BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian Pustaka ini pembahasan yang terkait dengan suatu topik atau temuan dalam penelitian dan merupakan bagian terpenting dalam sebuah penelitian yang dilakukan. Permasalahan yang akan di angkat mengenai pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

2.1.1 Manajemen

Manajemen adalah proses canggih yang memerlukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dalam konteks ini, manajemen tidak hanya memperhatikan hasil akhir tetapi juga cara mencapainya. Seorang manajer bertanggung jawab untuk mengatur dan membimbing individu dan kelompok untuk berkolaborasi secara efektif dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Definisi ini mencakup berbagai fungsi manajerial, seperti perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian, semuanya saling berhubungan dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata bahasa Inggris "*management*", dengan kata kerja "*to manage*" yang secara umum berarti mengurusi, mengemudikan, mengelola, menjalankan, membina, atau memimpin. Kata benda "*management*"

dan "*manage*" berarti orang yang melakukan kegiatan manajemen. Manajemen merupakan seni dan ilmu dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, memotivasi dan pengendalian terhadap orang dan mekanisme kerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Bright et al., (2019:18) menjelaskan bahwa *Management is the process of planning, organizing, directing, and controlling the activities of employees in combination with other resources to accomplish organizational goals.*

Pendapat dari George and Leslie (2020:2) mengemukakan bahwa *Management is a process of managing and utilizing the resources of an organization through the cooperation of members to achieve organizational goals effectively and efficiently*. Yang diterjemahkan "Manajemen adalah suatu proses pengaturan, dan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki organisasi melalui kerjasama para anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Pendapat dari Pettinger (2020) mengemukakan bahwa *Management is the process of getting things done through people and some creative an energic combination of effective resources. Which can utilize individual skills and talents with management in organizations operating in the surrounding environment.* Yang artinya Manajemen adalah proses menyelesaikan sesuatu melalui orang-orang dan sebagian kombinasi kreatif dan energik dari sumber daya yang efektif. Yang dapat menguntungkan dari keterampilan dan bakat individu berkaitan dengan manajemen di dalam organisasi dan organisasi yang beroperasi di lingkungan sekitar.

Definisi lain dikemukakan Robbins & Coulter, (2021:37) menyatakan bahwa *Management involves coordinating and overseeing the work activities of others so their activities are completed efficiently and effectively*.

Berdasarkan penjelasan dari para ahli manajemen tersebut memiliki pendapat yang senada, peneliti sampai pada pemahaman bahwa manajemen merupakan serangkaian aktivitas yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengendalian, dan pengembangan semua usaha dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya manusia, sarana, serta prasarana untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan dengan cara yang efektif dan efisien.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen sebagai elemen dasar yang harus melekat dalam manajemen sebagai acuan manajer (seseorang yang mengelola manajemen) dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan dengan cara merencanakan, mengorganisir, mengordinasi dan mengendalikan. Menurut Robbins, S.P., & Coulter yang diahli bahasakan oleh Bob Sabran dan Devri Bardani P (2019:38). Berikut adalah fungsi manajemen beserta penjelasannya:

1. Perencanaan (*Planning)* Perencanan adalah suatu pekerjaan mental yang memerlukan pemikiran, imajinasi serta kesanggupan melihat ke masa yang akan datang. Fungsi Perencanaan berisi tentang perumusan dari tindakan-tindakan untuk mencapai tujuan serta untuk menghadapi hambatan yang akan muncul dan menggangu kelancaran pekerjaan. Seperti bagaimana cara untuk mencapai tujuan dan rencana untuk mengadakan pengawasan agar penyelengaraan pekerjaan dapat dilaksanakan dengan optimal.
2. Pengorganisasian (*Organizing*)

   Organisasi adalah lembaga atau kelompok fungsional ketika proses manajemen berlangsung, serta berperan sebagai wadah pembentukan tingkah laku hubungan antar manusia secara efektif sehingga dapat bekerja sama secara

efisien dan memperoleh kepuasan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Sedangkan pengorganisasian adalah proses atau cara bagaimana struktur organisasai diatur dan disesuaikan dengan tujuan, sumber daya, dan lingkungannya. Suatu struktur organisasi berperan menspesifikasi dalam pembagian kegiatan kerja, menunjukkan tingkat spesialisasi kegiatan kerja, dan menunjukkan hierarki atau struktur wewenang organisasi serta memperlihatkan hubungan pelaporannya.

3. Penggerakan/Pengarahan (*Actuating*)

   Penggerakan adalah membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok agar berkehendak dan berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan dengan ikhlas serta serasi dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian dari pihak pimpinan.

4. Pengawasan (*Controlling*)

   Pengawasan adalah kegiatan untuk menyesuaikan antara pelaksanaan dan rencanarencana yang telah ditentukan. Pengawasan (controling) sebagai fungsi manajemen ialah mengamati dan mengalokasikan dengan tepat penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

Berdasarkan penjelasan fungsi manajemen merupakan elemen mendasar yang menjadi pedoman utama bagi manajer dalam menjalankan tugas-tugas manajerial guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Adapun fungsi manajemen terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan.

2.1.1.3 Unsur – Unsur Manajemen

Untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi yang efektif dan efisien, manajemen sangat penting. Dalam pelaksanaannya, manajemen memerlukan sejumlah

sarana yang dikenal sebagai unsur manajemen. Unsur-unsur ini berguna untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Menurut George R. Terry (2020:30), kegiatan manajemen terdiri dari 6 unsur penting.

1. Manusia (*Human*) Dalam kegiatan manajemen, sumber daya manusia membuat rencana dan tujuan yang ingin diraih. Untuk itu, tanpa adanya manusia kegiatan manajemen tidak akan pernah ada
2. Uang (*Money*) Uang menjadi unsur penting dalam kegiatan manajemen karena menjadi perantara utama dalam mencapai tujuan. Biaya operasional dalam sebuah kegiatan manajemen tentu membutuhkan uang agar dapat berjalan baik
3. Bahan (*Materials*) Unsur manajemen ini adalah salah satu faktor penting karena kualitas bisnis dipengaruhi oleh kualitas material yang dipilih. Jadi, jika material yang dipilih buruk, tujuan manajemen akan sulit tercapai.
4. Mesin (*Machines*) Mesin merupakan unsur lain yang perlu diperhatikan. Dengan adanya mesin atau teknologi, pekerjaan yang dilakukan oleh sumber daya manusia pasti akan lebih mudah sehingga tujuan pun mudah tercapai.
5. Metode (*Methods*) Unsur ini mempengaruhi kinerja dalam sebuah manajemen. Jika metode yang dibuat berdasarkan target, fassilitas, waktu, uang dan kegiatan bisnis, kegiatan manajemen pasti akan berjalan lebih lancer. Unsur ini juga perlu mendapat campur tangan manusia agar dapat tercipta dengan baik.
6. Pasar (*Market*) Unsur ini terbilang krusial karena sebuah bisnis hanya dapat berkembang jika telah dikenal di pasaran. Unsur pasar dipengaruhi oleh unsur material karena barang atau jasa yang laku harus memiliki kualitas baik.

