

## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGAJUAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Landasan Teori**

Penelitian ini dikembangkan dengan Teori Kebutuhan Hierarki Maslow (*Maslow's Need Hierarchy Theory*) teori ini dikemukakan untuk menjelaskan bahwa dasar teori kebutuhan hierarki Maslow adalah pertama, manusia adalah makhluk sosial yang memiliki keinginan. Ia selalu berkeinginan terus menerus, akan berhenti saat akhir hayatnya tiba. Kedua, suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi alat bagi pelakunya, hanya menjadi alat motivasi. Teori kebutuhan Maslow mengemukakan bahwa pada setiap diri manusia terdiri atas lima kebutuhan, yaitu kebutuhan fisiologis, rasa aman, kepemilikan sosial, penghargaan diri dan aktualisasi diri. Kebutuhan ditingkat bawah harus terpenuhi terlebih dahulu sebelum kebutuhan-kebutuhan di tingkat lebih tinggi menjadi hal yang memotivasi (Rani et al., 2015).

##### **2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### **a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu atau cara bagaimana mengatur dan menata hubungan dan peran yang dimiliki setiap individu secara efektif dan efisien agar digunakan secara maksimal dan dapat mencapai tujuan perusahaan secara bersama-sama Tegar (2019:2) Menurut Taufiqurokhman (2009:1). Sumber Daya Manusia merupakan orang yang bekerja dalam sebuah organisasi dan merupakan aset paling berharga dalam perusahaan dimana manusia berperan sebagai penggerak dan pengatur suatu organisasi itu sendiri. Elemen

yang paling penting dari organisasi guna merencanakan, mengelola dan mengendalikan suatu proses berjalannya tugas-tugas organisasi.

Menurut pendapat Benjamin et al. (2017) menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu kegiatan atau sistem manajemen yang mengadakan dan mengelola sumber daya manusia yang siap, bersedia, dan mampu memberikan kontribusi yang baik agar dapat bekerjasama secara efektif untuk mencapai tujuan baik secara individu ataupun organisasi. Sedangkan menurut Adha et al. (2019) Sumber Daya Manusia merupakan faktor yang sangat penting dari sebuah instansi ataupun organisasi dimana SDM menjadi faktor yang mempengaruhi perkembangan suatu organisasi, dapat dikatakan bahwa sebuah organisasi tersebut berhasil maka terdapat SDM yang berkompeten di bidangnya begitu pula sebaliknya jika SDM yang bekerja tidak berkualitas maka perkembangan organisasi tersebut akan terhambat (Adha et al., 2019)

Dari beberapa pendapat diatas disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya manusia adalah orang (karyawan) yang bekerja di sebuah organisasi dalam mengatur dan menata sebuah organisasi yang dimiliki oleh masing-masing individu guna mencapai tujuan-tujuan organisasi secara maksimal.

#### **b. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Setiap organisasi memiliki tujuan yang berbeda-beda guna mencapai keinginan yang direncanakan organisasi. Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah bagaimana memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial (Tegar, 2019). Ditambah lagi tujuan

manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi harus menyeimbangkan tantangan organisasi, fungsi sumber daya manusia dan orang-orang yang berpengaruh. Kegagalan melakukan tugas ini dapat merusak kinerja, produktifitas, laba atau bahkan dapat merusak kelangsungan hidup organisasi.

Tujuan dari manajemen sumber daya manusia menurut (Benjamin et al., 2017) yaitu:

- 1) Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
- 2) Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- 3) Membantu dalam pengembangan keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
- 4) Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer mencapai tujuan.
- 5) Menangani beberapa krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
- 6) Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
- 7) Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

### c. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Agar kegiatan manajemen sumber daya manusia dapat berjalan lancar dan kegiatan terselesaikan dengan baik, maka dapat digunakan fungsi-fungsi manajemen agar terlaksana dengan baik. Sehingga tugas dan kewajiban berjalan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan instansi tersebut (Benjamin et al., 2017). Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

#### 1) Perencanaan

Kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan.

#### 2) Pengorganisasian

Kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.

#### 3) Pengarahan dan Pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Sedangkan pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

#### 4) Pengendalian

Merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai rencana.

## 5) Pengembangan

Merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

## 6) Kompensasi

Merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.

## 7) Pengintegrasian

Merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

## 8) Pemeliharaan

Merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun.

## 9) Kedisiplinan

Merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan maksimal.

## 10) Pemberhentian

Merupakan putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi.

Dari definisi beberapa fungsi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa fungsi-fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah menerapkan dan mengelola sumber daya manusia secara tepat untuk organisasi/perusahaan agar dapat berjalan efektif, guna mencapai tujuan yang telah dibuat, serta dapat dikembangkan dan

dipelihara agar fungsi organisasi dapat berjalan seimbang dan efisien (Benjamin et al., 2017).

