

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Kinerja Pegawai**

###### **a. Teori Pertukaran Sosial (*Sosial Exchange Theori*)**

Teori pertukaran sosial (*sosial exchange theori*) yang dicetuskan oleh Blau pada tahun 1964 menjelaskan mengenai hubungan timbal balik antara karyawan dengan organisasi. Apabila organisasi memperlakukan karyawan dengan baik maka karyawan akan memberikan umpan balik dengan memberikan tindakan yang positif berupa kinerja. Semakin baik motivasi yang diberikan kepada karyawan maka akan dapat meningkatkan kinerjanya dalam menyelesaikan tugasnya. Selain itu, semakin karyawan merasa puas maka semakin baik kinerja yang dimiliki karyawan (Artana dan Mujianti, 2022).

Secara umum, teori ini merupakan apabila salah satu pihak melakukan kebaikan yang memiliki nilai maka pihak penerima akan membalas dengan sesuatu yang sama-sama memiliki nilai (Artana dan Mujianti 2022).

###### **b. Pengertian Kinerja Pegawai**

Menurut Adamy (2016) kinerja adalah seberapa banyak karyawan dalam memberikan kontribusi kepada organisasi seperti kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran dan

sikap komperatif. Menurut Arisanti dkk, (2019) kinerja adalah suatu hasil dari pencapaian seseorang dalam menyelesaikan tugas dan bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan. Kinerja merupakan hasil dari tindakan seorang karyawan dengan menggunakan keahlian dan kemampuan yang dimiliki serta keterampilan dalam menyelesaikan tugas dan kewajibannya yang telah terprogram dalam organisasi yang dapat mempengaruhi kualitas dari organisasi tersebut (Susita dkk, 2020).

Dari beberapa pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil dari apa yang telah dilakukan seorang karyawan dengan menggunakan seluruh kemampuan, keahlian dan ketrampilannya dalam menyelesaikan tugas dan kewajibannya sebagai bentuk dari tanggung jawab karyawan.

### **c. Faktor-faktor kinerja**

★ Menurut Londok dkk (2019) faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

#### 1) Faktor individual

Faktor tersebut terdapat dalam diri seseorang, seperti kemampuan yang dimiliki dan keterampilan seseorang dalam menyelesaikan tugas dan kewajibannya. Selain itu faktor individual terdiri dari latar belakang dan demografi karyawan.

## 2) Faktor Psikologis

Faktor psikologis merupakan faktor yang diakibatkan oleh cara bertindak seseorang yang melibatkan perasaan, pikiran dan cara berfikir. Seperti sikap yang dilakukan pada saat bekerja (*attitude*), persepsi, *personality* (kepribadian), pembelajaran yang didapat dan motivasi dalam bekerja.

## 3) Faktor Organisasi

Faktor organisasi merupakan suatu dukungan organisasi yang dibutuhkan oleh karyawan atau pegawai dalam bekerja. Dukungan tersebut merupakan suatu bentuk yang dilakukan organisasi demi kenyamanan karyawan dalam bekerja, memberikan lingkungan yang nyaman, sarana dan prasarana yang memadai dan keamanan dalam bekerja.

### d. Indikator Kinerja

★ Menurut Bangun (2012) dalam Mokosolang dkk (2021) indikator kinerja antara lain :

#### 1) Kuantitas Pekerjaan

Hal ini ditunjukkan dengan jumlah pekerjaan yang diperoleh setiap individu atau kelompok sebagai syarat standar dari pekerjaan.

#### 2) Kualitas Pekerjaan

Setiap individu dalam perusahaan atau organisasi harus memenuhi persyaratan agar dapat menghasilkan pekerjaan yang sesuai dengan kualitas yang baik.

### 3) Ketepatan Waktu

Setiap pekerjaan memiliki target waktu yang berbeda dan harus diselesaikan dengan tepat waktu.

### 4) Kehadiran

Karyawan memiliki kewajiban dan tanggung jawab dalam setiap pekerjaan. Kehadiran merupakan suatu bentuk kewajiban untuk melaksanakan tanggung jawabnya mengerjakan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

### 5) Kemampuan Kerja Sama

Dalam pekerjaan tidak semua dapat diselesaikan oleh satu individu, untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin mengharuskan pekerjaan dikerjakan oleh beberapa orang agar dapat terselesaikan tepat waktu. Oleh sebab itu, pegawai harus mampu bekerja sama dengan baik bersama rekan kerja lainnya.

## **2. Budaya Organisasi**

### **a. Pengertian Budaya Organisasi**

Menurut Robbins & Judge (2017) budaya organisasi merupakan suatu persepsi yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan menjadi 4 sistem yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi merupakan sekumpulan nilai yang dimiliki perusahaan di mana nilai tersebut diterapkan oleh semua anggota. Nilai-nilai tersebut meliputi tata cara berbicara, tindakan yang dilakukan dan cara berperilaku dan segala hal yang dianggap menjadi

acuan dalam menentukan solusi pada masalah yang terjadi terkait organisasi maupun karyawan (Ellys & Ie, 2020). Sedangkan menurut Lubis & Jaya (2019) budaya organisasi merupakan suatu kekuatan namun tidak terlihat dan dapat mempengaruhi pikiran, perasaan dan tindakan seseorang dalam organisasi.

Berdasarkan definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah suatu nilai yang dijadikan pedoman oleh semua anggota organisasi dalam berperilaku dan bertindak serta suatu sistem yang dianut untuk membedakan dengan organisasi lain.

#### **b. Faktor-faktor budaya organisasi**

Menurut Wahyudi & Tupti (2019) faktor yang mempengaruhi budaya organisasi antara lain :

##### **1) Komunikasi Yang Efektif**

Dengan komunikasi yang efektif, pihak manajemen dapat menyampaikan tujuan dan misi perusahaan, menyampaikan aturan yang berlaku di perusahaan dan memberitahukan kebijakan yang diterapkan oleh perusahaan.

##### **2) Motivasi**

Upaya pihak manajemen memberikan motivasi kepada pegawai akan membentuk budaya tersendiri dalam perusahaan. Upaya tersebut akan menunjukkan bagaimana perusahaan menilai sumber daya manusia yang berada di dalamnya.

### 3) Karakteristik Organisasi

Ukuran dan kompleksitas organisasi menentukan tingkat khusus dan hubungan yang personal, kemudian mempengaruhi tingkat otoritas dalam pengambilan keputusan, kebebasan, tanggung jawab, dan komunikasi yang terjadi. Selain itu, bidang kegiatan dalam organisasi akan mempengaruhi budaya organisasi.

### 4) Proses Administrasi

Pemberian sebagai bentuk apresiasi terhadap pegawai yang berprestasi, toleransi terhadap konflik, dan kerja kelompok. Proses tersebut dapat mempengaruhi budaya organisasi karena akan menunjukkan individu yang dilihat berhasil dalam perusahaan, bagaimana perusahaan memandang konflik dan bagaimana perusahaan menekankan kerja kelompok atau individu.

### 5) Struktur Organisasi

Struktur organisasi bisa kaku maupun fleksibel, selain itu dalam organisasi bisa terjadi sentralisasi dan formalisasi yang tinggi atau rendah. Dalam struktur organisasi yang kaku dan formalisasi. Biasanya berlaku menghindari sesuatu yang tidak pasti dan segala sesuatu ada aturan tertulis sedangkan struktur yang fleksibel dan formalisasi yang tidak tinggi, pegawai akan dibiasakan untuk dapat menghadapi segala sesuatu yang tidak pasti secara kreatif dan mandiri.

## 6) Gaya Manajemen

Gaya manajemen dapat mempengaruhi budaya perusahaan, bagaimana perusahaan memproses perencanaan, mengorganisasikan, memimpin kegiatan serta pengendalian dapat mencerminkan gaya manajemen yang berlaku di perusahaan tersebut, gaya manajemen ini berkaitan dengan kepemimpinan serta struktur organisasi.

### c. Indikator budaya organisasi

Menurut Febriantina dkk (2018) Indikator budaya organisasi antara lain :

#### 1) Inovasi dan pengambilan resiko

Karyawan mampu menyumbangkan ide untuk kepentingan organisasi dan berani menanggung resiko dalam setiap masalah.

#### 2) Memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail

Karyawan harus memberikan perhatiannya kepada organisasi dan dapat mengerjakan tugasnya dengan cermat serta memperhatikan setiap masalah secara detail.

#### 3) Berorientasi terhadap hasil yang akan dicapai

Karyawan mampu berorientasi dan fokus terhadap target hasil yang akan dicapai perusahaan.

#### 4) Agresif dalam bekerja

Dalam menjalankan pekerjaannya karyawan harus memiliki semangat yang tinggi dan keagrefisannya agar setiap tugasnya mampu menyelesaikan dengan tepat waktu.

5) Berorientasi pada anggota

Karyawan saling bekerja sama untuk kemajuan organisasi dan pemimpin memperhatikan anggota organisasi.

### 3. Motivasi Kerja

#### a. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata “movere” yang memiliki arti dorongan atau daya penggerak. Menurut Hasibuan (2016) motivasi merupakan dorongan yang menimbulkan gairah aktivitas agar dapat bekerja sama, efektif, dan berhubungan dengan segala upaya yang telah dilakukan untuk memperoleh kepuasan. Menurut Susita dkk (2020) motivasi kerja merupakan kondisi yang berasal dalam diri seseorang yang dapat mempengaruhi seseorang tersebut untuk melakukan kegiatan dalam mewujudkan tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Kusumayanti dkk (2020) motivasi adalah kekuatan pendorong semangat untuk bertindak melakukan aktifitas pekerjaan sesuai dengan tujuan pekerjaan.

Dari beberapa definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan dalam diri seseorang yang dapat mempengaruhi dirinya untuk melakukan aktifitas dan lebih bergairah dalam melakukan pekerjaannya untuk mewujudkan keinginan dan kepuasannya.

## **b. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja**

Menurut Hasibuan (2003) dalam Sutoro (2020) faktor yang mempengaruhi motivasi kerja antara lain:

### 1) Motivasi Langsung

Motivasi yang diberikan secara langsung kepada setiap karyawan untuk memenuhi kebutuhannya yang bersifat khusus, seperti memberikan penghargaan, memberikan tunjangan hari raya, memberikan bonus dan bisa berupa pujian sebagai apresiasi atas apa yang telah diberikan kepada organisasi.

### 2) Motivasi Tidak Langsung

Motivasi yang secara tidak langsung diberikan kepada karyawan untuk mendukung kelancaran dan keberlangsungan karyawan dalam bekerja serta karyawan dapat lebih bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan. Motivasi tersebut berupa pemenuhan fasilitas-fasilitas seperti ruangan yang nyaman, lingkungan yang bersih, suasana kerja, dan penempatan yang tepat.

## **c. Indikator motivasi kerja**

Menurut Maslow (1943) dalam Sutoro (2020) sebagaimana yang dikemukakan hierarki kebutuhan pegawai indikator motivasi kerja antara lain :

### 1) Kebutuhan fisiologis,

Kebutuhan seperti kebutuhan makan, minum, fasilitas kerja, dan mendapatkan perlindungan.

2) Kebutuhan rasa aman/keamanan,

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan akan keselamatan dan mendapatkan keamanan dari pekerjaan yang dilakukan.

3) Kebutuhan sosial,

Kebutuhan yang sangat penting di mana seorang pegawai saling berinteraksi, memiliki hubungan yang harmonis satu sama lain, dan saling mencintai.

4) Kebutuhan harga diri,

Kebutuhan mendapatkan penghargaan, dihormati, dan apresiasi terhadap prestasi kerja.

5) Kebutuhan aktualisasi diri,

Kebutuhan seorang pegawai dalam mengembangkan potensinya, memberikan kesempatan untuk berkembang, mengemukakan ide, dan kesempatan untuk berprestasi.

#### **4. Kepuasan Kerja**

##### **a. Pengertian kepuasan kerja**

Menurut Pinangkaan dkk (2020) menyatakan kepuasan kerja adalah suatu sikap positif ataupun negatif yang dilakukan oleh individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah perasaan positif karyawan terhadap hasil pencapaian pekerjaannya dalam suatu perusahaan dan penghargaan yang diterima dalam bentuk gaji yang

diterimanya,kesempatan berkarir ataupun hubungan yang baik dengan sesama karyawan atau atasan (Musringudin dan Dinihari, 2021).

Menurut Robbins & Judge (2017) kepuasan kerja adalah perasaan positif terhadap pekerjaannya yang hasil evaluasi dari berbagai aspek pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah hasil evaluasi dari aspek kepuasan kerja seperti upah, kondisi pekerjaan, keamanan kerja, rekan kerja, jenis pekerjaan dan kesempatan untuk kemajuan karyawan (Widyatmika & Riana, 2020). Sehingga dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap positif atau negatif yang timbul dari hasil evaluasi terhadap pencapaiannya pekerjaannya yang dilihat dari aspek upah, kondisi pekerjaan, keamanan kerja, jenis pekerjaan, hubungan baik antara sesama karyawan atau karyawan dan kesempatan berkarir.

#### **b. Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja**

★ Menurut Sutrisno (2010) dalam Ramadhan & Marinda (2019) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain :

##### 1) Psikologis,

Faktor yang berkaitan dengan kejiwaan karyawan seperti minat, rasa tenang dalam pekerjaan, sikap terhadap pekerjaan, bakat yang dimiliki karyawan dan keterampilan karyawan.

##### 2) Sosial,

Faktor yang berkaitan dengan interaksi sosial seperti karyawan dengan karyawan atau karyawan dengan atasan.

##### 3) Fisik,

Faktor yang berkaitan dengan fisik seperti jenis pekerjaan, pengaturan waktu, perlengkapan kerja, waktu istirahat, keadaan lingkungan atau ruangan, suhu, penerangan, udara, kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.

4) Finansial,

Faktor yang berkaitan dengan jaminan dan kesejahteraan karyawan seperti gaji, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas, promosi dan lain-lain.

**c. Indikator kepuasan kerja**

Menurut Robbins (2006) dalam Aniversari (2022) indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

1) Gaji,

Diukur dari persepsi karyawan mengenai pemberian gaji yang diterima karyawan yang dijadikan penilaian karyawan merasa puas atau tidak.

2) Pekerjaan Itu Sendiri,

Sumber utama karyawan merasakan kepuasan dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar dan berkembang, kesempatan untuk bertanggung jawab dan kemajuan karyawan.

3) Promosi,

Merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian untuk kemajuan dalam organisasi sehingga dapat menciptakan kepuasan.

4) Pengawasan,

Merupakan kemampuan pengawas atau atasan dalam memberikan bantuan baik teknis maupun dukungan perilaku kepada karyawan. Pertama, berpusat pada karyawan, yang diukur dengan tingkat pengawas/atasan peduli terhadap karyawan. Kedua, iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat berpengaruh terhadap pekerjaan karyawan.

5) Rekan Kerja,

Rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang sangat sederhana, seperti tim kerja yang kompak dapat menjadi sumber dukungan, kenyamanan, nasihat dan bantuan anggota individu.

## **5. Dukungan Organisasi**

### **a. Pengertian dukungan organisasi**

Menurut Untari dkk, (2021) dukungan organisasi adalah cara suatu organisasi menghargai usaha karyawan atas apa yang telah dilakukan untuk kemajuan organisasi dan memberikan perhatian kepada setiap karyawannya. Dukungan organisasi adalah perspektif karyawan tentang bagaimana sebuah organisasi menghargai karyawan, meningkatkan kesejahteraan karyawan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dukungan organisasi mengacu pada kepedulian terhadap organisasi dengan menciptakan komitmen umum berdasarkan kepedulian karyawan terhadap organisasi dan memperlakukan organisasi dengan baik (Savitri, 2021). Sedangkan menurut Sahir dkk (2022) dukungan organisasi merupakan sejauh mana organisasi memberikan dukungan dan kesiapan organisasi dalam membantu karyawan.

Berdasarkan definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa dukungan organisasi merupakan cara organisasi dalam menghargai pekerjaan karyawan dan suatu bentuk perhatian organisasi kepada karyawan atas apa yang mereka lakukan terhadap organisasi serta memberikan kesejahteraan karyawan maupun kenyamanan karyawan selama mereka menjadi anggota organisasi.

#### **b. Indikator dukungan organisasi**

Menurut Robbins (2010) dalam Desniari & Dewi (2020) indikator dukungan organisasi adalah sebagai berikut :

1) Kesejahteraan

Persepsi karyawan mengenai kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan lingkungan.

2) Tugas

Persepsi karyawan terhadap respon organisasi dalam upaya membantu karyawan menyelesaikan tugas yang dianggap berat.

3) Respon pemimpin

Persepsi karyawan terhadap bagaimana respon pemimpin terhadap dukungan kelancaran kerja bawahannya.

4) Kedekatan

Persepsi karyawan terhadap bagaimana hubungan antar sesama karyawan dalam organisasi dan hubungan karyawan dengan pemimpin dalam menciptakan suasana yang kondusif dalam pekerjaan.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Beberapa peneliti sudah melakukan penelitian tentang variabel budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja dan dukungan organisasi. Hasil penelitian akan digunakan sebagai referensi dan perbandingan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

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

NO	Peneliti, Tahun dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil Penelitian
1.	Erawati dkk (2022)  Jurnal EMAS Vol.3, No.8  E-ISSN : 2774-3020	<b>(X1) Budaya Organisasi</b> <b>(X2) Motivasi Kerja</b> <b>(X3) Kepuasan Kerja</b>  <b>(Y) Kinerja Karyawan</b>	1. Budaya Organisasi <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan 2. Motivasi kerja <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan 3. Kepuasan kerja <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan
2.	Jayanti dan Rifani (2022)  Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial Vol.9, No.9 Hal : 3506-3513  e-ISSN: 2550-0813	<b>(X1) Dukungan Organisasi</b>  <b>(Y) Kinerja Pegawai</b>	Dukungan organisasi <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja pegawai
3.	Meutia dan Husada (2019)  Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis Vol.4, No.1 hal: 119 - 126  P-ISSN 2527-7502 E-ISSN 2581-2165	<b>(X1) Budaya Organisasi</b> <b>(X2) Komitmen Organisasi</b>  <b>(Y) Kinerja Karyawan</b>	1. Budaya organisasi <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan 2. Komitmen organisasi <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan

NO	Peneliti, Tahun dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil Penelitian
4.	Setyorini dkk (2021)  E-Jurnal Akuntasni Vol. 31 No. 2 Hal. 427-437  E-ISSN 2302-8556	(X1) <b>Budaya Organisasi</b> (X2) <b>Komitmen Organisasi</b>  (Y) <b>Kinerja Pegawai</b>	1. Budaya organisasi <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja pegawai 2. <b>Komitmen organisasi</b> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
5.	Mappiasse dkk (2022)  Jurnal Aplikasi Manajemen dan Kewirausahaan Hal. 136-146  e-ISSN : 2685-2349	(X1) <b>Gaya Kepemimpinan</b> (X2) <b>Kepuasan Kerja</b> (X3) <b>Budaya Organisasi</b>  (Y) <b>Kinerja Pegawai</b>	1. <b>Gaya kepemimpinan</b> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 2. <b>Kepuasan kerja</b> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 3. <b>Budaya organisasi</b> <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja pegawai
6.	Nasir dkk (2021)  Jurnal Akmen Vol. 18, No, 1  E-ISSN : 2621-4377 P-ISSN : 1829-8524	(X1) <b>Budaya Organisasi</b> (X2) <b>Disiplin Kerja</b>  (Y) <b>Kinerja Karyawan</b>	1. <b>Budaya Organisasi tidak berpengaruh</b> terhadap kinerja karyawan 2. <b>Disiplin kerja</b> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
7.	Andi dkk (2019)  Jurnal Akuntansi, Kewirausahaan dan Bisnis Vol.4, No.1  ISSN : 2527-8223	(X1) <b>Budaya Organisasi</b> (X2) <b>Motivasi Kerja</b> (X3) <b>Komitmen Organisasi</b>  (Y1) <b>Kepuasan Kerja</b> (Y2) <b>Kinerja Karyawan</b>	1. <b>Budaya organisasi tidak berpengaruh</b> terhadap kepuasan kerja 2. <b>Budaya Organisasi tidak berpengaruh</b> terhadap kinerja karyawan 3. <b>Motivasi kerja tidak berpengaruh</b> terhadap kepuasan kerja 4. <b>Motivasi kerja</b> berpengaruh terhadap kinerja karyawan 5. <b>Komitmen organisasi tidak berpengaruh</b> terhadap kepuasan kerja 6. <b>Komitmen organisasi tidak berpengaruh</b> terhadap

NO	Peneliti, Tahun dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil Penelitian
			kinerja karyawan
8.	Hasibuan dkk (2022)  <i>Journal Of Management</i>  ISSN : 2087-6327 P-ISSN : 2721-7787	(X1) <i>Organizational Commitment</i> (X2) <i>Job Satisfaction</i> (X3) <i>Organizational Culture</i>  (Y) <i>Employee Performance</i>	1. Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Budaya Organisasi <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan
9.	Wanta dkk (2022)  Jurnal EMBA Vol.10 No.1, Hal.113-122  ISSN 2303-1174	(X1) Disiplin Kerja (X2) <b>Motivasi Kerja</b>  (Y) <b>Kinerja Pegawai</b>	1. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 2. Motivasi kerja <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja pegawai
10.	Shobirin dan Siharis (2022)  Jurnal Akuntansi, Bisnis dan Keuangan Vol.2, No. 5  E-ISSN: 2809-6851 P-ISSN: 2809-6851	(X1) Kepemimpinan (X2) Lingkungan Kerja (X3) Kompensasi (X4) <b>Motivasi</b>  (Y) <b>Kinerja Karyawan</b>	1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 4. Motivasi kerja <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan
11.	Aisyiyah dkk (2022)  <i>Journal of education, Humaniora and Social Sciencess</i> Vol. 4, No.3  ISSN 2622-3740	(X1) <i>Self Efficacy</i> (X2) <b>Motivasi Kerja</b>  (Y) <b>Kinerja Pegawai</b>	1. <i>Self Efficacy</i> tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai 2. Motivasi Kerja <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja pegawai

NO	Peneliti, Tahun dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil Penelitian
12.	Wiryang dkk (2019) Jurnal EMBA Vol. 7, No.1 ISSN : 2303-1174	(X1) <b>Motivasi Kerja</b> (X2) <b>Beban Kerja</b>  (Y) <b>Kinerja Karyawan</b>	1. Motivasi Kerja <b>tidak berpengaruh secara positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan 2. Beban kerja tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
13.	Adha dkk (2019) Jurnal Penelitian Ipteks Vol. 4, No.1 E-ISSN : 2528-0570	(X1) <b>Motivasi Kerja</b> (X2) <b>Lingkungan Kerja</b> (X3) <b>Budaya Kerja</b>  (Y) <b>Kinerja Karyawan</b>	1. Motivasi kerja <b>tidak berpengaruh</b> secara signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
14.	Carvalho dkk (2020) <i>International Reseach Journal of Management, IT &amp; Social Sciences</i> Vol. 7, No.5 ISSN : 2395-7492	(X) <i>Motivation</i>  (Y1) <i>Job Satisfacation</i> (Y2) <i>Employee Performance</i>	1. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja 2. Motivasi <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan
15.	Hairunnisa dan Ali (2022) Riset dan Jurnal Akuntansi Vol.2, No.3 E-ISSN : 2548-9224 p-ISSN : 2548-7507	(X1) <b>Motivasi Kerja</b> (X2) <b>Disiplin Kerja</b> (X3) <b>Kepuasan Kerja</b>  (Y) <b>Kinerja Pegawai</b>	1. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 2. Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 3. Kepuasan kerja <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja pegawai
16.	Pramaisela (2022) Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen Vol. 11, No.11	(X1) <b>Pengembangan Karir</b> (X2) <b>Kepuasan Kerja</b> (X3) <b>Beban Kerja</b>	1. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Kepuasan kerja <b>berpengaruh positif dan</b>

NO	Peneliti, Tahun dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil Penelitian
	e-ISSN: 2461-0593	(Y) Kinerja Karyawan	<b>signifikan</b> terhadap kinerja karyawan 3. Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
17.	Aniversari (2022)  Jurnal Manajemen Bisnis Islam Vol. 3, No.1  P-ISSN : 2715-825X E-ISSN : 2829-2944	(X1) Stres Kerja (X2) Lingkungan Kerja (X3) Kepuasan Kerja  (Y) Kinerja Karyawan	1. Stres kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Lingkungan kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Kepuasan kerja <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan
18.	Syahputra dan Jufrizen (2019)  Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol. 2, No. 1  ISSN : 2623-2634	(X1) Diklat (2) Promosi (3) Kepuasan Kerja  (Y) Kinerja Pegawai	1. Diklat berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai 2. Promosi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai 3. Kepuasan Kerja <b>berpengaruh positif tidak signifikan</b> terhadap kinerja pegawai
19.	Andayani ( 2020)  Jurnal Manajemen dan Bisnis Vol. 5, No. 1  P-ISSN : 2548-1622 E-ISSN : 2716-4039	(X1) Kepuasan Kerja (X2) Motivasi Kerja (X3) Disiplin Kerja  (Y) Kinerja Karyawan	1. Kepuasan kerja <b>tidak memiliki pengaruh yang signifikan</b> terhadap kinerja karyawan 2. Motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
20.	Ilyas (2023)  <i>Jurnal Of Industrial Engineering &amp; Management Research</i> Vol.3, No.1	(X1) Kompensasi (X2) Kepuasan Kerja (X3) Kepemimpinan  (Y) Kinerja	1. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai 2. Kepuasan kerja <b>tidak berpengaruh</b> terhadap kinerja pegawai 3. Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap

NO	Peneliti, Tahun dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil Penelitian
	E-ISSN : 2722-8878	<b>Pegawai</b>	kinerja pegawai.
21.	Sutia dkk (2021) <i>Priviet Social Sciences Journal</i> Vol. 2, No.1 E-ISSN : 2798-6314	(X1) <i>Leadership Style</i> (X2) <i>Organizational Culture</i> (X3) <i>Job Satisfaction</i>  (Y) <i>Employee Performance</i>	1. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja 2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Kepuasan kerja <b>berpengaruh signifikan</b> terhadap kinerja karyawan
22.	Karlinda dkk (2022) Jurnal Ekobistik Vol.11, No.2 E-ISSN: 2301-5268 P-ISSN: 2527-9483	(X1) <b>Dukungan Organisasi</b> (X2) Keadilan Organisasi (X3) Komitmen Organisasi  (Y) <b>Kinerja Karyawan</b>	1. Dukungan organisasi <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan 2. Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
23.	Purnawati dkk (2019) Jurnal Widyadari Vol. 20 No.1 e-ISSN 2613-9308 p-ISSN 1907-3232	(X1) <b>Dukungan Organisasi</b> (X2) Kepuasan Kerja  (Y) <b>Kinerja Pegawai</b>	1. Dukungan organisasi <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja pegawai 2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
24	Erlinda & Kamariah (2022) Jurnal Kompetitif Vol.11, No.1 E-ISSN : 2721-3765 P-ISSN : 2302-4585	(X1) Keterlibatan Karyawan (X2) Budaya Organisasi (X3) <b>Dukungan Organisasi</b>  (Y) <b>Kinerja Karyawan</b>	1. Keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Dukungan organisasi <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan

NO	Peneliti, Tahun dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil Penelitian
25.	Ariyanti & Rijanti (2022) <i>Journal Of Management &amp; Business</i> Vol. 6, No. 1 ISSN : 2598-8301	(X1) Kepemimpinan Transformasional (X2) <b>Dukungan Organisasi</b> (X3) <i>Self Efficacy</i>  (Y) <b>Kinerja Karyawan</b>	1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Dukungan organisasi <b>tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan</b> 3. <i>Self Efficacy</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
26.	Astuty & Udin (2020) <i>Journal Of Asian Finance, Economics and Business</i> Vol. 7, No. 10 ISSN : 2288-4645 P-ISSN : 2288-4637	(X1) <i>Perceived Organizational Support</i> (X2) <i>Transformasional Leadership</i> (Y1) <i>Affective Commitment</i> (Y2) <i>Employee Performance</i>	1. Dukungan organisasi <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> terhadap komitmen afektif 2. Dukungan organisasi <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> terhadap kinerja karyawan 3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif 4. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Sumber : Data diolah (2023)

### C. Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

Berdasarkan pemaparan teoritis yang dijelaskan diatas, yaitu terdapat dua variabel dalam penelitian ini, yaitu variabel independen atau variabel

bebas dan variabel dependen atau variabel terikat. Variabel independen yaitu variabel, budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja dan dukungan organisasi. Sedangkan variabel dependen yaitu kinerja pegawai.

### **1. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai**

Menurut Robbins & Judge (2017) budaya organisasi merupakan suatu persepsi yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan menjadi sistem yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi merupakan sekumpulan nilai yang dimiliki perusahaan dimana nilai tersebut diterapkan oleh semua anggota. Nilai-nilai tersebut meliputi tata cara berbicara, tindakan yang dilakukan dan cara berperilaku dan segala hal yang dianggap menjadi acuan dalam menentukan solusi pada masalah yang terjadi terkait organisasi maupun karyawan (Ellys & Ie, 2020). Sedangkan menurut Lubis & Jaya (2019) budaya organisasi merupakan suatu kekuatan namun tidak terlihat dan dapat mempengaruhi pikiran, perasaan dan tindakan seseorang dalam organisasi.

Teori pertukaran sosial (Blau, 1964) merupakan hubungan timbal balik antara karyawan dengan organisasi, apabila organisasi memperlakukan karyawan dengan baik maka karyawan akan memberikan tindakan yang positif berupa kinerja. Semakin tinggi motivasi dan kepuasan yang dirasakan karyawan maka akan dapat meningkatkan kinerjanya. Dengan teori ini organisasi membentuk budaya organisasi yang bernilai positif, sehingga hal tersebut akan mendorong kepercayaan diri pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Banyumas

untuk dapat meningkatkan kinerjanya. Pengaruhnya apabila budaya organisasi dapat dilaksanakan oleh semua pegawai maka akan meningkatkan kinerja pada pegawai Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Kabupaten Banyumas.

Penelitian yang dilakukan oleh Meutia dan Husada (2019), Setyorini dkk (2021), Mappiasse dkk (2022), dan Hasibuan dkk (2022) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **2. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai**

Menurut Hasibuan (2016) motivasi merupakan dorongan yang menimbulkan gairah aktivitas agar dapat bekerja sama, efektif, dan berhubungan dengan segala upaya yang telah dilakukan untuk memperoleh kepuasan. Menurut Susita dkk (2020) motivasi kerja merupakan kondisi yang berasal dalam diri seseorang yang dapat mempengaruhi seseorang tersebut untuk melakukan kegiatan dalam mewujudkan tujuan tertentu yang telah ditetapkan.

Teori pertukaran sosial (Blau, 1964) merupakan hubungan timbal balik antara karyawan dengan organisasi, apabila organisasi memperlakukan karyawan dengan baik maka karyawan akan memberikan tindakan yang positif berupa kinerja. Semakin tinggi motivasi dan kepuasan yang dirasakan karyawan maka akan dapat meningkatkan kinerjanya. Dengan teori ini organisasi memberikan motivasi kepada pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Banyumas,

sehingga hal tersebut akan mendorong kepercayaan diri pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Banyumas untuk dapat meningkatkan kinerjanya. Pengaruhnya semakin banyak motivasi kerja yang diberikan instansi sesuai dengan yang dibutuhkan pegawai maka akan meningkatkan kinerja pada pegawai Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Kabupaten Banyumas.

Penelitian yang dilakukan oleh Wanta dkk (2022), Shobirin dan Siharis (2022), Aisyiyah dkk (2022) dan Carvalho dkk (2020) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **3. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai**

Menurut Pinangkaan dkk (2020) menyatakan kepuasan kerja adalah suatu sikap positif ataupun negatif yang dilakukan oleh individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah perasaan positif karyawan terhadap hasil pencapaian pekerjaannya dalam suatu perusahaan dan penghargaan yang diterima dalam bentuk gaji yang diterimanya, kesempatan berkarir ataupun hubungan yang baik dengan sesama karyawan atau atasan (Musringudin dan Dinihari, 2021). Menurut Robbins & Judge (2017) kepuasan kerja adalah perasaan positif terhadap pekerjaannya yang hasil evaluasi dari berbagai aspek pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah hasil evaluasi dari aspek kepuasan kerja seperti upah, kondisi pekerjaan, keamanan kerja, rekan kerja, jenis pekerjaan dan kesempatan untuk kemajuan karyawan (Widyatmika & Riana, 2020).

Teori pertukaran sosial (Blau, 1964) merupakan hubungan timbal balik antara karyawan dengan organisasi, apabila organisasi memperlakukan karyawan dengan baik maka karyawan akan memberikan tindakan yang positif berupa kinerja. Semakin tinggi motivasi dan kepuasan yang dirasakan karyawan maka akan dapat meningkatkan kinerjanya. Dengan teori ini untuk meningkatkan kinerja yang baik organisasi memenuhi kebutuhan pegawai dengan memberikan lingkungan yang nyaman di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Banyumas, sehingga hal tersebut akan mendorong kepercayaan diri pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Banyumas untuk dapat meningkatkan kinerjanya. Pengaruhnya dengan terciptanya kepuasan kerja pada pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Banyumas akan mendorong pegawai untuk lebih mengoptimalkan pekerjaannya sehingga semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.

Penelitian yang dilakukan oleh Hairunnisa dan Ali (2022), Pramaisela (2022), Aniversari (2022), dan Sutia dkk (2021) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **4. Pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai**

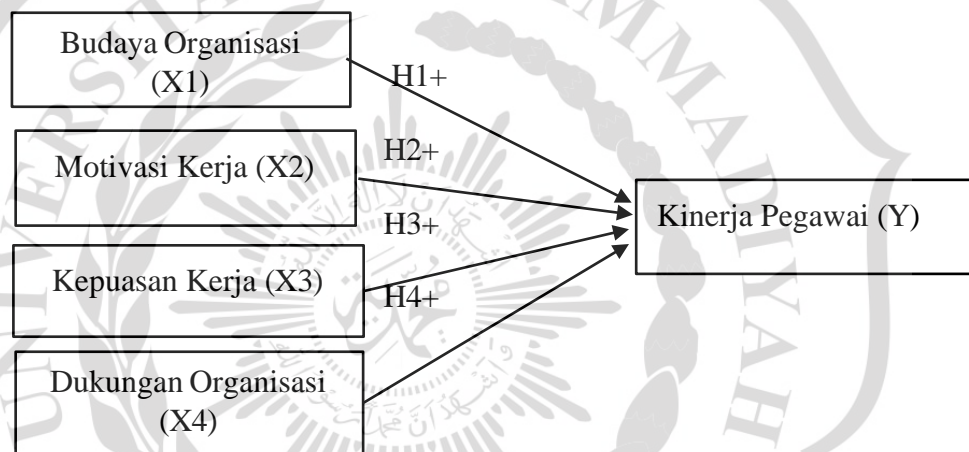
Menurut Untari dkk (2021) dukungan organisasi adalah cara suatu organisasi menghargai usaha karyawan atas apa yang telah dilakukan untuk kemajuan organisasi dan memberikan perhatian kepada setiap karyawannya. Dukungan organisasi adalah perspektif karyawan tentang bagaimana sebuah organisasi menghargai karyawan, meningkatkan kesejahteraan karyawan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dukungan organisasi mengacu pada kepedulian terhadap organisasi dengan menciptakan komitmen umum berdasarkan kepedulian karyawan terhadap organisasi dan memperlakukan organisasi dengan baik (Savitri, 2021). Sedangkan menurut Sahir dkk (2022) dukungan organisasi merupakan sejauh mana organisasi memberikan dukungan dan kesiapan organisasi dalam membantu karyawan.

Teori pertukaran sosial (Blau, 1964) merupakan hubungan timbal balik antara karyawan dengan organisasi, apabila organisasi memperlakukan karyawan dengan baik maka karyawan akan memberikan tindakan yang positif berupa kinerja. Semakin tinggi motivasi dan kepuasan yang dirasakan karyawan maka akan dapat meningkatkan kinerjanya. Dengan teori ini organisasi memberikan dukungan organisasi berupa arahan dan bimbingan mengenai pekerjaannya kepada pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Banyumas, sehingga hal tersebut akan mendorong kepercayaan diri pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Banyumas untuk dapat meningkatkan kinerjanya. Pengaruhnya dukungan organisasi semakin baik yang

diberikan kepada pegawai maka akan meningkatkan kinerja pegawai Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Kabupaten Banyumas.

Hal tersebut diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Karlinda dkk (2022), Purnawati dkk (2019), Erlinda & Kamariah (2022) , dan Astuty & Udin (2020) yang menunjukkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Adapun kerangka pemikiran dari hipotesis penelitian ini sebagai berikut :



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**

Berdasarkan landasan teori, penelitian terdahulu serta kerangka berfikir yang telah digambarkan di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

- H1: Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Banyumas.
- H2: Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Banyumas.
- H3: Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Banyumas.

H4: Dukungan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Banyumas