Berdasarkan pada kenyataan bahwa 6 unsur manajemen di atas saling berkaitan dan saling melengkapi, jika salah satu di antaranya tidak ada, hal itu dapat berdampak pada pencapaian keseluruhan organisasi.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat. Sumber daya manusia didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu pendekatan yang sistematis dalam mengelola orang-orang dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Ini melibatkan proses pengelolaan berbagai aspek yang terkait dengan karyawan, seperti perekrutan, seleksi, pelatihan, pengembangan, evaluasi kinerja, kompensasi, dan pemeliharaan hubungan kerja. Berikut ini beberapa pengertian mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia menurut para ahli, diantaranya:

Pendapat dari Flippo (2020) mengemukakan bahwa *Human Resource management is the planning, organizing, directing, and controlling of the procurement, development, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational, and societal objectives are accomplished*.

Pendapat dari Robbins (2020:10) menyatakan bahwa *Human resource (HR) management is designing management systems to ensure that human talent is used*

effectively and efficiently to accomplish organizational goals. Diterjemahkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan rancangan sistem manajemen yang memastikan talenta individu dimanfaatkan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Armstrong & Taylor (2020:42) menyatakan bahwa *human resource management (HRM) is about how people are employed, managed and developed in organizations.* Manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah tentang bagaimana orang dipekerjakan, dikelola dan dikembangkan dalam organisasi.

Menurut Dessler. G (2019:3) menyatakan bahwa *human Resource Management is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns*.

Mathis et al., (2020) *Human resource management is the design of formal systems in an organization to ensure the ef ective and ef icient use of human talent to accomplish organizational goals*.

Berdasarkan definisi beberapa ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah merupakan rancangan sistem manajemen yang memastikan talenta individu dimanfaatkan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. MSDM juga mencakup pendekatan yang manusiawi.

2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan utama MSDM adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia (karyawan) terhadap organisasi. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya, tergantung pada orang-orang yang

mengelola organisasi tersebut. Oleh karena itu, karyawan harus dikelola dengan baik sehingga dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan.

Menurut Cushway dialih bahasakan oleh Sularni (2020) memberikan pendapat bahwasanya tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki karyawan atau pegawai yang memiliki kinerja tinggi, selalu siap mengatasi perubahan, serta memenuhi kewajiban sebagai pekerja secara legal. Manajemen sumber daya manusia ini memiliki tujuan sebagai berikut:

a. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi proses perekrutan, seleksi, sistem insentif, serta pengembangan manajemen dan aktivitas pelatihan yang terkait dengan kebutuhan perusahaan.
b. Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan atau pegawai adalah stakeholder dalam perusahaan yang bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan bersama.
c. Memastikan bahwa persamaan kesempatan tersedia untuk semua, artinya ada keterkaitan saling menguntungkan antara perusahaan dengan karyawan.
d. Memastikan bahwa karyawan atau pegawai dinilai serta dihargai atas apa yang telah dikerjakan dan dicapai.
e. Mempertahankan serta memperbaiki kesejahteraan fisik serta mental pegawai atau karyawan.
f. Iklim yang humanis, harmonis, serta produktif yang dapat dipertahankan antara manajemen dengan karyawan atau pegawai.

Dari uraian di atas menggambarkan bahwa manajemen SDM memiliki tujuan-tujuan yang akan sangat membantu pihak manajemen dalam mengelola SDM dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

2.1.2.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan-kegiatan pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat diklarifikasikan ke dalam beberapa fungsi. Menurut Flippo (2020) yang dialih bahasakan oleh R. Supomo dan Eti Nurhayati fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia diuraikan sebagai berikut :

1) Fungsi Manajerial yang meliputi :

   a. Perencanaan

      Perencanaan berarti menentukan tindakan-tindakan yang akan dilaksanakan yang berkaitan dengan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi.

   b. Pengorganisasian

      Proses pengorganisasian ialah membentuk organisasi, kemudian membaginya dalam unit-unit yang sesuai dengan fungsi-fungsi yang telah ditentukan, dan dilengkapi dengan karyawan serta ditambah dengan fasilitas-fasilitas tertentu.

   c. Pengarahan

      Pengarahan berarti memberi petunjuk dan mengajak karyawan agar mereka berkemauan secara sadar untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang telah ditentukan oleh perusahaan.

   d. Pengendalian Pengendalian berarti melihat, mengamati, dan menilai tindakan atau pekerjaan individu.

2) Fungsi teknis yang meliputi :

a. Pengadaan tenaga kerja

Pengadaan merupakan fungsi operasional yang mengatur tentang bagaimana memperoleh jumlah dan jenis karyawan yang tepat guna mencapai tujuan organisasi. Fungsi pengadaan tenaga kerja, meliputi kegiatan penentuan kebutuhan tenaga kerja (baik mengenai mutu maupun jumlahnya), mencari sumber-sumber tenaga kerja secara efektif dan efisien, mengadakan seleksi terhadap para pelamar, menempatkan tenaga kerja sesuai dengan posisi yang sesuai, dan memberikan pendidikan serta latihan yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas bagi para tenaga kerja baru.

b. Pengembangan tenaga kerja

Pengembangan ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan melalui latihan yang diperlukan untuk dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik. Fungsi pengembangan tenaga kerja, meliputi kegiatan pendidikan dan latihan bagi para pekerja agar mereka dapat mengikuti perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi.

c. Pemberian kompensasi

Fungsi ini dirumuskan sebagai pemberian balas jasa atau imbalan yang memadai atas kontribusi yang telah diberikan kepada perusahaan. Fungsi pemberian kompensasi, meliputi kegiatan pemberian balas jasa kepada para karyawan. Kegiatan disini meliputi penentuan sistem kompensasi yang mampu mendorong prestasi karyawan, dan juga menentukan besarnya kompensasi yang akan diterima oleh masing-masing pekerja secara adil.

d. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan sebuah proses penyesuaian sikap-sikap, keinginan pegawai, dengan keinginan perusahaan dan masyarakat. Fungsi ini merupakan kegiatan untuk menyelaraskan tujuan organisasi dengan tujuan individu pekerja. Apabila tujuan-tujuan ini sudah sinkron, maka akan tergalang kekompakan dalam irama kerja organisasi dengan irama kerja para individu karyawan, sehingga akan menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi dalam pencapaian tujuan.

e. Pemeliharaan tenaga kerja

Pemeliharaan berarti bagaimana mempertahankan sumber daya manusia yang telah ada agar aktivitas dari organisasi terus berlangsung. Fungsi pemeliharaan tenaga kerja, mencakup pelaksanaan program-program ekonomis maupun non-ekonomis, yang diharapkan dapat memberikan ketentraman kerja bagi pekerja, sehingga mereka dapat bekerja dengan tenang dan penuh konsentrasi guna menghasilkan prestasi kerja yang diharapkan oleh organisasi.

f. Pensiun

Fungsi ini berkaitan dengan karyawan yang telah lama bekerja dalam suatu organisasi. fungsi ini merupakan pemutusan hubungan dan bagaimana mengembalikan individu tersebut kembali ke masyarakat.

Dari uraian di atas menggambarkan bahwa Manajemen SDM memiliki fungsi-fungsi yang akan sangat membantu pihak manajemen dalam mengelola SDM dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

2.1.3 Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan alat untuk menciptakan perbedaan yang khas di antara organisasi, serta pengenalan para anggota perusahaan, dapat juga memberikan komitmen terhadap kepentingan luas daripada kepentingan individu, dan memperkuat sistem, merupakan mekanisme penciptaan arti serta sistem kendali yang menuntun dan menciptakan sifiat dan kelakuan karyawan.

2.1.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi oleh organisasi.

Pendapat Riyuzen Praja Tuala (2020:4) mendefinisikan budaya organisasi adalah Budaya organisasi adalah suatu pola asumsi-asumsi dasar yang berkenaan dengan kepercayaan, nilai-nilai, dan tingkah laku yang diciptakan dan dikembangkan oleh suatu organisasi sebagai dasar dalam menentukan tujuan, consensus, keunggulan, pretasi (kinerja), inovasi, kesatuan, keakraban dan integritas organisasi.

Menurut Gibson et al., (2018:31) mengemukakan bahwa *Organizational culture is what the employees perceive and how this perception creates apattern of beliefs, values, and expectations.* Artinya Budaya organisasi adalah apa yang para karyawan rasakan dan bagaimana persepsi ini menciptakan suatu pola keyakinan, nilai dan ekspektasi.

Schein (2019:19) Budaya organisasi adalah *a pattern of shared basicassumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be consideredvalid, and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.*

Pendapat dari Robbins & Jugde yang dialih bahasakan oleh Bernhard, Adolfina, Merinda, Hendra (2020:19) mendefinisikan budaya organisasi adalah *Organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations*. (Budaya organisasi menunjukkan suatu sistem makna Bersama yang dimiliki oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain).

Pendapat dari (Wahyudin, 2022) Budaya organisasi adalah sistem keyakinan dan nilai yang dibangun oleh suatu organisasi yang memandu perilaku anggotanya. Budaya organisasi adalah cara berpikir, merasakan, dan bertindak berdasarkan pola yang ada di dalam organisasi atau bagian-bagiannya. Budaya organisasi juga merupakan sistem kesamaan makna yang membedakan setiap anggota dari organisasi lainnya.

Berdasarkan dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, dan perilaku yang dianut secara bersama oleh anggota organisasi, yang terbentuk dari pengalaman dan asumsi dasar dalam organisasi. Budaya ini tidak hanya membedakan satu organisasi dengan yang lain, tetapi juga menjadi dasar dalam menentukan arah, tujuan, prestasi, inovasi, dan integritas organisasi.

2.1.3.2 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya adalah gejala sosial, sehingga sulit dibedakan dengan fungsi budaya kelompok atau organisasi. Budaya organisasi memiliki fungsi yang sangat penting, yang menunjukkan peran atau kegunaannya. Budaya organisasi memiliki beberapa fungsi, sebagai berikut Menurut Robbins yang dialih bahasakan oleh Riyuzen (2020:5), memiliki beberapa fungsi yaitu:

1. Sebagai perbanding yang jelas antara satu perkumpulan dengan perkumpulan yang lainnya. Setiap organisasi menganut falsafah, visi, misi, motto dan tujuan yang beragam antara satu dengan lainnya. keberagaman ini akan menghasilkan pola berpikir dan perilaku yang berbeda-beda pula antara satu perkumpulan dengan perkumpulan lainnya.
2. Budaya organisasi membawa atau membentuk suatu perasaan terhadap identitas tersendiri bagi para anggota organisasi. Anggota organisasi akan bangga menjadi bagian daripada organisasi yang mempunyai budaya yang kuat dan mereka akan bekerja lebih giat lagi untuk kepentingan organisasi.
3. Budaya organisasi yang kuat mendukung munculnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan pribadi dalam organisasi. Kepentingan dan keperluan organisasi ialah di atas segala-galanya.
4. Budaya organisasi adalah sebagai ikatan sosial yang membantu menyatukan atau mempersatukan komponen-komponen dalam suatu organisasi. Budaya organisasi akan membentuk perilaku dan aktivitas yang disepakati bersama dan menghapuskan kepentingan-kepentingan yang bersifat pribadi atau kelompok.
5. Budaya organisasi merupakan mekanisme pembuat makna dan kawalan yang memandu dan menciptakan sikap serta perilaku anggota organisasi.

Dari uraian di atas menggambarkan bahwa Manajemen SDM memiliki fungsi-fungsi berperan penting dalam membentuk identitas, perilaku, dan kesatuan dalam suatu organisasi.