### **2.1.2. Budaya Kerja**

#### **a. Pengertian Budaya Kerja**

Budaya kerja merupakan sistem nilai, persepsi, perilaku, dan keyakinan yang dianut oleh tiap individu pegawai dan kelompok pegawai tentang makna kerja dan refleksinya dalam kegiatan mencapai tujuan organisasi dan individual (Sudarso et al., 2018:105). Menurut pendapat Ainanur & Tirtayasa (2018) budaya organisasi sebagai nilai-nilai atau pedoman dalam sebuah organisasi memiliki banyak pengertian secara luas dan beragam cara untuk melaksanakannya dan yang diterapkan oleh suatu organisasi tersebut hanya memiliki satu tujuan yaitu mencapai target secara maksimal. Organisasi dengan budaya yang kuat dan positif akan memungkinkan karyawan akan merasa termotivasi untuk berkembang, belajar dan memperbaiki diri. Pendapat lain juga mendefinisikan Budaya Kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sangsi tegas, namun dari perilaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan (Sirong, 2020).

Menurut pendapat Puranto (2012:53) menyatakan bahwa budaya organisasi/perusahaan yang kuat akan mempengaruhi setiap perilaku karyawannya. Budaya perusahaan yang tidak kondusif akan mempengaruhi rendahnya motivasi kerja dan kinerja karyawan yang ada di organisasi tersebut

Safitri et al (2018). Budaya perusahaan tentu mempunyai dampak positif yang sangat kuat terhadap perilaku dan sikap karyawan salah satunya kesadaran untuk menjaga dan menanamkan perilaku yang baik untuk menciptakan kinerja yang optimal. Budaya kerja mempunyai arti dan peran yang sangat dalam karena akan merubah sikap dan perilaku sumber daya manusia untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan organisasi atau instansi tersebut dimasa mendatang (Adha et al., 2019).

Dari beberapa definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya kerja adalah suatu kebiasaan yang dilakukan pegawai atau karyawan yang menjadi sifat dan tercermin pada kegiatan sehari-hari dalam menjalankan pekerjaan di suatu instansi atau organisasi. Sifat yang tertanam pada setiap individu akan mempengaruhi budaya yang akan dibawa pada saat mengemban tugas dalam menyelesaikan tanggungjawab yang diberikan. Budaya yang baik akan mempengaruhi kinerja suatu organisasi dalam mendapatkan hasil yang maksimal dan meningkatkan kualitas organisasi tersebut.

#### **b. Faktor-faktor Budaya Kerja**

Dalam penelitian (Adha et al., 2019) terdapat lima faktor yang mempengaruhi budaya kerja yaitu:

- 1) Tanggung jawab karyawan
- 2) Inovasi
- 3) Orientasi pada hasil
- 4) Pengetahuan
- 5) Sistem Kerja

Dari beberapa faktor-faktor diatas secara langsung akan mempengaruhi budaya kerja seorang pegawai dalam suatu perusahaan atau organisasi.

### **c. Indikator Budaya Kerja**

Adapun indikator variabel budaya kerja dalam (Adha et al., 2019) adalah sebagai berikut:

- 1) Melaksanakan Pekerjaan Sesuai Tugas
- 2) Jujur Dalam Bekerja
- 3) Komitmen Kerja
- 4) Tanggung Jawab Terhadap Pekerjaan
- 5) Mampu Bekerja Sama Dengan Rekan Kerja

### **2.1.3. Motivasi Kerja**

#### **a. Pengertian Motivasi Kerja**

Definisi motivasi adalah keseluruhan daya penggerak di dalam diri karyawan yang menimbulkan kegiatan kerja yang menjamin kelangsungan dan memberikan arah pada kegiatan yang dilakukan sehingga tujuan yang dikehendaki dapat tercapai. Dalam motivasi kerja, dorongan adalah kekuatan mental untuk melakukan kegiatan dalam rangka pemenuhan harapan dan dorongan dalam hal ini adalah pencapaian tujuan Tegar (2019:78). Pemberian dorongan kepada para pegawai dalam bentuk motivasi sangat penting dilakukan untuk meningkatkan gairah kerja karyawan sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen. Pendapat lain mendefinisikan motivasi adalah dorongan atau daya penggerak, dalam mencapai tujuan untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai dan meningkatkan prestasi pegawai (Kamelia, 2020).



Dari beberapa definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi adalah suatu dorongan atau kegiatan yang dapat mendorong semangat kerja pegawai agar menambah inisiatif dan kreatifitas dalam bekerja dengan rasa tanggung jawab agar dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu. Dorongan kerja biasanya bias berupa uang, jabatan atau fasilitas penunjang yang telah disediakan.

#### **b. Jenis-jenis Motivasi**

Dalam Tegar (2019: 78-79) jenis motivasi yang terdapat dalam perusahaan maupun organisasi yang ditinjau dari perannya, yaitu:

##### **a. Motivasi positif**

Motivasi yang mendatangkan harapan yang sifatnya menggembirakan atau menguntungkan bagi pegawai, misalnya gaji, tunjangan, fasilitas, jenjang karier, jaminan hari tua, jaminan kesehatan, jaminan keselamatan, dan sebagainya.

##### **b. Motivasi Negatif**

Motivasi yang menimbulkan rasa takut, misalnya ancaman, tekanan, intimidasi dan sejenisnya. Semua manajer/pimpinan haruslah mengguakan kedua motivasi tersebut. Masalah utama dari kedua jenis motivasi tersebut adalah proporsi penggunaan dan kapan menggunakannya. Para pimpinan yang lebih percaya bahwa ketakutan akan mengakibatkan seseorang segera bertindak, akan lebih banyak menggunakan motivasi negatif. Di sisi lain kalau pimpinan percaya kesenangan akan menjadi dorongan bekerja, ia banyak menggunakan motivasi positif.

Meskipun demikian, tidak pernah ada seorang pimpinan yang sama sekali tidak pernah menggunakan motivasi negatif. Penggunaan tiap-tiap jenis motivasi

ini dengan segala bentuknya harus mempertimbangkan situasi dan orangnya, karena pada hakikatnya setiap individu adalah berbeda satu dengan yang lain. Suatu dorongan yang mungkin efektif bagi seseorang, mungkin tidak efektif bagi orang lain.

### **c. Faktor-faktor Motivasi**

Dalam penelitian Adha et al. (2019) terdapat dua faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan yaitu:

#### *1) Motifation factor*

Merupakan daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing pegawai. Daya dorong ini timbul bergantung pada niat dan kemauan masing-masing individu.

#### *2) Hygieni factor*

Merupakan daya dorong yang datang dari luar diri pegawai terutama dari organisasi atau lembaga tempat bekerja. Daya dorong dari luar diri pegawai berupa kompensasi yang diterima dan lingkungan kerja sebagai penunjang saat bekerja.

### **d. Fungsi Motivasi**

Menurut Marnis (2008: 283) fungsi bagi para pekerja adalah sebagai berikut:

- 1) Motivasi berfungsi sebagai energi atau motor penggerak bagi manusia, ibarat bahan bakar pada kendaraan.
- 2) Motivasi merupakan pengatur dalam memilih alternative di antara dua atau lebih kegiatan yang bertentangan. Dengan memperkuat suatu motivasi, akan memperlemah motivasi yang lain, maka seseorang hanya akan melakukan satu aktivitas dan meninggalkan aktivitas yang lain.

- 3) Motivasi merupakan pengantar arah atau tujuan dalam melakukan aktivitas.

**e. Indikator Motivasi Kerja**

Adapun indikator dari variabel motivasi kerja dalam Tanuwibowo & Setiawan(2015) adalah sebagai berikut:

- 1) Daya Pendorong
- 2) Kemauan
- 3) Kerelaan
- 4) Membentuk Keahlian
- 5) Membentuk Keterampilan
- 6) Tanggung Jawab
- 7) Kewajiban

**2.1.4. Kinerja Pegawai**

**a. Pengertian Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai pada dasarnya adalah hasil kerja pegawai selama periode tertentu. Pemikiran tersebut dibandingkan dengan target/sasaran yang telah disepakati bersama. Tentunya dalam penelitian tetap mempertimbangkan berbagai keadaan dan perkembangan yang mempengaruhi kinerja tersebut Dadang (2020:43). Setiap perusahaan/instansi ingin pegawainya memiliki kemampuan menghasilkan suatu kinerja yang tinggi. Hal ini sangat sulit dicapai apabila pegawai yang bekerja di dalamnya merupakan orang-orang yang tidak produktif Dadang (2020:38). Seorang anggota organisasi mengemban suatu tanggung jawab tertentu, yang harus dilakukan dengan tepat dan jelas. Bila tanggung jawabnya

tidak jelas, maka kinerja seseorang tidak dapat diukur dengan tepat (Fattah, 2017:10)

Disamping itu, anggota organisasi tersebut harus juga memahami tanggung jawab yang dibebankan kepadanya agar dapat mengembangkan tanggung jawabnya dengan baik. Dengan kata lain, kinerja seseorang dapat diukur bila orang tersebut memiliki tanggung jawab yang jelas. Tanggung jawab menjadi acuan dalam menilai hasil kerja, semakin sesuai hasil kerja dengan tanggung jawabnya, maka semakin baik kinerja seseorang dalam organisasinya (Fattah, 2017:10).

Menurut pendapat wirawan (2009) Konsep kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam bahasa inggris adalah *performance*. Kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas yang menjadi tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi Ainanur & Tirtayasan (2018).Pendapat lain mengungkapkan bahwa kinerja pegawai pada dasarnya adalah hasil kerja pegawai selama tertentu. Kinerja pegawai sangat mempengaruhi bahkan berpengaruh pada kualitas dan kemampuan kompetitif sumber daya manusia yang dimiliki (Adha et al., 2019).

#### **b. Faktor-faktor Kinerja Pegawai**

Dalam penelitian Adha et al. (2019) faktor yang ada pada diri pegawai yaitu:

- 1) Kecerdasan (IQ)
- 2) Kecakapan Khusus

- 3) Umur
- 4) Jenis Kelamin
- 5) Masa Kerja
- 6) Kepribadian
- 7) Emosi
- 8) Cara Berfikir
- 9) Persepsi
- 10) Sikap Kerja

**c. Faktor Penilaian Kinerja**

Dalam Dadang (2020:42) penilaian kinerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual pegawai dengan prestasi kerja dengan yang diharapkan darinya. Adapun faktor dalam penilaian kinerja yang populer yaitu:

- 1) Prestasi Pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, keterampilan, dan penerimaan keluaran.
- 2) Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi.
- 3) Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
- 4) Kedisiplinan, meliputi: kehadiran, sanksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya atau diandalkan dan ketepatan waktu.
- 5) Komunikasi, meliputi: hubungan antar pegawai maupun dengan pimpinan media komunikasi.

#### **d. Kriteria Penilaian Kinerja**

Dalam Dadang (2020:43) menyebutkan bahwa penelitian kinerja terdiri atas 3 kriteria, yaitu:

- 1) Penilaian berdasarkan hasil yaitu penilaian yang didasarkan adanya target-target dan ukurannya spesifik serta dapat diukur.
- 2) Penilaian berdasarkan perilaku yaitu penilaian perilaku-perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.
- 3) Penilaian berdasarkan *judgement* yaitu yang berdasarkan kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, koordinasi, pengetahuan pekerjaan dan keterampilan, kreativitas, semangat kerja, kepribadian, keramahan, integritas pribadi serta kesadaran dan dapat dipercaya dalam menyelesaikan tugas.

#### **e. Indikator Kinerja Pegawai**

Adapun indikator dari variabel kinerja pegawai dalam Imelda & Satria, (2019) adalah sebagai berikut:

- 1) Kualitas Kerja
- 2) Kuantitas Kerja
- 3) Tanggung Jawab
- 4) Kerjasama
- 5) Inisiatif

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Kajian pustaka dalam penelitian ini adalah berdasarkan dari hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, yang dianggap mendukung kajian teori di dalam penelitian ini adalah:

Penelitian Pranoto (2014) yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”. Berdasarkan hasil pengujian secara bersama-sama (simultan) variabel bebas terhadap variabel terikat, yaitu budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uji parsial untuk variabel bebas yaitu budaya organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Shahzadi et al (2014) yang berjudul “*Impact of Employee Motivation on Employee Performance*”. Berdasarkan hasil penelitian bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Intrinsic rewards memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja karyawan dan motivasi karyawan. Dan efektivitas pelatihan yang dipersepsikan karyawan memiliki hubungan negatif dengan motivasi.

Penelitian Tanuwibowo & Setiawan (2015) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT lestari Purnama Perkasa”. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Tobing & Syaiful (2015) yang berjudul “*The Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture On Work Motivation And Employee Performance At The State Property Service Office And Auction In*

*East Java Province*”. Berdasarkan hasil penelitian tersebut bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian Aima et al (2017) yang berjudul “ *Model of Employee Performance: Competence Analysis and Motivation (Case Study at PT. Bank Bukopin, Tbk Center)*”. Berdasarkan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kompetensi dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Secara parsial kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Fachreza et al (2018) yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dan Dampaknya Kepada Kinerja Bank Aceh Syariah di Kota Banda Aceh”. Berdasarkan data yang telah dikumpulkan terdapat pengaruh yang signifikan dan positif baik secara parsial maupun secara simultan motivasi kerja, lingkungan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja Bank Aceh Syariah di Kota Banda Aceh.

Penelitian Deni (2018) dengan judul “Kedisiplinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pelayan Publik”. Berdasarkan hasil analisis pada Uji F secara simultan Kedisiplinan dan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan hasil Uji T kedisiplinan secara parsial berpengaruh positif



dan signifikan terhadap kinerja dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian Sagita et al (2018) yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediator (Studi Pada PT Astra Internasional, Tbk-Toyota (Auto2000) Cabang Sutoyo Malang). Berdasarkan penelitian tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Sedangkan motivasi kerja memiliki nilai yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Ainanur & Tirtayasa (2018) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan”. Berdasarkan hasil analisis yang telah dibahas hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel budaya organisasi, kompetensi dan motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Sedangkan secara simultan, terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel budaya organisasi, kompetensi dan motivasi terhadap kinerja.

Penelitian Safitri et al (2018) yang berjudul “Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan”. Berdasarkan hasil penelitian tersebut budaya perusahaan, motivasi kerja, berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Rifki (2019) dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kinerja Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan”. Berdasarkan hasil analisis data

bahwa motivasi kerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kinerja. Kepemimpinan berpengaruh negative dan signifikan terhadap kepuasan kinerja. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Sedangkan kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Penelitian Adha et al (2019) yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember”. Berdasarkan hasil penelitian tersebut menunjukkan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan tidak berpengaruh secara signifikan. Lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Imelda & Satria (2019) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai”. Berdasarkan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai berpengaruh negatif dan signifikan. Sedangkan budaya organisasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian Purwanto et al (2019) yang berjudul “ *Does Culture, Motivation, Competence, Leadership, Commitment Influence Quality Performance?*”. Berdasarkan hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Sedangkan motivasi, kompetensi dan komitmen tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Penelitian Kamelia (2020) yang berjudul “Pengaruh Budaya Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kalla Inti Karsa Makassar”.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa hasil pengujian hipotesis budaya kerja terbukti mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan hasil pengujian secara simultan menunjukkan bahwa budaya kerja dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Hery (2020) yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. GCM)”. Berdasarkan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi, motivasi kerja signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Pancasila et al (2020) yang berjudul “ *Effects of Work Motivation and Leadership Toward Work Satisfaction and Employee Performance: Evidence from Indonesia*”. Berdasarkan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

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

No.	Peneliti	Judul	Variabel	Alat Analisis	Kesimpulan
1.	(Pranoto, 2014)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja	Independen: - Budaya - Organisasi - Motivasi Kerja Dependen: Kinerja Karyawan	Linier Regresi	Berdasarkan hasil pengujian secara bersama-sama (simultan) variable bebas terhadap variabel terikat, yaitu budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uji parsial untuk variabel bebas menunjukkan bahwa budaya kerja dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2.	(Shahzadi et al., 2014)	Impact of Employee Motivation on Employee Performance	Independen: Motivasi Karyawan Dependen: Kinerja Karyawan	SPSS ( <i>Statistical Package of Social Science</i> )	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Intrinsic rewards memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja karyawan dan motivasi karyawan. Dan efektivitas pelatihan yang dipersiapkan karyawan memiliki hubungan negatif dengan motivasi.

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Peneliti	Judul	Variabel	Alat Analisis	Kesimpulan
3.	(Tanuwibowo & Setiawan, 2015)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Lestari Purnama Perkasa.	Independen: - Budaya Organisasi - Motivasi Kerja Dependen: Kinerja Karyawan	Sampling Sensus	Budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan..
4.	(Tobing & Syaiful, 2015)	The Influence Of Transformational Leadership And Organizational Culture On Work Motivation And Employee Performance At The State Property Service Office And Auction In East Java Province	Independen: - Kepemimpinan - Budaya Organisasi Dependen: - Motivasi Kerja - Kinerja Karyawan	SEM ( <i>Structural Equation Modeling</i> )	Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Peneliti	Judul	Variabel	Alat Analisis	Kesimpulan
5.	(Aima et al., 2017)	Model Of Employee Performance: Competence Analysis and Motivation (Case Study at PT. Bank Bukopin, Tbk Center).	Independen: - Kompetensi - Motivasi Dependen: Kinerja Pegawai	Purposive Sampling	Kompetensi dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Secara parsial kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
6.	(Fachreza et al., 2018)	Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dan Dampaknya Pada Kinerja Bank Aceh Syariah di Kota Banda Aceh.	Independen: - Motivasi Kerja - Lingkungan Kerja - Budaya Organisasi Dependen: Kinerja Karyawan	Proportionated Stratified Random Sampling	Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Bank Aceh Syariah di Kota Banda Aceh.
7.	(Deni, 2018)	Kedisiplinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai	Independen: - Kedisiplinan - Motivasi Dependen: Kinerja Pegawai	Teknik Analisis Regresi Berganda	Kedisiplinan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara simultan maupun parsial.

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Peneliti	Judul	Variabel	Alat Analisis	Kesimpulan
8.	(Sagita et al., 2018)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediator (Studi Pada PT. Astra Internasional, Tbk-Toyota (Auto2000) Cabang Sutoyo Malang).	Independen: - Budaya Organisasi - Motivasi Kerja Dependen: Kinerja Karyawan	Regresi Linier Berganda	Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan, sedangkan motivasi kerja memiliki nilai yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
9.	(Ainanur & Tirtayasa, 2018)	Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan.	Independen: - Budaya Organisasi - Kompetensi - Motivasi Dependen: Kinerja Karyawan	Analisis Deskriptif & Regresi Linier Berganda	Secara parsial dan simultan budaya organisasi, kompetensi dan motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.
10.	(Safitri et al., 2018)	Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan.	Independen: - Budaya Perusahaan Dependen: - Motivasi Kerja - Kinerja Karyawan	Survey Explanatory	Budaya perusahaan, motivasi kerja, berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
11.	(Rifki, 2019)	Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kinerja Karyawan Serta Dampaknya	Independen: - Motivasi Kerja - Kepemimpinan - Budaya Organisasi Dependen: Kepuasan Kinerja Karyawan	SEM ( <i>Structural Equation Modeling</i> )	Motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kinerja karyawan.

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti	Judul	Variabel	Alat Analisis	Kesimpulan
12.	(Adha et al., 2019)	Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember.	Independen: - Motivasi Kerja - Lingkungan Kerja - Budaya Kerja Dependen: Kinerja Karyawan	Regresi Linier Berganda	Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan lingkungan kerja dan budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
13.	(Imelda & Satria, 2019)	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai.	Independen: - Kepemimpinan - Budaya Organisasi - Motivasi Dependen: Kinerja Pegawai	Regresi Linier Berganda	Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai berpengaruh negatif dan signifikan. Sedangkan budaya organisasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
14.	(Purwanto et al., 2019)	Does Culture, Motivation, Competence, Leadership, Commitment Influence Quality Performance?	Independen: - Budaya - Motivasi - Kompetensi - Kepemimpinan - Komitmen Dependen: Kualitas Kinerja	SEM (Structural Equation Modeling)	Kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Sedangkan motivasi, kompetensi dan komitmen tidak berpengaruh terhadap kinerja.
15.	(Kamelia, 2020)	Pengaruh Budaya Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kalla Inti Karsa Makassar	Independen: - Budaya Kerja - Motivasi Dependen: Kinerja Karyawan	Regresi Berganda	Pengujian hipotesis budaya kerja terbukti mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan hasil pengujian secara simultan menunjukkan bahwa budaya kerja dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.



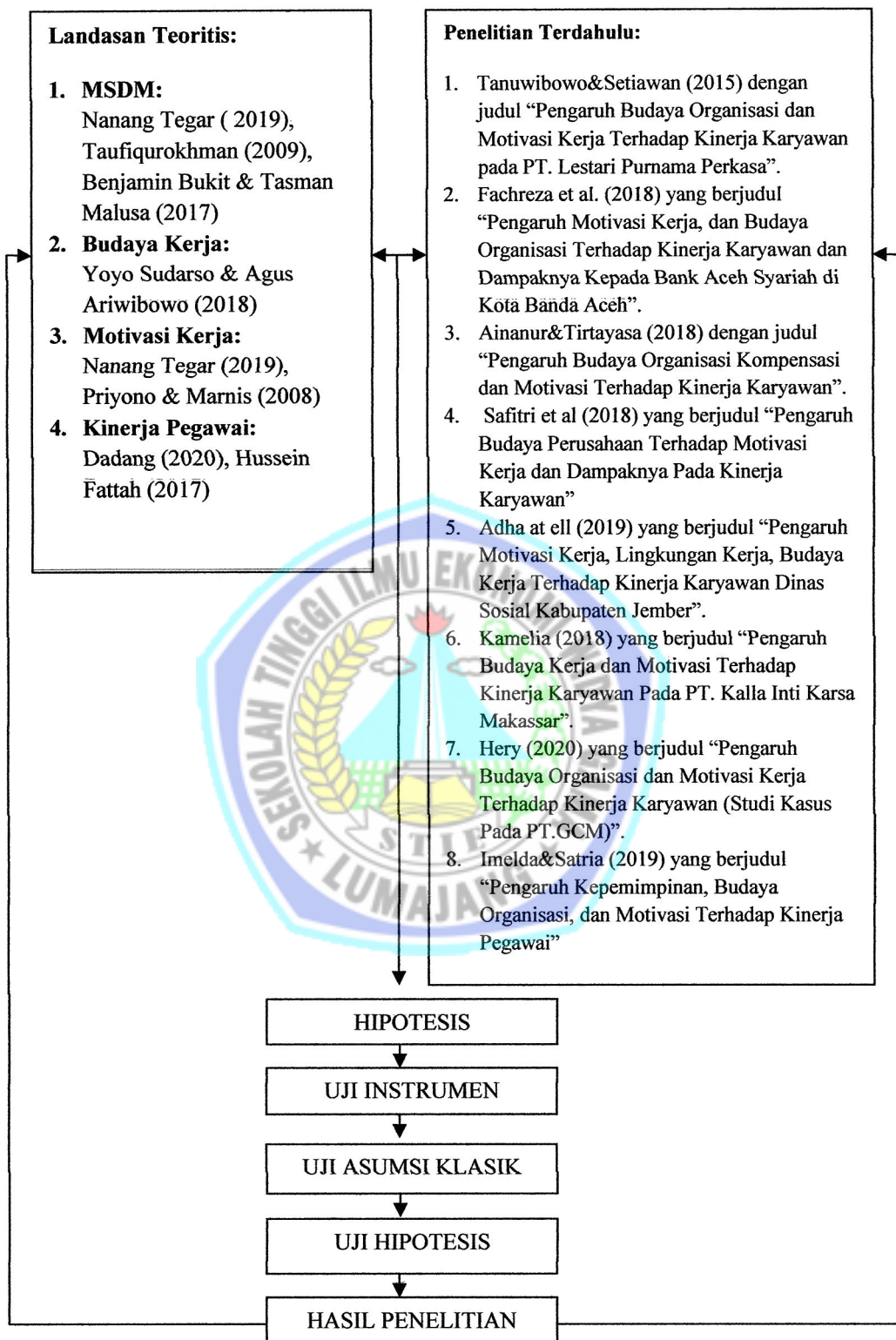
Lanjutan Tabel 2.1

No.	Peneliti	Judul	Variabel	Alat Analis	Kesimpulan
16.	(Hery, 2020)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Terhadap Kinerja Karyawan Kasus Pada PT. GCM).	Independen: - Budaya Organisasi - Motivasi Kerja Dependen: Kinerja Karyawan	SPSS ( <i>Statistical Package of Social Science</i> )	Budaya organisasi, motivasi kerja signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
17.	(Pancasila et al., 2020)	Effect of Work Motivation and Leadership toward Work Satisfaction and Employee Performance: Evidence from Indonesia.	Independen: - Motivasi Kerja - Kepemimpinan Dependen: - Kepuasan Kinerja Kinerja Karyawan	SEM ( <i>Structural Equation Modeling</i> )	Kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Sumber: Penelitian Terdahulu Tahun 2014-2020

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah proses memilih aspek aspek dalam tinjauan teori yang berhubungan dengan masalah penelitian Zamzam (2018:75). Sedangkan menurut Seran (2020:230) kerangka pemikiran adalah sebuah gambaran yang menjelaskan hubungan teoritis yang didukung dengan hasil penelitian antara variabel penelitian. Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kerangka pemikiran adalah suatu gambaran dari semua proses penelitian untuk mencapai hasil penelitian.



**Gambar 2.1: Kerangka Pemikiran**

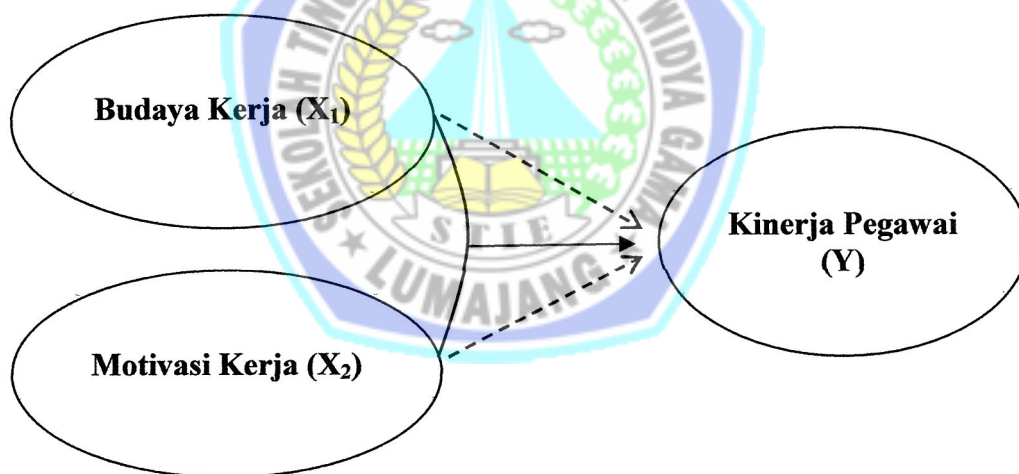
Sumber: Teori Relevan dan Penelitian Terdahulu

## 2.4 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah proses pembentukan konsep dengan bertitik tolak pada gejala-gejala pengamatan. Proses ini berjalan secara induktif, dengan mengamati sejumlah gejala secara individual, kemudian merumuskannya kedalam bentuk konseptual. Proses ini diawali dengan mengungkapkan permasalahan penelitian, latar belakangnya, perumusannya dan signifikannya (Gulo, 2002:44).

Paradigma merupakan kerangka pikir mengenai fenomena dan teori yang mengandung isu utama, desain penelitian asumsi dasar dan serangkaian metode untuk menjawab pertanyaan suatu penelitian (Manzilati, 2017:1).

Kerangka konseptual dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.2: Kerangka Konseptual**

Sumber: Budaya Kerja (Sudarso et al.(2018), Motivasi Kerja (Tegar, 2019) dan Kinerja Pegawai (Dadang, 2020).

Keterangan:

-----> = Garis Parsial

—————> = Garis Simultan

- a. Budaya Kerja (X1) secara persial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y).
- b. Motivasi Kerja (X2) secara persial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y).
- c. Budaya Kerja (X1) dan Motivasi Kerja (X2) berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai (Y).

## 2.5 Hipotesis

Hipotesis adalah suatu pernyataan yang pada waktu diungkapkan belum mengetahui kebenarannya, tetapi memungkinkan untuk diuji dalam kenyataan empiris. Hipotesis memungkinkan menghubungkan teori dengan pengamatan pernyataan tentang harapan peneliti mengenai hubungan-hubungan antara variable-variabel di dalam persoalan Gulo (2002:56). Sedangkan menurut Siyoto & Sodik (2015:49) hipotesis adalah jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya. Hipotesis menjadi teruji apabila semua gejala yang timbul tidak bertentangan dengan hipotesis tersebut. Dalam upaya pembuktian hipotesi, peneliti dapat dengan sengaja menimbulkan atau menciptakan suatu gejala.

Berdasarkan perumusan masalah dan tujuan dalam penelitian ini, maka hipotesis dikemukakan sebagai berikut:

### a. Hipotesis Pertama

Pendapat yang dikemukakan oleh Sudarso et al. (2018:105) menyatakan bahwa budaya kerja merupakan sistem nilai, persepsi, perilaku, dan keyakinan yang dianut oleh tiap individu pegawai dan kelompok pegawai tentang makna

kerja dan refleksinya dalam kegiatan mencapai tujuan organisasi dan individual. Teori ini didukung oleh penelitian Rifki (2019) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini berbeda dengan yang dilakukan oleh Kamelia (2020) menyatakan bahwa budaya kerja terhadap kinerja karyawan secara parsial menunjukkan bahwa budaya kerja terbukti mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dengan perbedaan hasil penelitian yang dilakukan oleh penelitian sebelumnya, maka peneliti tertarik untuk menguji kembali terkait pengaruh dari budaya kerja terhadap kinerja pegawai. Untuk itu, peneliti mengajukan hipotesis pertama pada penelitian ini sebagai berikut:

$H_1$  : Terdapat pengaruh secara signifikan budaya kerja terhadap kinerja pegawai

#### **b. Hipotesis Kedua**

Pendapat yang dikemukakan oleh Tegar (2019:78) menyatakan bahwa motivasi adalah keseluruhan daya penggerak di dalam diri karyawan yang menimbulkan kegiatan kerja yang menjamin kelangsungan dan memberikan arah pada kegiatan yang dilakukan sehingga tujuan yang dikehendaki dapat tercapai. Teori ini didukung oleh penelitian Safitri et al. (2018) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan yang dilakukan oleh Hery (2020) yang menyatakan bahwa motivasi kerja signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Dengan perbedaan hasil penelitian yang dilakukan oleh penelitian sebelumnya, maka peneliti tertarik untuk menguji kembali terkait pengaruh dari motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Untuk itu, peneliti mengajukan hipotesia kedua pada penelitian ini sebagai berikut:

H<sub>2</sub> : Terdapat pengaruh secara signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

### c. Hipotesis Ketiga

Pendapat yang dikemukakan oleh Dadang (2020:43) kinerja pegawai pada dasarnya adalah hasil kerja pegawai selama periode tertentu. Pemikiran tersebut dibandingkan dengan target/sasaran yang telah disepakati bersama. Teori ini didukung oleh penelitian Ainanur & Tirtayasa (2018) menyatakan bahwa secara parsial budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, dan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Berbeda yang dilakukan oleh Sagita et al. (2018) menyatakan bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja memiliki nilai yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dengan kesamaan hasil penelitian yang dilakukan oleh penelitian sebelumnya, maka peneliti tertarik untuk menguji kembali terkait pengaruh dari budaya kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Untuk itu, peneliti mengajukan hipotesis ketiga pada penelitian ini sebagai berikut:

H<sub>3</sub> : Terdapat pengaruh secara signifikan dan simultan antara budaya kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai