

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori (Teori Pendukung)

2.1.1 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam suatu perusahaan. Para ahli mendefinisikan kinerja karyawan dalam beberapa arti, antara lain:

- a. Menurut (Mangkunegara, 2014), kinerja karyawan merupakan istilah yang awalnya dari kata *job performance* atau *actual performance*. Kinerja karyawan dapat diartikan sebagai komparasi hasil yang didapatkan dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu.
- b. Menurut Harsuka (2011), mendefinisikan kinerja karyawan sebagai salah satu elemen pencatatan hasil kerja sumber daya manusia dari waktu ke waktu sehingga dapat diketahui bagaimana hasil kerja sumber daya manusia selama proses bekerja dan perbaikan apa yang harus mereka lakukan kedepannya.
- c. Menurut Budiasa (2021), menjelaskan bahwa kinerja karyawan sebagai bentuk kuantitas dan kualitas yang dihasilkan oleh karyawan selama melakukan pekerjaan yang ditanggung jawabkan kepada mereka

d. Menurut Soeprihanto dalam (Ariza *et al.*, 2022) kinerja karyawan didefinisikan sebagai analisis luaran kerja dari seorang pegawai selama rentang waktu tertentu dan disetarakan dengan segala standar dan kriteria yang telah disepakati di tempat kerja.

Kinerja karyawan merujuk merujuk pada tingkat efektivitas dan efisiensi yang ditunjukkan oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya. Kinerja karyawan adalah faktor kunci yang menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan karena pada hakikatnya setiap perusahaan tentunya menginginkan kinerja yang bagus dan bermutu tinggi. Untuk meningkatkan kinerja seseorang dalam perusahaan tidaklah mudah, karena kinerja yang baik secara langsung akan mempengaruhi kinerja perusahaan dan untuk memperbaiki kinerja karyawan tentu merupakan suatu pekerjaan yang memakan waktu dan proses yang cukup lama. Dimana kinerja itu sendiri merupakan kombinasi dari usaha, kemampuan dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.

2.1.1.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Gibson dalam Silaen *et al.*, (2021) faktor kinerja terbagi menjadi 3, yaitu:

- a. Faktor Individu, terdiri dari kemampuan dan keterampilan, latar belakang, serta demografis. Kemampuan dan

keterampilan meliputi mental dan fisik. Latar Belakang meliputi keluarga dan pengalaman. Karakteristik demografis meliputi umur, etnis, dan jenis kelamin.

- b. Faktor psikologis, terdiri dari lima sub faktor yaitu persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran, dan motivasi.
- c. Faktor organisasi, meliputi lima sub faktor yaitu sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan *job design*.

2.1.1.2 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mathis dan Jackson dalam Silaen *et al.*, (2021), kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak kontribusi kepada organisasi. Berikut merupakan indikator dari kinerja karyawan:

- a. Kualitas kerja, standar ini menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan dibandingkan volume kerja. Kualitas kerja meliputi akurasi, ketelitian, kerapian dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang diberikan, mempergunakan dan memelihara alat-alat, memiliki keterampilan dan kecakapan dalam bekerja.
- b. Kuantitas kerja, standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya volume kerja yang seharusnya (standar kerja norma) dengan kemampuan yang sebenarnya.

- c. Pemanfaatan waktu, yaitu penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijakan perusahaan.
- d. Tingkat kehadiran, asumsi yang digunakan dalam standar ini adalah jika kehadiran karyawan di bawah standar kerja yang ditetapkan maka karyawan tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan.
- e. Kerja sama, penilaian standar ini berdasarkan pada keterlibatan seluruh karyawan dalam mencapai target yang ditetapkan akan mempengaruhi keberhasilan bagian yang diawasi.

2.1.2 Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan bentuk fundamental dalam mengklasifikasikan jenis-jenis kepemimpinan. Kepemimpinan sederhananya juga dapat dijelaskan sebagai bentuk perilaku dan strategi sebagai hasil final dari penggabungan sikap, keterampilan, sifat, dan falsafah yang sering diberlakukan oleh seorang pemimpin ketika mencoba untuk mempengaruhi kinerja subordinasinya. Menurut para ahli, kepemimpinan dapat diartikan sebagai berikut:

- a. Thoha (2013) menjelaskan bahwa kepemimpinan dapat diartikan sebagai bentuk norma perilaku yang dipakai oleh seseorang dalam kondisi ingin mempengaruhi orang lain.

- b. Hasibuan (2016) memberikan penjelasan tentang kepemimpinan dengan artian cara seseorang untuk memberikan pengaruh perilaku seseorang yang berada dibawahnya dan memiliki tujuan untuk meningkatkan gairah kerja dan produktivitas karyawan agar tinggi dengan tujuan organisasi yang maksimal.

Berdasarkan definisi dari para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan cara atau pendekatan yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mengarahkan, memotivasi, dan mengelola anggota organisasi atau perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan yang baik akan meningkatkan efektivitas, produktivitas, kreativitas, dan motivasi anggota organisasi atau perusahaan. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang bisa menerapkan kepemimpinan sesuai dengan kebutuhan perusahaan, karakteristik karyawan, dan situasi yang ada di dalam sebuah perusahaan.

2.1.2.1 Jenis Kepemimpinan

Hasibuan (2014) membagi kepemimpinan sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan otoriter adalah kekuasaan atau wewenang yang mutlak berada pada pimpinan. Pengambilan keputusan yang dilakukan pada jenis ini hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin dan tidak ada keikutsertaan subordinasi dalam pemberian ide, saran dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Orientasi

kepemimpinan pada jenis ini hanya berfokus pada peningkatan produktivitas kerja dari karyawan dan kurang dalam pemberian perhatian dari karyawan. Pada kepemimpinan jenis ini, pemimpin menganut sistem manajemen tertutup (*closed management*) dan tidak sepenuhnya memberikan informasi keadaan perusahaan pada subordinasinya.

b. Kepemimpinan partisipatif merupakan jenis kepemimpinan yang apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan lingkungan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi subordinasi. Pada jenis ini, subordinasi harus turut andil dalam memberikan ide, saran, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Keputusan akhir tetap berada di tangan pemimpin akan tetapi dengan memperhitungkan ide dan saran yang diberikan oleh subordinasinya. Sistem yang dianut oleh pemimpin pada jenis ini adalah manajemen terbuka (*open management*) dan juga desentralisasi wewenang

c. Kepemimpinan delegatif adalah pemimpin mendelegasikan wewenang kepada subordinasi, dengan demikian subordinasi dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam

melaksanakan pekerjaannya. Pada jenis kepemimpinan ini, pemimpin menyerahkan tanggung jawab atas pekerjaannya kepada subordinasi dengan tujuan perbaikan pengendalian diri dalam menyelesaikan tugas mereka. Kepemimpinan delegatif membuat pemimpin dan subordinasi hanya sedikit melakukan kontak dan interaksi.

2.1.2.2 Indikator Kepemimpinan

Menurut Kartono dan Kartini (2008) kepemimpinan seseorang dapat dilihat dan dinilai dari beberapa indikator antara lain:

- a. Kemampuan mengambil keputusan: Suatu pendekatan yang analitis terhadap hakikat alternatif yang dijalani dan mengambil keputusan yang menurut perhitungan adalah keputusan paling benar.
- b. Kemampuan memotivasi: Daya pendorong yang menyebabkan seseorang anggota organisasi rela untuk memberikan kapasitasnya dalam bentuk keahlian maupun keterampilan sebagai sarana mencapai tujuan dan berbagai target organisasi yang telah direncanakan sebelumnya.
- c. Kemampuan komunikasi: Kemampuan yang efektif dalam penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain agar dapat dipahami dengan maksud yang sesuai, baik disampaikan secara langsung maupun tidak langsung.

- d. Kemampuan mengendalikan bawahan: Kemampuan ini harus dimiliki oleh pemimpin agar orang lain dapat mengikuti apa yang diinginkannya, cara yang dapat digunakan antara lain dengan kekuatan pribadi maupun kekuasaan jabatan secara efektif demi kepentingan perusahaan dalam jangka panjang.
- e. Tanggung jawab: Seorang pemimpin diwajibkan untuk memiliki sifat yang bertanggung jawab terhadap subordinasinya. Sifat yang dimiliki antara lain, kewajiban menanggung, memikul tanggung jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.
- f. Kemampuan mengendalikan emosional: Hal yang sangat penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Semakin baik kemampuan pemimpin mengendalikan emosi maka akan semakin baik hubungan antara pemimpin dan subordinasinya.

2.1.3 Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan salah satu bentuk strategi yang digunakan untuk membangun dan membentuk Sumber daya manusia pada suatu perusahaan melalui adanya aspek perubahan sikap dan perilaku. Tujuan dari budaya organisasi adalah menciptakan karyawan yang lebih baik dan mampu menyesuaikan diri. Terdapat berbagai

pengertian terkait budaya organisasi menurut para ahli diantaranya:

- a. Menurut Schein (2010) budaya organisasi adalah kumpulan keyakinan dan norma yang melekat dan tidak sadar yang diterima oleh anggota yang mengarahkan perilakunya dan memberikan dasar untuk pemahaman yang sama dari dunia mereka.
- b. Menurut Robbins dalam Deddy Mulyadi (2015), budaya organisasi dapat dipahami sebagai bentuk istilah yang digunakan untuk membuat rangkaian variabel perilaku yang merujuk pada kepercayaan, nilai, dan prinsip dasar yang memiliki peran sebagai suatu sistem manajemen organisasi.
- c. Menurut Miller dalam Deddy Mulyadi (2015), memiliki pandangan bahwa budaya organisasi merupakan semangat dan nilai yang fundamen dalam cara mengelola dan mengorganisasikannya. Nilai tersebut menjadi suatu bentuk kepercayaan yang nantinya akan menjadi dasar sifat dari organisasi dalam usaha mereka menghadapi tantangan yang ada
- d. Menurut Daniel Denison dalam Deddy Mulyadi (2015), mendefinisikan budaya organisasi sebagai salah bentuk kekuatan dan kemampuan yang dimiliki oleh suatu organisasi untuk melakukan kontrol dan koordinasi terhadap perilaku anggotanya, dalam artian lain dengan adanya budaya organisasi yang baik maka mutu dari anggotanya akan ikut meningkat.
- e. Menurut Peter F. Druicker dalam Tika (2012), budaya organisasi

dijelaskan sebagai inti dari penyelesaian masalah-masalah internal dan eksternal. Sifat dari budaya organisasi ini dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang nantinya akan diteruskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara untuk tetap melestarikan budaya mereka.

Budaya organisasi merujuk pada nilai-nilai, norma, kepercayaan, dan perilaku yang berkembang dalam suatu organisasi dan mempengaruhi cara anggota organisasi berinteraksi satu sama lain serta dengan lingkungan eksternal. Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat meningkatkan produktivitas, keterlibatan karyawan, dan kepuasan kerja, serta membantu organisasi mencapai tujuan strategisnya. Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah atau negatif dapat menyebabkan konflik, rendahnya kinerja, dan tingginya tingkat pergantian karyawan.

2.1.3.1 Jenis Budaya Organisasi

Menurut Quinn dan Cameron (1999) jenis budaya organisasi dibedakan menjadi 4 jenis:

- A. Budaya yang berorientasi kolaborasi (klan), budaya yang mirip dengan keluarga, dengan berfokus pada pendampingan dan pengasuhan.
- B. Budaya berorientasi menciptakan (adhokrasi): budaya yang dinamis dan memiliki ciri kewirausahaan, dengan berfokus pada pengambilan risiko dan inovasi.
- C. Budaya berorientasi bersaing (pasar): budaya yang

berorientasi pada hasil, dengan berfokus pada kompetisi dan prestasi.

D. Budaya berorientasi kontrol (hierarki): budaya yang memiliki hierarki terstruktur dan dikendalikan, dengan fokus pada efisiensi dan stabilitas

2.1.3.1.1 Indikator-Indikator Budaya Organisasi

Menurut O'Reily dan Jehn dalam Deddy Mulyadi (2015) menjabarkan tujuh karakteristik utama budaya organisasi antara lain:

- a. *Innovation dan risk taking* (Inovasi dan pengambilan resiko): yang melihat sejauh mana suatu pekerjaan didorong untuk kreatif dan inovatif serta berani dalam mengambil resiko.
- b. *Attention to the detail* (perhatian terhadap hal detail): yang melihat sejauh mana para karyawan diharapkan mampu menunjukkan level analisis dan perhatian pada hal-hal yang detail
- c. *Outcome orientation* (berorientasi pada hasil): melihat sejauh mana pimpinan berfokus pada hasil dan bukan pada teknis dari proses yang dipakai menjadi hasil.
- d. *People orientation* (berorientasi kepada manusia): sejauh mana keputusan dalam manajemen memperhatikan efek hasil-hasil pada orang dalam bentuk perilaku menjadi

dasar dalam suatu budaya.

- e. *Team orientation* (berorientasi pada tim): melihat sejauh mana kegiatan kerja di organisasi atas dasar tim kerja dari masing-masing individu
- f. *Aggressiveness* (agresifitas): melihat sejauh mana perbandingan sifat anggota yang agresif dan kompetitif dan tidak bersantai
- g. *Stability* (stabilitas): sejauh mana melihat aktivitas organisasi berfokus pada pemeliharaan status quo sebagai bentuk serasi dari pertumbuhan

2.1.4 Motivasi Kerja

Grand theory yang dipakai dalam penelitian ini menggunakan *grand theory* yang dikemukakan oleh David C. McClelland.

McClelland (dalam Notoatmodjo, 2009) mengemukakan bahwa manusia memiliki dua jenis motivasi, yaitu motif primer dan motif sekunder. Motif primer merupakan dorongan alami yang muncul secara biologis, misalnya kebutuhan makan, minum, serta kebutuhan biologis lainnya. Sementara itu, motif sekunder atau sosial terbentuk melalui pengalaman dan interaksi dengan orang lain, sehingga bersifat dipelajari.

Selanjutnya, menurut McClelland (dalam Yuwono, 2005), individu mengembangkan berbagai kebutuhan dari budaya masyarakat yang diperoleh melalui pengalaman, terutama pada masa awal kehidupan.

Dari lingkungan inilah seseorang mempelajari tiga kebutuhan utama, yaitu:

a. Kebutuhan akan prestasi (*Need for Achievement*)

Merupakan dorongan dalam diri seseorang untuk meraih kinerja yang lebih baik, menetapkan standar tinggi, serta berusaha mencapai keberhasilan melalui usaha dan kemampuan yang dimiliki.

semangat untuk mencapai kepuasan dalam pekerjaannya.

b. Kebutuhan akan afiliasi (*Need for Affiliation*)

Yaitu keinginan individu untuk menjalin hubungan baik, diterima dalam kelompok, serta membangun interaksi yang harmonis dengan orang lain.

c. Kebutuhan akan kekuasaan (*Need for Power*)

Dorongan seseorang untuk memengaruhi, mengendalikan, dan mengarahkan perilaku orang lain atau situasi tertentu agar sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

2.1.4.1 Jenis Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan, Jenis motivasi kerja ada dua jenis motivasi kerja, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif (Hasibuan, 2017):

a. Motivasi positif (insentif positif) motivasi positif disini

berarti pemimpin memberikan motivasi kepada subordinasinya dengan memberikan *reward* kepada mereka yang memiliki prestasi diatas rata-rata perusahaan. Motivasi

positif diharapkan akan meningkatkan semangat kerja subordinasi yang ada di tempat kerja.

- b. Motivasi negatif (insentif negatif) motivasi yang negatif disini berarti pemimpin memberikan motivasi dengan cara memberi standar yaitu berbentuk sebuah hukuman. Adanya motivasi negatif ini membuat semangat kerja subordinasi dalam suatu perusahaan atau tempat kerja akan meningkat dalam jangka pendek karena memiliki ketakutan akan hukuman, akan tetapi akan berakibat kurang baik apabila dilakukan dalam jangka panjang.

Sedangkan menurut Fahmi (2017), motivasi kerja memiliki dua faktor yang mendasari motivasi kerja antara lain,

- a. Motivasi Intrinsik: Motivasi yang terbentuk dalam diri individu dan nantinya akan mempengaruhi seseorang untuk melakukan sesuatu secara bernilai dan berarti
- b. Motivasi Ekstrinsik: Motivasi yang hadir dari luar diri seseorang yang nantinya akan berpengaruh dengan cara membangun dan menumbuhkan semangat motivasi pada diri sendiri. Tujuan motivasi ini dapat mengubah sikap kerja yang dimiliki oleh seseorang.

2.1.4.1.1 Tujuan Motivasi Kerja

Adapun tujuan motivasi kerja menurut Hasibuan (2017) adalah meningkatkan moral dan kepuasan kerja

karyawan, meningkatkan produktivitas kinerja, menjaga kestabilan karyawan, meningkatkan kedisiplinan, menjadi efektif pengadaan karyawan, dapat menciptakan situasi hubungan kerja yang baik, meningkatkan loyalitas, kreatifitas karyawan, meningkatkan kesejahteraan karyawan, meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan dalam pekerjaan dan Meningkatkan efisiensi pemakaian alat dan bahan baku perusahaan.

2.1.4.2 Indikator Motivasi Kerja

Motivasi kerja karyawan menurut Sutrisno (2010) dipengaruhi oleh kebutuhan akan berprestasi akan afiliasi dan kebutuhan akan kekuasaan akan dari pendapat tersebut kemudian menjadi indikator-indikator untuk mengetahui tingkat motivasi kerja pada karyawan yaitu:

- a. Kebutuhan akan berprestasi yaitu suatu keinginan untuk mengatasi segala hambatan dan tantangan dalam mengembangkan kreativitas akan berprestasi
- b. Kebutuhan afiliasi adalah suatu dorongan untuk memiliki hubungan sosial yang baik dengan melakukan interaksi dengan orang lain dengan saling menghormati satu sama lain.
- c. Kebutuhan akan kekuasaan yaitu dorongan yang dapat mengendalikan suatu keadaan. Memiliki kedudukan yang

baik dengan mengerahkan seluruh kemampuan demi mencapai suatu kekuasaan untuk mengendalikan individu yang lain.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

Judul dan Penulis	Variabel Penelitian	Hasil
Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Siregar <i>et al.</i> , 2020)	1. Kepemimpinan 2. Budaya Organisasi 3. Kinerja Karyawan 4. Motivasi	Hasil penelitian ini menunjukkan kepemimpinan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, Budaya Organisasi memiliki pengaruh

		<p>positif dan signifikan terhadap motivasi, dan motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.</p> <p>Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening dan budaya organisasi memiliki pengaruh</p>
<p>Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pengadilan Agama Bekasi Kelas 1A</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan 2. Budaya Organisasi 3. Kinerja Pegawai 4. Motivasi 	<p>Hasil dari penelitian yang telah dilakukan terdapat variabel yang saling berpengaruh maupun tidak berpengaruh, seperti pada penjelasan</p>

<p>(Febrianti <i>et al.</i>, 2024)</p>		<p>singkat ini: 1). Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja, 2). Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja, 3). Kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai, 4).</p>
		<p>Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, 5). Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan</p>

		<p>terhadap Kinerja, 6). Motivasi Kerja terbukti memediasi Kepemimpinan terhadap Kinerja, 7). Motivasi Kerja terbukti memediasi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.</p>
<p>Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan Kanca Bank Syariah Indonesia Palembang) (Fitri <i>et al.</i>, 2023)</p>	<p>1. Kepemimpinan 2. Kinerja Karyawan 3. Motivasi</p>	<p>Hipotesis pertama, Nilai t hitung sebesar 0.344 dengan nilai Sig. = 0.734 > 0.05. Artinya, tidak ada Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan secara signifikan. Hipotesis kedua, pada pengujian pertama, nilai signifikansi variabel</p>

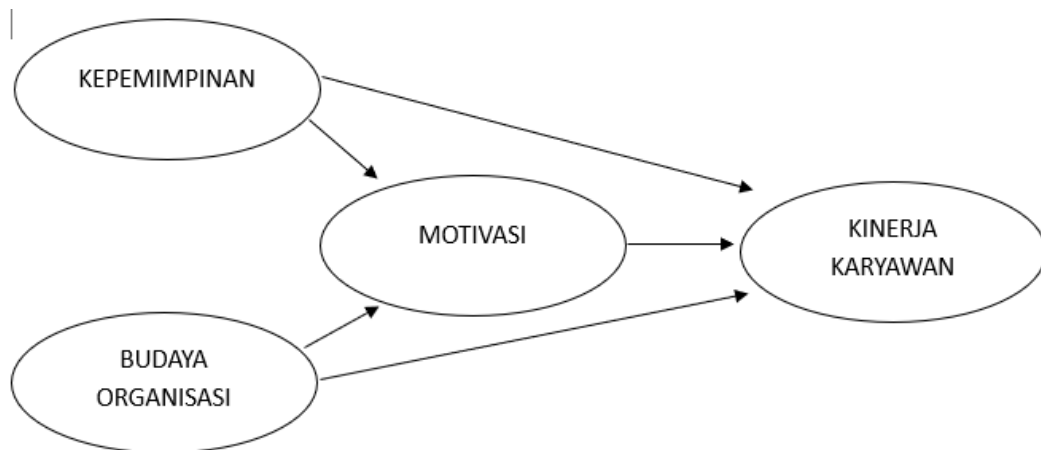
		<p>Kepemimpinan sebesar 0.070 (>0.05).</p> <p>Maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja.</p> <p>Berdasarkan Uji Sobel Tes, nilai a -0.412,</p>
		<p>nilai b 0.620, nilai Sa 0.0218, nilai Sb 0.158.</p> <p>Nilai Test Statistic - 1.702 dan P-Value sebesar 0.088.</p> <p>Artinya, tidak berpengaruh signifikan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja</p>

		sebagai Variabel Intervening.
<p>Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening</p> <p>(Al-Ayyubi, 2019)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Budaya Organisasi 2. Kinerja Karyawan 3. Motivasi Kerja 	<p>Hasil penelitian ini menyatakan bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi kerja tidak</p>
		<p>memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, motivasi kerja merupakan variabel intervening yang mempengaruhi budaya organisasi.</p>
<p>Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi Kerja 2. Kinerja Karyawan 	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa</p>

<p>Pada PT. Liny Jaya Informatika Makassar</p> <p>(Irfan <i>et al.</i>, 2023)</p>		<p>variabel motivasi kerja (X) berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan (Y), artinya jika motivasi kerja meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat.</p>
---	--	--

2.3 Kerangka Konsep

Berdasarkan studi pustaka yang telah dilakukan, terbentuk hipotesis penelitian ini, yaitu terdapat hubungan antara kepemimpinan dan budaya organisasi yang mempengaruhi motivasi kerja dan kinerja karyawan, dimana motivasi kerja juga mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Kerangka berpikir dari hipotesis ini dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 1. Kerangka Konsep

2.4 Hipotesis

Berdasarkan rumusan kerangka pikir diatas dan landasan penelitian terdahulu, maka peneliti mengemukakan hipotesis atau kesimpulan sementara yang didukung berdasarkan penelitian terdahulu seperti dibawah ini:

1. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut Gibson dalam Silaen *et al.*, (2021), faktor kinerja terbagi menjadi 3, salah satunya adalah faktor organisasi, meliputi lima sub faktor yaitu sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan *job design*. Teori dari Gibson juga di dukung oleh hasil penelitian Agustin *et al.*, (2019), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan dapat memberi pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN area Situbondo. Hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Berliana *et al.*, (2024), juga menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

H1: Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi.

Menurut Gibson dalam Silaen *et al.*, (2021), faktor kinerja terbagi menjadi 3, salah satunya adalah faktor psikologis, terdiri dari lima sub faktor yaitu persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran, dan motivasi. Teori dari Gibson juga di dukung oleh hasil penelitian (Siregar *et al.*, 2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai kantor pertanahan Kabupaten Deli Serdang. Hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Tiya (2020), menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

H2: Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi.

3. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut Bahmansari dan Siregar dalam (Asrul *et al.*, 2021), dalam hal mempengaruhi kinerja pegawai dan bagaimana meningkatkan kinerja pegawai dengan efektivitas organisasi salah satu faktornya yaitu budaya organisasi. Teori ini di dukung oleh hasil penelitian dari Agustin *et al.*, (2024), menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai kantor pertanahan Kabupaten Deli Serdang. Hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Zaky (2021), analisis hasil menunjukkan adanya hubungan positif antara budaya organisasi yang kuat terhadap kinerja karyawan.

H3: Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi.

Schein dalam (Astamega, 2020), suatu budaya organisasi memiliki tiga lapisan, salah satunya adalah lapisan kedua adalah nilai-nilai atau hal-hal yang penting bagi orang-orang. Nilai-nilai terbentuk secara disengaja serta merupakan hasrat atau keinginan afektif. Teori itu didukung oleh hasil penelitian Siregar *et al.*, (2020), menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai kantor pertanahan Kabupaten Deli Serdang. Hasil penelitian lain yang dilakukan oleh (Sutoro, 2020) Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

H4: Budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi.

5. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasibuan (2016) dalam (Alphinia *et al.*, 2020) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan". Hasil penelitian Nurindah Dwi *et al.*, (2021), menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Akhsan & Pendrian (2024), motivasi kerja merupakan faktor penting yang dapat meningkatkan kinerja karyawan di era Industri 4.0.

H5: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

6. Motivasi berpengaruh signifikan memediasi kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian Siregar *et al.*, (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai kantor pertanahan Kabupaten Deli Serdang melalui motivasi sebagai variabel *intervening*. Hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Caksana, (2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja guru di SMA Negeri 1 Tulungagung, dan secara tidak langsung melalui motivasi kerja.

H6: Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel *intervening*.

7. Motivasi berpengaruh signifikan memediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian Siregar *et al.*, (2020) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai kantor pertanahan Kabupaten Deli Serdang melalui motivasi sebagai variabel *intervening*. Hasil penelitian lain yang dilakukan Syafitri *et al.*, (2024), menunjukkan bahwa secara parsial budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja dapat memediasi pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

H7: Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel *intervening*.