2.1.3.3 Faktor – Faktor yang mempengaruhi Budaya Organisasi

Ada 6 faktor yang mempengaruhi budaya organisasi berikut menurut Robbins dan Judge (2019), yaitu :

1. *Observed behavioral regularities*, yakni keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu.
2. *Norms*, yakni berbagai standar perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan.
3. *Dominant values*, yakni adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi.
4. *Philosophy*, yakni adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan.
5. *Rules*, yaitu adanya pedoman yang kuat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi.
6. *Organization climate*, merupakan perasaan keseluruhan (anoverall “feeling”) yang tergambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota organisasi memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.

Berdasarkan penjelasan secara keseluruhan, keenam faktor ini saling berkaitan dan menjadi fondasi dalam membangun budaya organisasi yang konsisten,

berorientasi pada tujuan, dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis serta produktif.

2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Ada beberapa dimensi dan indikator budaya organisasi menurut Robbins & Judge (2020:26) yang dialih bahasakan oleh Diana Angelica et al..dimensi dan indikator yaitu antara lain:

1. *Innovation and risk tasking* (Inovasi dan pengambilan risiko) Berkenaan dengan dorongan dari organisasi bisnis agar karyawan memiliki kemampuan dalam berinovasi serta berani untuk mengambil risiko atas inovasi yang dilakukannya.
2. *Attention to detail* (Perhatian pada hal detail) Berkenaan dengan sejauhmana karyawan mampu bekerja dengan memperlihatkan kemampuan dalam melakukan tindakan yang presisi (kecermatan), melakukan proses analisis, dan perhatian terhadap detail, sehingga seluruh pekerjaan yang diembannya sesuai dengan tugas yang diberikan oleh organisasi.
3. *Outcome orientation* (Orientasi hasil) Berkenaan dengan sejauhmana organisasi dan manajemen organisasi berfokus pada hasil yang diperoleh.
4. *People orientation* (Orientasi orang) Berkenaan dengan keputusan organisasi dan manajemen yang ada di dalamnya dalam memperhitungkan dampak hasil yang diperoleh terhadap individu yang ada di dalam organisasi bisnis tersebut.
5. *Team orientation* (Orientasi tim) Berkenaan dengan keputusan untuk membentuk tim kerja yang mampu dan handal dalam bekerjasama. Perhatian terhadap kemampuan individu tetap di perhatikan namun kemampuan untuk bekerjasama dengan kelompok juga sangat penting diperhatikan.

6. *Aggressiveness* (Keagresifan) Berkenaan dengan semangat, dorongan, agresivitas, serta keinginan individu yang ada di dalam organisasi bisnis untuk bekerja secara kompetitif dan menghasilkan kinerja terbaik.
7. *Stability* (Stabilitas) Berkenaan dengan kegiatan organisasi bisnis yang menekankan pada dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi tidak hanya membentuk identitas organisasi, tetapi juga mengarahkan perilaku, etos kerja, serta keputusan manajerial yang memengaruhi efektivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

2.1.4 Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri karyawan yang perlu dipenuhi agar karyawan tersebut dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya serta maampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, motivasi merupakan sebuah energi untuk membangkitkan dorongan dalam dari guna mencapai tujuan tertentu.

2.1.4.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan salah satu hal yang melatar belakangi seseorang melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkan motivasi itu sendiri merupakan aktivitas perilaku yang menjelaskan mengenai kekuatan dan ketekunan seseorang untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan. Hal ini sesuai dengan pendapat para ahli, diantaranya:

Pendapat dari Wayne F. Cascio yang dialih bahasakan oleh Malayu S.P Hasibuan (2020:230-231), menyatakan bahwa *Motivation is a force that results from an individual's desire to satisfy there needs.* Artinya Motivasi adalah suatu

kekuatan yang di hasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan kebutuhannya.

Pendapat dari McClelland yang dialih bahasakan oleh Sutrisno, Edy (2022), menyatakan bahwa Motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi, dan kebutuhan akan kekuasaan.

Menurut pendapat dari Wayne F. Cascio yang dialih bahasakan oleh Malayu S.P Hasibuan (2020:230-231), menyatakan bahwa *Motivation is a force that results from an individual's desire to satisfy there needs"* Artinya: "Motivasi adalah suatu kekuatan yang di hasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan kebutuhannya.

Pendapat dari Ernest J. McCormick yang dialih bahasakan oleh A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2020:94) menyatakan bahwa:*"Work motivation is defined as conditions which influence the arousal, direction, and maintenance of behaviors relevant in work settings*. Artinya motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Menurut pendapat dari Ferdinatus (2020:3) mengatakan bahwa Motivasi Kerja adalah sesuatu yang harus dibangun dengan kepribadian atau karakter yang baik, karena dorongan Motivasi Kerja yang didasarkan dengan adanya prinsip serta alasan yang salah akan mengakibatkan suatu kerugian secara pribadi maupun organisasi.

Pendapat dari Ramli & Barung (2023) Motivasi adalah hal yang mendorong, dan mendukung perilaku manusia sehingga mereka termotivasi untuk bekerja keras dan dengan semangat untuk mencapai hasil yang paling optimal. Motivasi adalah

faktor pendorong yang dapat mendorong karyawan untuk bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan penjelasan para ahli motivasi kerja merupakan faktor internal yang mendorong seseorang untuk bertindak dalam rangka mencapai tujuan tertentu, baik bersifat pribadi maupun organisasi.

2.1.4.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi

Motivasi kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Huda (2020:63), terdapat dua faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, yaitu:

1. Faktor Pemuas (*Motivation Factor*)

   Faktor pemuas yang disebut juga motivator yang merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang tersebut (kondisi instrinsik). Yang termasuk ke dalam faktor pemuas, di antaranya:

   a. Prestasi yang diraih (*achievement*)
   b. Pengakuan orang lain (*recognition*)
   c. Tanggung jawab (*responsibility*)
   d. Peluang untuk maiu (*advancement*)
   e. Kepuasan kerja itu sendiri (*the work it self*)
   f. Kemungkinan pengembangan karir (*the possibility of career growth*)

2. Faktor Pemelihara *(Maintenance Factor)*

   Faktor pemeliharaan, juga dikenal sebagai faktor kebersihan, berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk menjaga keberadaan karyawan sebagai manusia, ketentraman, dan kesehatan. Faktor ini juga dikenal sebagai dissafisfier, yang merupakan tempat pemenuhan kebutuhan tingkat rendah. Beberapa faktor yang dikategorikan sebagai faktor ekstrinsik termasuk :

a. Kompensasi
b. Keamanan
c. Stress kerja
d. Kondisi kerja
e. Status
f. Prosedur perusahaan

Berdasarkan penjelasan motivasi kerja dipengaruhi oleh faktor pemuas (intrinsik) dan faktor pemelihara (ekstrinsik). Faktor pemuas mendorong prestasi, sedangkan faktor pemelihara menjaga kenyamanan kerja. Keduanya perlu seimbang agar motivasi kerja karyawan tetap optimal.

2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

Menurut McCelland yang dialih bahasakan oleh Sutrisno, Edy (2022) dimensi dan indikator yaitu antara lain :

1. Kebutuhan akan prestasi
    a) Mengembangkan kreatifitas.
    b) Antusias untuk berprestasi tinggi.
2. Kebutuhan Afiliasi
    a) Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan dia tinggal dan bekerja (*sense of belonging*)
    b) Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievment*)
    c) Kebutuhan akan perasaan dihormati (*sense of importance*)
    d) Kebutuhan akan perasaan ikut serta (sense of participation)
3. Kebutuhan akan kekuasaan
    a) Memiliki kedudukan yang terbaik

b) Mengerahkan kemampuan demi mencapai kekuasaan. Berdasarkan pemaparan yang telah para ahli jelaskan di atas maka dapat peneliti simpulkan bahwa dimensi dan indikator dari motivasi kerja meliputi: kebutuhan akan berpretasi, kebutuhan akan afiliasi, dan kebutuhan akan kekuasaan.

Berdasarkan penjelasan dari keseluruhan kebutuhan akan prestasi, afiliasi, dan kekuasaan, yang masing-masing memengaruhi dorongan seseorang dalam bekerja secara optimal.

2.1.5 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai Seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan oleh organisasi atau di mana seorang karyawan bekerja untuk meningkatkan kinerja yang optimal perlu ditetapkan standar kerja yang jelas, yang dapat menjadi acuan bagi seluruh karyawan, Karena kinerja merupakan faktor penentu keberhasilan dan kelangsungan hidup suatu perusahaan.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan menjadi ukuran keberhasilan individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja. Memahami konsep ini sangat penting untuk mendukung upaya peningkatan efektivitas organisasi secara menyeluruh.

Pendapat dari (Ahmad, 2020:31) Kinerja atau performance, merupakan prestasi yang dicapai oleh seorang karyawan dalam setiap melakukan pekerjaan, dimana karyawan tersebut dapat menggunakan segenap kemampuan dan pengetahuan berbasis kompetensi, dimana kinerjanya dapat diukur berdasarkan kemampuan, keahlian, dan attitude-nya pada saat pelaksanaan tugasnya.

Menurut pendapat dari Dessler (2020:13) mengemukakan bahwa Kinerja adalah *the willingness of a person to carry out activities and refine them in completely with their responsibilities with the expected results.* Kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Pendapat dari Robbins (2019:70) menyatakan bahwa Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikaan kepadanya.

Menurut pendapat dari Sheils et al., (2020:47) menyatakan bahwa *Performance or employee performance is the ability and work results shown by an employee in carrying out his duties at work* yang artinya kinerja atau kinerja pegawai adalah kemampuan dan hasil kerja yang ditunjukkan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya dalam pekerjaan.

Adapun yang dijelaskan oleh Robbins & Judge dalam Fidyah (2020) bahwa *Performance is the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period.* (Kinerja adalah catatan hasil yang dihasilkan pada fungsi pekerjaan atau aktivitas tertentu selama periode waktu tertentu).

Berdasarkan penjelasan para ahli kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab mereka untuk mencapai tujuan perusahaan

2.1.5.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi sebuah kinerja seorang karyawan. Menurut Anwar P. Mangkunergara (2021) ada 2 faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan sebagai berikut yaitu :

1. Faktor Kemampuan
2. Faktor Motivasi Kemampuan adalah kapasitas individu untuk melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaan,

Secara psikologis, kemampuan (ability) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (Knowledge + Skill). Artinya karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan Pendidikan memadai untuk jabatan dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, makai a akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya *(the right man on the righ place, the right man on the righ job).*

Motivasi terbentuk dari sikap *(attitude)* seorang karyawan dalam menghadapi situasi *(situation)* kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakan diri (sikap mental) seorang karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (sikap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang karyawan harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi merupakan suatu kehendak atau keinginan yang muncul dalam diri karyawan yang menimbulkan semangat atau dorongan untuk bekerja secara optimal guna mencapai tujuan.

2.1.5.3 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Dimensi dan Indikator kinerja karyawan dapat diukur tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan dan dari indikator-indikator yang berkaitan dengan kinerja karyawan itu sendiri. Menurut Robbins (2019:70) mengemukakan bahwa dimensi indikator kinerja yaitu sebagai berikut :

1. Kualitas Kerja, adalah seberapa baik seseorang karyawan mngerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Dimensi kualitas kerja diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu: Kerapihan, ketelitian, hasil kerja.
2. Kuantitas Kerja, adalah satuan jumlah atau batas maksimal yang harus dicapai oleh pekerja dengan waktu yang telah ditentukan oleh pemipina perusahaan. Dimensi kuantitas kerja diukur dengan dua indikator, yaitu: Kecepatan, kemampuan.
3. Tangggung Jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan. Dimensi tanggung jawab diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu: Hasil kerja, Mengambil keputusan.
4. Kerjasama merupakan sikap dan perilaku setiap karyawan yang menjalin hubungan kerjasama dengan pimpinan atau rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama. Dimensi kerja sama diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu: jalinan kerjasama dan kekompakan.
5. Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta menyelesaikan masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukan perintah dari atasan atau menunjukan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah menjadi kewajiban karyawan amupun karyawan.

Berdasarkan penjelasan keseluruhan kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerja sama, dan inisiatif. Masing-masing dimensi memiliki indikator spesifik yang mencerminkan seberapa baik karyawan menjalankan tugasnya secara efektif dan efisien.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan dasar acuan yang berupa teori atau temuan hasil dari berbagai penelitian sebelumnya dengan permasalahan yang relevan sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Penelitian terdahulu sangat penting dimana kegunaannya untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat dijadikan sebagai data pendukung yang terkait dengan penelitian.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Hermin (2024) Pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada bank Mandiri cabang Watansoppeng Sumber : Jurnal Ilmiah Metansi (Manajemen dan Akuntansi) Volume 7 No.1, April 2024	Hasil penelitian menunjukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	1. Budaya Organisasi 2. Motivasi kerja 3. Kinerja karyawan	1. Kepemimpinan 2. Waktu dan tempat penelitian
2.	Josafat Eleazar Surya (2022) Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank	Hasil peneliti an menunjukkan bahwa budaya organisasi secara parsial memiliki pengaruh yang signifik an dan positif terhadap	1. Budaya organisasi 2. Kinerja karyawan	1. Waktu dan tempat penelitian

Lanjtan Tabel 2.1

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Central Asia Cabang Utama Magelang Jurnal Ilmu Manajemen Volume 10 Nomor 3 Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Negeri Surabaya	kinerja karyawan lingkungan kerja secara parsial memiliki pengaruh yang signifik an dan positif terhadap kinerja karyawan.		
3.	*Calvin (2024)* *The Effect of Work Motivation on Employee Performance with Work Discipline as an Intervening Variable at BSI KCP Kuala Meulaboh* Sumber *: International Journal of The future of education* Vol. 4 number 1 (2024)	Hasil Penelitian motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	1. Motivasi kerja 2. Kinerja Karyawan	1. Disiplin kerja 2. Waktu dan tempat penelitian
4.	M. Idris (2024) *The Influence of work motivation and work environment on job satisfaction and its impact on the performance of Bank Mandiri employees Palembang city* *Sumber :* V.18.n.6 p.1-27 e05786 2024.	Hasil penelitian bahwa motivasi kerja terhadap kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	1. Motivasi kerja 2. Kinerja Karyawan	1. Lokasi dan objek penelitian berbeda 2. Kepuasan Kerja
5.	Agus Ariyanto, M.Yamin & Silvi Maidita Utari, (2021) Pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Bank Aceh Syariah Kantor Cabang Batoh Kota Banda Aceh Jurnal Ilmiah Manajemen Vol 3 No 3 (2023)	Hasil penelitian bahwa motivasi kerja, dan budaya organisasi secara bersama- sama memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	1. Budaya Organisasi 2. Kinerja Karyawan	1. Kepemimpinan 2. Lokasi dan objek penelitian berbeda
6.	*Cassidy Kahler Omollo (2024)*	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh	1. Motivasi kerja 2. Kinerja Karyawan	1. Kepemimpinan 2. Lokasi dan objek penelitian berbeda

Lanjtan Tabel 2.1

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Effect of motivation on employee performance of commercial banks in Kenya: A case study of Kenya Commercial Bank in Migori County *Sumber : International Journal of Human Resource Studies ISSN 2162-3058 2015, Vol. 5, No. 2*	positif terhadap kinerja karyawan		
7.	Fazri Muhammad Raihan, Sherly Ardita (2024) Pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan (Studi Pada Karyawan Bank Milik Pemerintah Di Wilayah Kota Bandung) Sumber : *e-Proceeding of Management* : Vol.11, No.1 Februari 2024 Page 954	Hasil penelitian menunjukan bahwa variabel budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	1. Budaya Organisasi 2. Motivasi Kerja 3. Kinerja Karyawan	1. Lokasi dan objek penelitian berbeda
8.	Endah Marendah Ratnaningtyas & dkk (2024) Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) BKK (PERSERODA) Kab Purworejo Sumber: Jurnal Economina, Vol 3, No.1, Januari 2024	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variable motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	1. Motivasi kerja 2. Kinerja karyawan	1. Lokasi dan objek penelitian berbeda
9.	Angga Pratama (2020) Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank negara indonesia KCP pamulang tangerang selatan	Hasil penelitian menunjukkan Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan	1. Budaya organisasi 2. Kinerja karyawan	1. Lokasi dan objek penelitian berbeda

Lanjtan Tabel 2.1

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Sumber: e-Jurnal madani Ilmu Pengetahuan, Teknologi, dan Humaniora, Vol. 3, No. 2, September 2020: 202 – 211	terhadap kinerja karyawan.		
10	Muhamad Nurjaman, maghfiroh yanuarti (2025) Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank panin KCU palmerah jakarta barat Sumber : Jurnal intelek insan cendikia -vol 2, no. 2, Feb 2025	Hasil penelitian menunjukan bahwa variabel Motivasi kerjadan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	1. Motivasi kerja 2. Kinerja karyawan	1. Disiplin kerja 2. Lokasi dan objek penelitian berbeda
11	Evi Juli Miherni Purba, Syaifuddin, Yeni Ariesa (2023) *The influence of work discipline, work motivation, and career development on employee performance with organizational culture as an intervening variable at PT. Bank Rakyat Indonesia, Pekanbaru Lancang Kuning branch office* Sumber : *Journal of Economics and Business Letters*, 2023, 3 (4), 7-21	Hasil menunjukan bahwa motivasi kerja ,budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	1. Budaya Organisasi 2. Motivasi Kerja 3. Kinerja Karyawan	1. Disiplin kerja 2. pengembangan karir 3. Waktu dan Lokasi Penelitian
12.	Haidar Rizki Suaiba (2021) Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Lingkungan Kerja Dan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Gorontalo Sumber : Manajemen,ekonomi dan	Hasil penelitian menunjukan bahwa Budaya Organisasi ,Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan	1. Budaya Organisasi 2. Motivasi kerja 3. Kinerja Karyawan	1. Lingkungan Kerja 2. Lokasi atau objek penelitian berbeda

Lanjtan Tabel 2.1

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	akuntansi (MEA)Vol. 5 No. 3 2021			
13.	Teja, Tin, Mohammad (2024) Pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank muamalat kcp pangkalan bun Sumber: Jurnal Ilmiah riset aplikasi manajemen Vol.2 Nomor 3 2024	Hasil penelitian menunjukan bahwa variable budaya organisasi dan motivasi kerja yang kuat berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	1. Budaya Organisasi 2. Motivasi kerja 3. Kinerja karyawan	1. Lokasi atau objek penelitian berbeda
14.	Erna Paramita, Prihatin Lumbanraja, Yeni Absah (2020) *The Influence of Organizational Culture and Organizational Commitment on Employee Performance and Job Satisfaction as a Moderating Variable at PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk* Sumber : *International Journal of Research and Review* Vol.7; Issue: 3; March 2020	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya organisasi dan komitmen organisasi , kepuasan kerja berhubungan positif dan simultan terhadap kinerja karyawan.	1. Budaya organisasi 2. Kinerja karyawan	1. Komitmen organisasi 2. Kepuasan kerja 3. Lokasi atau objek penelitian berbeda
15.	Phil Osterfield (2023) *The Effect of Organizational Culture, Competence, Compensation, and Work Motivation on Employee Performance in Banking Sector of Jerman* Sumber : *International Journal of Islamic Contemporary Accounting and Business* JICAB No. 1 Vol. 12023E-ISSN: 3021-7105	Hasil penelitian bahwa budaya organisasi, kompetensi, kompensasi, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	1. Budaya organisasi 2. Motivasi kerja 3. Kinerja karyawan	1. Kompensasi 2. Kompetensi 3. Lokasi atau objek penelitian berbeda
16.	Endang Mahpudin (2020)	Hasil penelitian bahwa bahwa variabel Motivasi	1. Motivasi kerja	1. Lokasi atau objek penelitian berbeda

Lanjtan Tabel 2.1

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Central Asia, Tbk Cabang Karawang Sumber : Jurnal Edunomic Vol. 6, No. 2, Tahun 2020	Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan	2. Kinerja karyawan	
17.	Sarah Silaen (2025) *The Effect of Discipline, Motivation and Job Training on Employee Performance at PT Bank Central Asia Wisma Asia 2 Jakarta Branch* Sumber : *Jurnal Human Resource Management an experiental approach. Singapore: Mc Graw-Hill, Inc.* No. 6 Januari 2025	Hasil penelitian motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.	1. Motivasi kerja 2. Kinerja karyawan.	1. Lokasi atau objek penelitian berbeda 2. Disiplin kerja 3. Pelatihan kerja
18.	Chang Hongqin (2021) *The Impact of organization Culture and Employee Motivation on Organization Effectiveness in Banking Sector of Pakistan* Sumber : *Pakistan Journal of Business and Management Research, 7(2), 168-175.*	Hasil penelitian budaya organisasi secara positif mempengaruhi kinerja karyawan, dengan motivasi sebagai mediator	1. Budaya organisasi 2. Motivasi 3. Kinerja karyawan.	1. Lokasi atau objek penelitian berbeda
19.	Mhd fathurrahman Elka Putra, Sri Indarti, Raden Lestari Gamar (2021) *The influene of leadership and organizational culture on work motivation and employee performance Pt. Bank Riau Kepri, pekan baru branch* Jurnal manajemen dan bisnis vol. 10, No.1 , Juni 2021, pp. 17 – 26 sekolah tinggi ilmu ekonomi indragiri (STIE-1)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi,dan Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	1. Budaya Organisasi 2. Motivasi kerja 3. Kinerja karyawan	1. Objek penelitian berbeda 2. Variabel Kepemimpinan

Lanjtan Tabel 2.1

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
20.	Yudhy, Nur aeni (2020) *The Influence of Organization Culture and Work Motivation on Employee Productivity of Bank BJB Rancaekek Branch* *International Journal Of Business, Economics and Social Development* Vol. 1, No. 4, pp. 202-211, 2020	Hasil penelitian budaya organisasi secara signifikan dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan serta produktivitas kerja karyawan.	1. Budaya Organisasi 2. Motivasi kerja 3. Kinerja Karyawan	1. Objek Penelitian berbeda

Sumber: Data diolah peneliti dari berbagai jurnal

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dapat dilihat di Tabel 2.1 terdapat beberapa kesamaan antara penelitian yang dilakukan oleh peneliti dan penelitian terdahulu. Adanya variabel yang digunakan oleh penulis sebagai variabel tambahan yang mempengaruhi variabel lainnya, sehingga terdapat perbedaan antara penelitian terdahulu dan penelitian yang sekarang dilakukan oleh penulis.

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka berfikir merupakan penjelasan mengenai keterkaitan antar variabel. Kerangka pemikiran akan mempermudah pemahaman dalam mencermati arah-arah pembahasan dalam penelitian ini yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran yang lebih rinci dan jelas antara keterkaitan variable penelitian yang dilakukan. Kerangka pemikiran ini menghubugkan antara variabel independent yaitu budaya organisasi dan motivasi kerja, terhadap variabel dependen kinerja karyawan.

2.3.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Budaya organisasi berperan signifikan dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Kemudian dijelaskan kerkait budaya organisasi dengan kinerja karyawan hasil ini sesuai dengan hasil penelitian yang dikemukakan

oleh Chang Hongqin (2021), mengemukakan penelitian yang dimana hasil penelitiannya menunjukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Apabila budaya organisasi terhadap suatu perusahaan dapat diikuti serta ditaati oleh para karyawan, maka secara otomatis kinerja karyawan di pada *in Banking Sector of Pakistan*.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Josafat Eleazar Surya (2022) ,mengemukakan penelitian yang dimana hasil penelitiannya menunjukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik budaya organisasi pada perusahaan, maka akan semakin tinggi juga kinerja karyawan pada PT. Bank Central Asia Cabang Utama Magelang sehingga hipotesis kedua yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan diterima.

Hubungan budaya organisasi dan kinerja karyawan diperkuat dalam jurnal penelitian terdahulu oleh Angga Pratama (2020), mengemukakan penelitian yang dimana hasil penelitiannya menunjukan bahwa variabel, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada bank negara indonesia kcp pamulang tangerang selatan. Hal tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi,

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada bank negara indonesia kcp pamulang tangerang selatan.

Kesimpulannya secara konsisten penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, meningkatkan motivasi, dan pada akhirnya mendorong kinerja karyawan yang lebih baik. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun dan memelihara budaya yang mendukung pencapaian tujuan organisasi dan pengembangan karyawan.

2.3.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja dalam bekerja di suatu organisasi yang baik akan memberikan dampak positif, baik bagi diri individu maupun pihak organisasi. Sikap positif yang ditunjukkan karyawan terhadap organisasi, merupakan cerminan motivasi kerja pada diri karyawan tinggi. Pengelola organisasi, dalam konteks ini harus memberikan jalan terbaik, dengan jalan lebih memperhatikan para karyawan agar mereka dapat bekerja secara efektif motivasi kerja menjadi komponen yang sangat berperan dalam mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas.

Kemudian dijelaskan kerkait antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan yang dikemukakan oleh Murtaza & Cut Dwi Yulia (2024) Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi yang menyatakan bahwa motivasi mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Bank Central Asia, Tbk Cabang Karawang secara positif dan signifikan. ketika karyawan memiliki motivasi yang baik terhadap

pekerjaannya maka akan berpengaruh terhadap hasil kerja yang diberikan oleh karyawan dan dorongan dari atasan untuk terus memberikan motivasi terhadap bawahannya akan menimbulkan peningkatan kinerja yang baik bagi karyawan itu sendiri.

Kemudian hubungan motivasi kerja dan kinerja karyawan diperkuat dalam jurnal penelitian terdahulu oleh Cassidy Kahler Omollo Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan *di A case study of Kenya Commercial Bank in Migori County,* semakin tinggi motivasi kerja karyawan semakin baik kinerja yang ditunjukkan.

Kemudian hubungan motivasi kerja dan kinerja karyawan diperkuat dalam jurnal penelitian terdahulu oleh Ratnaningtyas et al., (2024). Bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan diterima, jadi dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja dapat mendorong atau membantu meningkatkan kinerja karyawan pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) BKK (PERSERODA) Kab Purworejo. Yang artinya jika karyawan termotivasi atau memiliki motivasi dalam bekerjaakan berdampak baik terhadap kinerjanya.

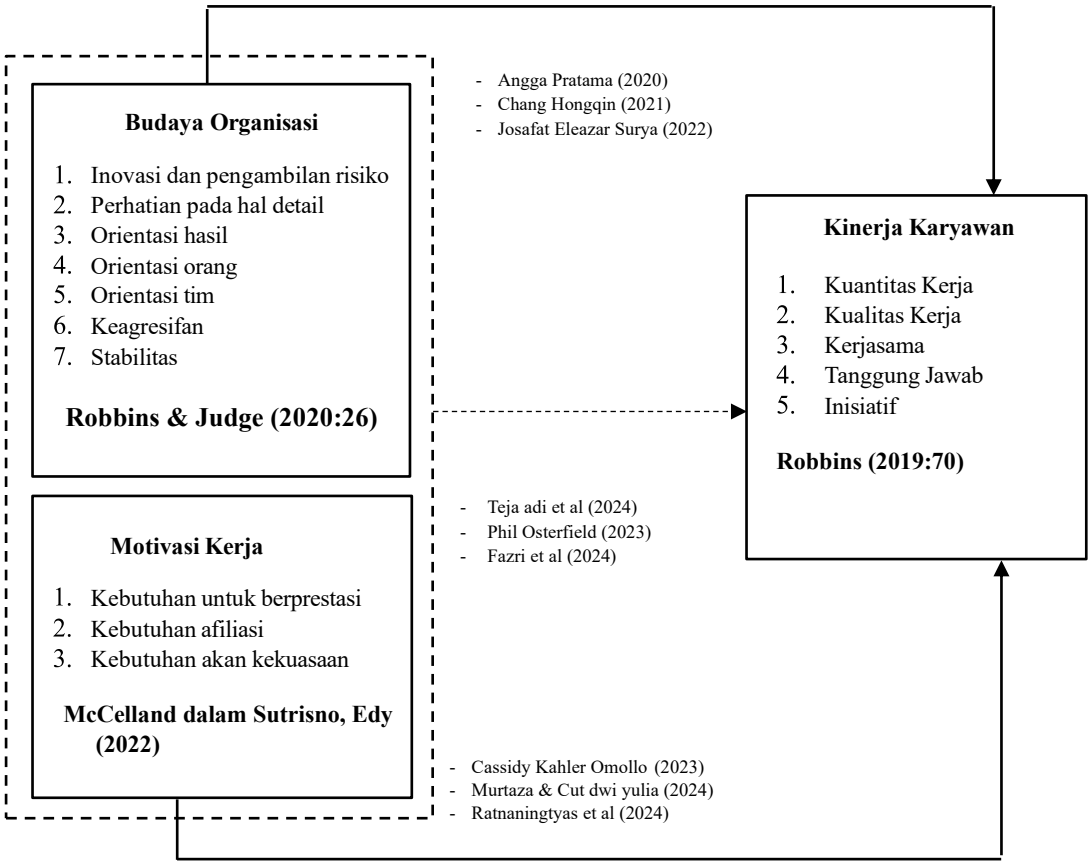
2.3.3 Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan yang baik dalam organisasi dapat mendorong adanya sikap-sikap positif dalam bekerja yang dapat meningkatkan produktifitas perusahaan. Sikap-sikap positif seperti halnya kemampuan dan kesediaan untuk bekerjasama, penuh inisiatif dan tanggung jawab, tekun, rajin, teliti, serta bersikap

antusias terhadap pekerjaan yang di hadapi merupakan sikap sikap yang diperlukan dari setiap anggota organisasi sehingga organisasi dapat berkembang.

Hubungan Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang diperkuat dalam jurnal penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Teja Adi, Tin Agustina, Mohammad (2024) Hal ini berarti budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan berdampak positif terhadap kinerja karyawan pada Bank Muamalat kcp pangkalan bun.

Kemudian hubungan budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan yang diperkuat dalam jurnal penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Phil Osterfield (2023) Budaya organisasi dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja *in Banking Sector of Jerman*. Hal ini berarti budaya organisasi dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hubungan Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan yang diperkuat dalam jurnal penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Fazri Muhammad Raihan, Sherly Ardita (2024), dimana hasil penelitiannya menunjukan bahwa variabel budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Bank Milik Pemerintah Kota Bandung. Berdasarkan pemikiran di atas, maka dapat disimpulkan paradigma penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan yang di gambarkan pada paradigma penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1 Paradigma Penelitian

Keterangan:

= Pengaruh Secara Simultan

= Pengaruh Secara Parsial

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis dapat diartikan sebagai pernyataan yang akan diteliti sebagai jawaban sementara dari suatu masalah. Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis tersebut maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Hipotesis Simultan

   Terdapat adanya pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

2. Hipotesis Parsial

    a. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

    b. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan