & Malayu, 2007) motivasi kerja adalah dorongan untuk mengarahkan bawahan agar mau bekerja secara produktif untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan.

Motivasi kerja menurut (Siagian, 2012) merupakan bagian terpenting untuk pengembangan sumber daya manusia yang berkeahlian pada bidangnya masing-masing guna mencapai tujuan suatu perusahaan dengan cara memberikan pelatihan-pelatihan yang menunjang pekerjaan karyawan.

Menurut (Mangkunegara, 2014), motivasi adalah kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.

Dari beberapa pengertian disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu perbuatan atau kegiatan yang bertujuan menghasilkan kinerja yang maksimal. Karyawan yang termotivasi sangat mengerti tujuan dan tindakan serta meyakini bahwa tujuan tersebut akan tercapai sesuai dengan apa yang sudah direncanakan.

2.2.3.2 Teori Motivasi

Teori-teori dalam motivasi menurut (Siagian, 2012), di antaranya adalah :

a. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

- 1) Kebutuhan fisiologis, termasuk lapar, haus, tempat berteduh, seks, dan kebutuhan badaniah lainnya.
- 2) Kebutuhan rasa aman, misalnya keamanan dan perlindungan terhadap gangguan fisik serta emosional.
- 3) Kebutuhan sosial, misalnya kasih sayang, penerimaan oleh masyarakat, keanggotaan kelompok.
- 4) Kebutuhan penghargaan, misalnya harga diri, status, pengakuan, keberhasilan dan perhatian.
- 5) Kebutuhan akan aktualisasi diri, misalnya kemampuan mencapai sesuatu, kemampuan untuk berkembang serta kemampuan mencukupi diri sendiri.

b. Teori Dua Faktor

Serangkaian kondisi ekstrinsik yakni keadaan pekerja yang menyebabkan rasa ketidakpuasan (*dissatisfiers*). Faktor-faktor tersebut meliputi upah, keamanan kerja, prosedur organisasi, mutu dari supervisi teknis dan mutu dari hubungan interpersonal di antara teman setingkat serta dengan atasan dan bawahan.

Serangkaian kondisi intrinsik yakni kepuasan kerja terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik. Serangkaian faktor tersebut dinamakan *motivators*, yang meliputi prestasi, tanggung jawab, kemajuan pekerjaan dan kemungkinan untuk berkembang. Kondisi intrinsik dan ekstrinsik yang terpenuhi akan mendorong kepuasan kerja karyawan.

c. Teori ERG (*Existence Relatednes Growth*)

1) *Existence* (Eksistensi)

Berhubungan dengan kebutuhan pemberian keberadaan materil dasar (kebutuhan psikologis dan keamanan)

2) *Relatednes* (Keterhubungan)

Berhubungan dengan hasrat yang dimiliki untuk memelihara hubungan antar individu (kebutuhan sosial dan penghargaan).

3) *Growth* (Pertumbuhan)

Berhubungan dengan kebutuhan intrinsik untuk perkembangan pribadi.

2.2.3.3 Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut (Siagian, 2012) motivasi seorang karyawan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal.

Faktor Internal :

- a. Persepsi seseorang mengenai diri sendiri,
- b. Harga diri,
- c. Harapan pribadi,
- d. Kebutuhan,
- e. Keinginan,
- f. Kepuasan kerja,
- g. Prestasi kerja yang dihasilkan.

Faktor Eksternal :

- a. Jenis dan sifat pekerjaan,
- b. Kelompok kerja dimana seseorang bergabung,
- c. Organisasi tempat bekerja,
- d. Situasi lingkungan pada umumnya,
- e. Sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya.

2.2.3.4 Indikator Motivasi Kerja

Menurut (Siagian, 2012) terdapat beberapa indikator motivasi kerja, yaitu sebagai berikut :

- a. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan dasar manusia
- b. Kebutuhan keamanan, yaitu kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- c. Kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan yang meliputi kasih sayang, rasa dimiliki, persahabatan serta dapat diterima dengan baik.
- d. Kebutuhan penghargaan, yaitu kebutuhan akan rasa hormat internal, misalnya harga diri dan faktor eksternal, misalnya perhatian, pengakuan serta status.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri, yakni kebutuhan yang meliputi pertumbuhan, mencapai potensialnya dan pemenuhan diri.

2.2.3.5 Sumber Motivasi Kerja

Menurut (Suwanto & Priansa, 2011) sumber motivasi digolongkan menjadi dua, yaitu :

1) Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik muncul karena timbul dari dalam diri karyawan tanpa adanya rangsangan dari luar. Faktor individual yang mendorong karyawan untuk melakukan sesuatu yaitu

- a. Minat
- b. Sikap Positif
- c. Kebutuhan

2) Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik muncul karena adanya rangsangan dari luar. Dua faktor utama yang berkaitan dengan motivasi ekstrinsik diantaranya :

- a. Motivator
- b. Kesehatan Kerja

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan antara budaya organisasi (X) terhadap kinerja karyawan (Y)

Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan norma yang dianut dan dijalankan oleh sebuah organisasi terkait dengan lingkungan di mana organisasi tersebut menjalankan kegiatannya. Adanya kesesuaian antara nilai pribadi dengan nilai perusahaan akan meningkatkan kinerja. Budaya organisasi merupakan apa yang dipersepsikan oleh para pegawai dan bagaimana persepsi ini menciptakan pola-pola kepercayaan, nilai-nilai, dan harapan-harapan. Karyawan sebagai bagian dari organisasi perusahaan akan mempersepsikan nilai-nilai budaya organisasi yang ada di perusahaan, apakah nilai-nilai perusahaan sesuai dengan nilai-nilai individu. Adanya kesesuaian antara nilai pribadi dengan nilai perusahaan akan menimbulkan kinerja.

(Sholahudin, 2019) bahwa dalam membuat kinerja karyawan yang efektif dan efisien maka organisasi tersebut perlu budaya organisasi sebagai salah satu penentu ciri yang membentuk pedoman kerja. Hal

tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan (Faisal, Nurul , & Somantri, 2020), (Najmy Haqq, 2016), dan (Sagita, Heru , & Muhammad , 2018) menyatakan yang menyatakan bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari beberapa penelitian terdahulu tersebut, maka penulis menarik hipotesis bahwa variabel budaya organisasi (X) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

2.3.2 Hubungan antara budaya organisasi (X) terhadap motivasi kerja (Z)

Motivasi kerja karyawan dapat diartikan bahwa bagi karyawan faktor imbalan, baik imbalan yang berupa material maupun yang bersifat non material merupakan hal penting bagi kelangsungan hidupnya. Pengaruh faktor *teamwork* yang lebih dominan terhadap motivasi kerja karyawan dapat dipahami bahwa,seorang karyawan dalam lingkungan kerjanya membutuhkan rasa saling menghargai, saling membantu dan saling mempercayai dalam melaksanakan tugasnya. Apabila karyawan cocok dengan budaya organisasi didalam suatu perusahaan tersebut maka akan meningkatkan motivasi kerja karyawan tersebut (Robbins & Judge, 2015).

(Sutoro, 2020) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah bentuk keyakinan, nilai, cara yang bisa dipelajari untuk mengatasi hidup dalam organisasi. Budaya organisasi itu cenderung untuk diwujudkan oleh anggota organisasi, sehingga orang yang hidup dalam lingkungan tersebut merasa bisa hidup menjadi lebih baik. Sedangkan motivasi adalah pekerjaan yang dilakukan oleh manajer dalam memberikan inspirasi,

semangat, dan dorongan kepada orang lain, untuk mengambil tindakan-tindakan tertentu. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Najmy Haqq, 2016) dan (Agustin, 2020) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Dari penelitian terdahulu tersebut, maka penulis menarik hipotesis bahwa variabel budaya organisasi (X) berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (Z).

2.3.3 Hubungan antara motivasi kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y)

Motivasi merupakan rangsangan dari luar dalam bentuk benda atau bukan benda yang dapat menumbuhkan dorongan pada orang untuk memiliki, menikmati, menguasai atau mencapai benda atau bukan benda tersebut. Motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan karena adanya suatu kebutuhan hidup yang harus dipenuhi baik itu kebutuhan ekonomis maupun non ekonomis. Dengan segala kebutuhan tersebut, seseorang dituntut untuk lebih giat dan aktif dalam bekerja. Adanya motivasi dalam melakukan pekerjaan, sehingga dapat mendorong seseorang untuk lebih giat dalam bekerja dan mampu mengembangkan bakatnya.

Motivasi adalah dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan (Rahim & Zahari, 2017). Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus - menerus dan adanya tujuan. (Moulana & Bambang, 2017) berpendapat bahwa motivasi merupakan konsep yang digunakan untuk menguraikan kekuatan bekerja.

Oleh karena itu motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja. Hal ini sejalan dengan penelitian (Najmy Haqq, 2016) dan (Sholahudin, 2019) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari beberapa penelitian terdahulu tersebut, maka penulis menarik hipotesis bahwa motivasi kerja (Z) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

2.3.4 Hubungan antara motivasi kerja (Z) sebagai variabel *intervening* antara budaya organisasi (X) terhadap kinerja karyawan (Y)

Budaya organisasi yang diterapkan dengan baik akan mencapai tujuan perusahaan dan akan membentuk kinerja karyawan yang diinginkan oleh perusahaan. Karyawan akan mampu melaksanakan pekerjaan dengan optimal apabila didukung dengan kebiasaan dan keyakinan yang dapat meningkatkan tingkat kinerja yang maksimal. Kinerja karyawan akan tercapai jika adanya dorongan motivasi dari atasan. Motivasi kerja yang diberikan oleh atasan dapat mendorong tercapainya suatu kinerja yang baik dari karyawan.

Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Najmy Haqq, 2016) dan (Sagita, Heru, & Muhammad, 2018) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan berpengaruh positif terhadap kinerja karena dapat memberikan motivasi luar biasa pada karyawan.

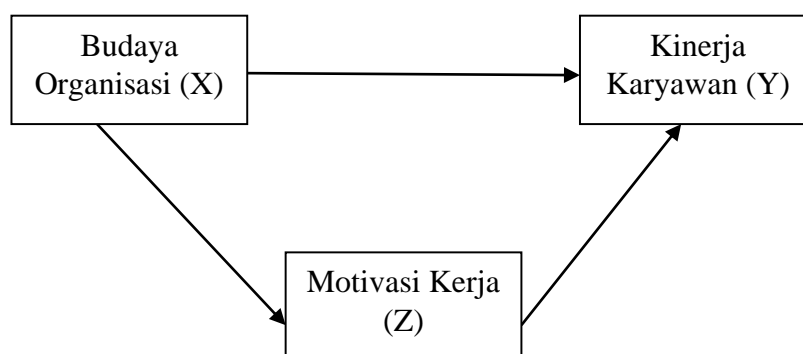
2.4 Kerangka Konseptual

Dalam penelitian ini peneliti berusaha agar dapat mengetahui pengaruh dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel *intervening* di Pabrik Gula Djombang Baru. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan norma yang dianut dan dijalankan oleh sebuah organisasi terkait dengan lingkungan di mana organisasi tersebut menjalankan kegiatannya. Adanya kesesuaian antara nilai pribadi dengan nilai perusahaan akan meningkatkan kinerja.

Motivasi di tetapkan sebagai *intervening* karena motivasi tersebut yang akan mempengaruhi dan mendorong kinerja karyawan menjadi meningkat. Motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan, yang berlangsung secara sadar (Bangun, 2012).

Berdasarkan landasan teori diatas dan peneliti sebelumnya, maka dapat di bangun kerangka konseptual sebagai dasar pembentukan hipotesis adalah sebagai berikut :

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual



2.5 Hipotesis

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti menulis menggunakan hipotesis antara lain :

H1: Diduga adanya pengaruh signifikan antara variabel budaya organisasi (X) terhadap kinerja karyawan (Y)

H2: Diduga adanya pengaruh signifikan antara variabel budaya organisasi (X) terhadap motivasi kerja (Z)

H3: Diduga adanya pengaruh signifikan antara variabel motivasi kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y)

H4: Diduga variabel motivasi kerja (Z) sebagai *intervening* antara budaya organisasi (X) terhadap kinerja karyawan (Y)