

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PADA CABANG UMKM SAMUDERA KESET  
DI DUSUN GAMOH DESA DAYUREJO PRIGEN PASURUAN**

**SKRIPSI**



O l e h:

**GILANG FEBRYAN SYAHPUTRA**

NIM: 18510103

**JURUSAN MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)**

**MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

**2022**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PADA CABANG UMKM SAMUDERA KESET  
DI DUSUN GAMOH DESA DAYUREJO PRIGEN PASURUAN**

**SKRIPSI**

Diajukan kepada:

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang untuk Memenuhi  
Salah Satu Persyaratan dalam Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)



Oleh:

**GILANG FEBRYAN SYAHPUTRA**

NIM: 18510103

**JURUSAN MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

**2022**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PADA CABANG UMKM SAMUDERA KESET  
DI DUSUN GAMOH DESA DAYUREJO PRIGEN PASURUAN**

**SKRIPSI**

Oleh

**GILANG FEBRYAN SYAHPUTRA**

NIM : 18510103

Telah Disetujui Pada Tanggal 15 Desember 2022

**Dosen Pembimbing,**



**Setiani, M.M**

**NIP. 199009182018012002**

## LEMBAR PENGESAHAN

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PADA CABANG UMKM SAMUDERA KESET  
DI DUSUN GAMOH DESA DAYUREJO PRIGEN PASURUAN**

**SKRIPSI**

Oleh

**GILANG FEBRYAN SYAHPUTRA**

NIM : 18510103

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji Dan Dinyatakan Sebagai Salah Satu Persyaratan Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM) Pada 23 Desember 2023

### Susunan Dewan Penguji

1. Penguji I  
**Rini Safitri, M.M** :  
NIP 19930328201903 2 016
2. Penguji II  
**Ahmad Mu'is, S.Ag., M.Si** :  
NIP 197111110 20160801 1 043
3. Penguji III (Pembimbing)  
**Setiani, M.M** :  
NIP 19900918 201801 2 002

### Tanda Tangan



Disahkan Oleh:

### Ketua Program Studi



**Muhammad Sulhan, SE., M.M**

NIP 19740604 200604 1 002

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Gilang Febryan Syahputra

NIM : 18510103

Fakultas/ Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa “**Skripsi**” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA CABANG UMKM SAMUDERA KESET DI DUSUN GAMOH DESA DAYUREJO PRIGEN PASURUAN**

Adalah hasil karya saya sendiri, bukan “**duplikasi**” dari karya orang lain. Selanjutnya apabila di kemudian hari ada “**klaim**” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya tanpa ada paksaan dari siapapun.

Malang, 23 Desember 2022

Hormat Saya



Gilang Febryan Syahputra

NIM. 18510103

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

Alhamdulillah, Segala rasa syukur saya haturkan dan tak pernah henti kepada Allah SWT yang telah memberikan kekuatan dan kelancaran sampai pada saat ini, skripsi ini saya persembahkan untuk;

Seluruh keluarga besar saya khususnya kedua orang tua saya, Bapak Adi Saputro dan Ibu Nadiyah Prasetyo Wati yang telah sangat luar biasa dalam mendidik saya hingga saat ini, yang tidak pernah lelah dan tidak pernah berhenti dalam memberikan dukungan moral maupun materiil, serta yang selalu mendoakan tiada hentinya dengan doa yang terbaik untuk saya.

Seluruh dosen dan karyawan Fakultas Ekonomi khususnya kepada Ibu Setiani M.M selaku dosen pembimbing saya yang sudah membimbing saya dari awal hingga terselesaikannya skripsi ini.

Serta seluruh sahabat dan teman saya yang senantiasa memberikan semangat, motivasi dan dukungan, serta kenangan indah dalam hidup saya, khususnya Nesa Fiiktiyaril Zahra yang tak pernah mengeluh akan keluh kesah saya dalam proses menyelesaikan skripsi ini.

## **MOTTO**

Dimanapun kamu berada, Dimanapun kamu melangkah, Ingatlah restu orang tua yang utama.

## **KATA PENGANTAR**

Segala puji syukur atas kehadiran Allah SWT, karena atas rahmah, hidayah dan petunjuk-Nya penelitian skripsi ini dapat terselesaikan dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada UMKM Samudera Keset di Dusun Gamoh Desa Dayurejo Prigen Pasuruan”. Shalawat dan salam semoga senantiasa tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah menuntun kita dari zaman kegelapan menuju zaman yang terang benderang yakni adzinul islam.

Penulis menyadari bahwa dalam proses penyusunan skripsi ini tidak akan berjalan dengan lancar hingga mendapatkan hasil dengan baik tanpa adanya bimbingan serta dukungan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. M. Zainuddin, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. Misbahul Munir, Lc., M El, selaku Ketua Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Muhammad Sulhan, SE., M.M, selaku Ketua Program Studi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Ibu Setiani M.M selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang sudah memberikan saran, bimbingan serta masukan dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Ibu Mardiana SE., M.M selaku Dosen Wali yang sudah membimbing, menagerahkan dan memotivasi dari awal masuk universitas hingga saat ini.
6. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
7. Ibu Jatun sekeluarga dan seluruh karyawan Cabang UMKM Samudera Keset di Dusun Gamoh Desa Dayurejo Kecamatan Prigen Pasuruan yang telah berkontribusi membantu penulis menyelesaikan skripsi ini.

8. Kedua orang tua tercinta Bapak Adi Saputro dan Ibu Nadiah Prasetyo Wati yang telah memberikan dukungan, doa, motivasi, materiil dan segalanya kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Dan adik Asilah Hidayati yang selalu memberikan dukungan dan doa.
9. Nesa Fiiktiyaril Zahra atas motivasi dan dukungan serta yang selalu mendengarkan keluh kesah dalam proses menyelesaikan skripsi ini.
10. Sahabat Bolo Mantul, Hamdan, Robith, Zulfi, Adrikni, Rizki, Nasrul, Naufal, Yoga, Ulil, Danial, Ian dan Akhdan yang telah senantiasa memberikan candaan tawa dan motivasi disaat proses menyelesaikan skripsi.
11. Sahabat-sahabati BHARTA PMII Rayon Ekonomi “Moch. Hatta” yang menjadi wadah dalam proses belajar dan memberikan ilmu serta wawasan yang luas.
12. Keluarga Imapas yang menjadi tempat berpulang dan memberikan motivasi dalam menyelesaikan skripsi.
13. Keluarga Besar Resimen Mahasiswa Satuan 811 “Wira Cakti Yudha” yang senantiasa kebersamai, memberikan pengalaman yang sangat berharga dan menjadi wadah dalam pengembangan diri serta motivasi dalam menyelesaikan skripsi ini.
14. Teman-teman seperjuangan jurusan Manajemen Angkatan 2018 yang telah banyak membantu serta memberikan dukungan dan sumbangsih pemikiran.
15. Serta seluruh pihak yang terlibat dalam proses penyusunan skripsi yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangan dan jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun. Penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak. Aamiin ya Rabbal ‘Alamin.

Malang, 22 Desember 2022

Gilang Febryan Syahputra

## DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	
<b>BAB I</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
<b>BAB II</b> .....	<b>8</b>
2.1 Penelitian Terdahulu.....	8
2.2 Landasan Teori .....	25
2.2.1 Motivasi.....	25
2.2.1.1 Definisi Motivasi.....	25
2.2.1.2 Macam – Macam Motivasi.....	29
2.2.1.3 Indikator Motivasi Kinerja .....	31
2.2.1.4 Tujuan Pemberian Motivasi .....	32
2.2.1.5 Teori Motivasi Kerja .....	33
2.2.2 Budaya Organisasi.....	35
2.2.2.1 Definisi Budaya Organisasi.....	35
2.2.2.2 Tujuan dan Manfaat Mempelajari Budaya Organisasi.....	39
2.2.2.3 Fungsi dan Peran Penting Budaya Organisasi.....	40
2.2.2.4 Indikator Budaya Organisasi .....	41
2.2.3 Kinerja Karyawan.....	42
2.2.3.1 Definisi Kinerja .....	42
2.2.3.2 Indikator Kinerja Karyawan.....	45
2.2.4.2 Hubungan Motivasi Dengan Kinerja Karyawan .....	47
2.2.4.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Motivasi Kerja .....	48
2.2.5 Kerangka Konseptual .....	48
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>47</b>
3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	47
3.2 Lokasi Penelitian .....	47
3.3 Populasi dan Sampel .....	48
3.4 Teknik Pengambilan Sampel.....	48

3.5 Data dan Jenis Data .....	49
3.6 Teknik Pengumpulan Data .....	49
3.7 Definisi Operasional Variabel .....	51
3.8 Intrumen dan Analisis Data .....	54
3.8.1 Uji Instrumen.....	54
3.8.1.2 Uji Reliabilitas.....	54
3.8.2 Analisis Data .....	55
3.8.2.1 Analisis Deskriptif.....	55
3.8.2.2 Teknik Analisis.....	56
3.8.2.3 Evaluasi Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ) .....	57
3.8.2.4 Evaluasi Model Struktural (Inner Model) .....	58
3.8.2.5 Uji Mediasi .....	59
<b>BAB IV PEMBAHASAN.....</b>	<b>60</b>
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian .....	60
4.1.1 Profil Umum Lembaga.....	60
4.1.2 Visi Misi (Tujuan, Sasaran) Lembaga.....	60
4.1.3 Struktur Organisasi Lembaga .....	61
4.2 Pembahasan Karakteristik Subjek Penelitian .....	61
4.2.1 Deskripsi Karakteristik Responden .....	61
4.2.1.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	61
4.2.1.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia.....	62
4.2.1.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	63
4.2.2 Deskripsi Jawaban Responden .....	64
4.2.2.1 Variabel Budaya Organisasi (X) .....	64
4.2.2.2 Variabel Kinerja Karyawan (Y) .....	65
4.2.2.3 Variabel Motivasi (Z).....	65
4.3 Analisis Data .....	66
4.3.1 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model) .....	67
4.3.1.1 Pengujian Validitas Konstruk.....	67
4.3.1.2 Pengujian Realibilitas Konstruk.....	70
4.3.2 Evaluasi Model Struktural (Inner Model) .....	71
4.4 Hasil Pengujian Hipotesis .....	73

4.4.1 Pengaruh Langsung ( <i>Direct Effect</i> ).....	74
4.4.2 Pengaruh Tidak Langsung ( <i>Indirect Effect</i> ).....	75
4.5 Pembahasan.....	77
4.5.1 Pengaruh Budaya Organisasi (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) .....	77
4.5.2 Pengaruh Budaya Organisasi (X) terhadap Motivasi (Z).....	78
4.5.3 Pengaruh Motivasi (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y).....	80
4.5.4 Pengaruh Budaya Organisasi (X) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Melalui Motivasi (Z) Sebagai Variabel Mediasi. ....	82
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>84</b>
5.1. Kesimpulan.....	84
5.2. Saran.....	85
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

2.1	Hasil Penelitian Terdahulu .....	11
2.2	Perbedaan Dengan Penelitian Terdahulu .....	85
3.1	Tabel Operasional.....	51
4.1	Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	85
4.2	Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Usia .....	62
4.3	Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	85
4.4	Deskripsi Jawaban Responden Variabel Budaya Organisasi (X) .....	64
4.5	Deskripsi Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan (Y) .....	65
4.6	Deskripsi Jawaban Responden Variabel Motivasi (Z) .....	65
4.7	Pengujian Validitas Konvergen Eliminasi Indikator.....	67
4.8	Nilai Validitas AVE .....	68
4.9	Nilai Cross Loading.....	68
4.10	Nilai Fornel-Larcker Criterion .....	69
4.11	Nilai <i>Composite Reliability</i> dan <i>Cronbach's Alpha</i> .....	70
4.12	Hasil Pengujian <i>Goodness of Fit Model</i> .....	71
4.13	Hasil Pengujian Nilai Q-Square .....	73
4.14	Hasil Pengujian <i>Path Coeficient</i> Pengaruh Langsung.....	74
4.15	Hasil Pengujian <i>Path Coeficient</i> Pengaruh Tidak Langsung .....	74

## DAFTAR GAMBAR

2.1	Kerangka Konseptual .....	45
4.1	Struktur Organisasi Cabang UMKM Samudera Kesen.....	67
4.2	Model Struktural Hasil Pengujian Hipotesis .....	72

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 Biodata Peneliti

Lampiran 2 Kuisisioner Penelitian Skripsi

Lampiran 3 Data Kuisisioner

Lampiran 4 Hasil Uji Penelitian Smart PLS

Lampiran 5 Dokumentasi

## ABSTRAK

Syahputra, Gilang Febryan. 2022. SKRIPSI. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Cabang Umkm Samudera Keset Di Dusun Gamoh Desa Dayurejo Prigen Pasuruan

Pembimbing : Setiani, M.M

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Motivasi, Kinerja Karyawan

---

Sumber daya manusia merupakan unsur penting dalam sebuah organisasi, kemajuan perusahaan dapat terwujud tergantung pada kinerja dan produktivitas sumber daya manusia pada organisasi yang bersangkutan. Sumber daya manusia yang berkualitas akan mempengaruhi tingkat kinerja serta keunggulan dari organisasi maupun perusahaan, kualitas sumber daya manusia yang unggul akan menentukan keberhasilan perusahaan. Karena dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan, SDM yang berkualitas serta baik bisa memberikan hasil baik terhadap perusahaan dalam menjalankan serta mengelola perusahaan dalam proses produksi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi. Jenis penelitian adalah *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Teknik analisis data menggunakan SEM-PLS. Sampel yang digunakan sebanyak 80 responden dan teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, dan motivasi tidak mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

## ABSTRACT

Syahputra, Gilang Febryan. 2022. THESIS. The Influence of Organizational Culture on Employee Performance with Motivation as an Intervening Variable at the UMKM Samudera Kaset in Gamoh Hamlet, Dayurejo Village, Prigen, Pasuruan

Advisor : Setiani, M.M

Keywords : Organizational Culture, Motivation, Employee Performance

---

Human resources are an important element in an organization, company progress can be realized depending on the performance and productivity of human resources in the organization concerned. Quality human resources will affect the level of performance and excellence of the organization and company, superior quality human resources will determine the success of the company. Because in determining the success of a company, quality and good human resources can provide good results for the company in running and managing the company in the production process.

This study aims to determine the effect of organizational culture on employee performance which is mediated by motivation. This type of research is explanatory research with a quantitative approach. Data analysis technique using SEM-PLS. The sample used was 80 respondents and the data collection technique used was a questionnaire.

Results this study shows that organizational culture has a positive and significant effect on employee performance, organizational culture has a positive and significant effect on motivation, motivation has an insignificant effect on employee performance, and motivation is unable to mediate the influence of organizational culture on employee performance.

## نبذة مختصرة

سابوترا ، جيلانج فيريان .2022. أطروحة .تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظف مع الحافز كمتغير متداخل في فرع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر في المحيط حصيرة في جاموه هاملت ، قرية ديوريجو ، بريجين ، باسوروان  
المستشار :سيتياني ، ماجستير في الإدارة

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية ، التحفيز ، أداء الموظف

تعد الموارد البشرية عنصراً مهماً في المنظمة ، ويمكن تحقيق تقدم الشركة اعتماداً على أداء وإنتاجية الموارد البشرية في المنظمة المعنية .ستؤثر الموارد البشرية عالية الجودة على مستوى الأداء والتميز للمؤسسة والشركة ، وستحدد الموارد البشرية عالية الجودة نجاح الشركة .لأنه عند تحديد نجاح الشركة ، يمكن أن توفر الجودة والموارد البشرية الجيدة نتائج جيدة للشركة في إدارة الشركة وإدارتها في عملية الإنتاج

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظف الذي يتوسطه الدافع .هذا SEM-PLS النوع من البحث هو بحث توضيحي بنهج كمي .تقنية تحليل البيانات باستخدام .كانت العينة المستخدمة 80 مستجيباً وكانت تقنية جمع البيانات المستخدمة عبارة عن استبيان تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي وهام على أداء الموظف ، وأن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي وهام على التحفيز ، والدافع ليس له تأثير كبير على أداء الموظف .والدافع ليس قادراً على التوسط في التأثير التنظيمي .ثقافة أداء الموظف ،

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan unsur penting dalam sebuah organisasi, kemajuan perusahaan dapat terwujud tergantung pada kinerja dan produktivitas sumber daya manusia pada organisasi yang bersangkutan. Kemajuan teknologi tidak dapat meninggalkan peran sumber daya manusia dan menggandakan organisasi atau perusahaan, ini berarti peran sumber daya manusia tidak dapat dipisahkan dari sebuah perusahaan secanggih apapun itu teknologi yang digunakan dalam organisasi tersebut.

Sumber daya manusia yang berkualitas akan mempengaruhi tingkat kinerja dan keunggulan dari organisasi maupun perusahaan, kualitas sumber daya manusia yang unggul juga akan menentukan tingkat keberhasilan perusahaan. Karena dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan, SDM yang berkualitas bisa memberikan hasil yang baik terhadap perusahaan dalam menjalankan serta mengelola perusahaan dalam proses produksi. Sumber daya manusia juga merupakan salah satu investasi yang sangat berharga sekaligus fondasi lainnya diantaranya yaitu sistem serta fasilitas penunjang lainnya.

Usaha Mikro Kecil Menengah atau biasa kita singkat menjadi UMKM adalah istilah umum dalam dunia ekonomi yang merujuk pada usaha ekonomi produktif yang dimiliki oleh perorangan maupun badan usaha sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh UU No. 20 Tahun 2008. Usaha Mikro Kecil Menengah atau UMKM Samudera Kesenangan merupakan perusahaan yang bergerak dalam bisnis kreatif yaitu dengan memproduksi keset secara manual dan dikerjakan di rumah masing-masing karyawan. UMKM Samudera keset memiliki berbagai varian jenis keset yang di produksi tiap harinya, dan memiliki karyawan yang tersebar di Desa Damarjati Kecamatan Sukorejo dan memiliki cabang di Dusun Gamoh Desa Dayurejo Kecamatan Prigen.

Cabang UMKM Samudera Kesenjangan berdiri sejak tahun 2013 dengan hanya mengandalkan satu keluarga saja dalam proses produksinya dan hanya memproduksi satu jenis keset. Namun dengan seiring berjalannya waktu Cabang UMKM Usaha keset kian besar dan memiliki karyawan yang banyak, serta memproduksi berbagai jenis keset dan membuat bahannya tersendiri. Hal ini terjadi karena pada Cabang UMKM ini menerapkan budaya organisasi yang baik dan mengutamakan sistem kekeluargaan. Koordinator juga memberikan pelatihan secara persuasif dan door to door, sehingga karyawan yang masih baru bergabung akan memiliki motivasi yang tinggi dalam belajar memproduksi keset secara manual.

Cabang UMKM Samudera Kesenjangan memiliki budaya organisasi dengan mengutamakan asas kekeluargaan. Budaya yang diterapkan di dalam cabang UMKM ini di antara melaksanakan pelatihan per individu bersama koordinatornya sehingga penyerapan ilmu yang diberikan akan lebih mudah. Selain itu, budaya yang diterapkan adalah dengan membuat arisan tahunan dengan pembayaran setiap minggu dan hasilnya akan di ambil di saat bulan puasa dalam bentuk berbagai barang.

Dalam penelitian kali ini penulis memfokuskan pada ibu rumah tangga yang notabene tidak memiliki pekerjaan atau memang benar-benar murni sebagai ibu rumah tangga serta tidak memiliki sebuah penghasilan tetap. Pada cabang UMKM Samudera Kesenjangan, karyawan bekerja pada rumahnya masing-masing dengan pembagian jenis keset yang sudah ditentukan oleh koordinator, namun dengan target yaitu sebanyak 200 kodi tiap minggunya dan target 50 biji satu orang karyawan. Jenis keset pada cabang UMKM Samudera Kesenjangan di antara keset anduk, keset pelangi, keset ketupat, keset mutiara, keset oval, dan keset mutiara rajut. Dengan berbagai jenis keset yang ada pastinya cabang UMKM ini akan membutuhkan bahan yang sangat banyak pula. Dalam penyediaan bahan produksi, cabang UMKM mendatangkan bahan dari Bandung dan Semarang yang langsung dikirim ke tempat produksi.

Karyawan merupakan sumber daya manusia yang sangat penting bagi keberlangsungan perusahaan, karena mereka mempunyai akal, pikiran dan tenaga serta bakat kreativitas yang dibutuhkan untuk mengerjakan semua pekerjaan yang diberikan perusahaan untuk mencapai tujuan dari perusahaan tersebut. Menurut Robbins (2003) bahwa kinerja pegawai adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Dalam studi manajemen kinerja karyawan atau pegawai ada hal yang memerlukan pertimbangan yang penting sebab kinerja individual seorang pegawai dalam organisasi merupakan bagian dari kinerja organisasi, dan dapat menentukan kinerja dari organisasi tersebut. Berhasil tidaknya kinerja pegawai yang telah dicapai organisasi tersebut akan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari pegawai secara individu maupun kelompok. Semakin baik kinerja karyawan di dalam sebuah perusahaan, maka yang akan terjadi adalah peningkatan mobilitas perusahaan, demikian pula sebaliknya semakin rendah kinerja karyawan, maka akan menurunkan mobilitas perusahaan tersebut.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Kurnianto (2016) menyatakan bahwa pengaruh motivasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Madubaru PG/PS Madukismo. Begitu pun dengan penelitian yang dilakukan oleh Agustina (2019) menyatakan bahwa pengaruh budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada restoran Srikandi (Lesehan Keluarga) Medan Marelan. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Dhermawan, dkk (2012) dan Parmin (2015) menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan serta penelitian yang dilakukan Girsang (2019) menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan RS Putri Hijau.

Budaya organisasi terdiri dari dua kata “budaya” dan “organisasi”. Sebelum mengarah pada definisi budaya organisasi, berikut ini adalah definisi organisasi dan budaya itu sendiri menurut beberapa pendapat ahli. Morgan (1997) dalam Sobirin (2007:5) secara harfiah, kata organisasi berasal dari

bahasa Yunani “organon” yang berarti alat atau instrumen. Dari kata ini menyiratkan bahwa organisasi adalah alat bantu manusia. Budaya organisasi merupakan salah satu peluang untuk membangun sumber daya manusia melalui aspek perubahan sikap dan perilaku yang diharapkan mampu menyesuaikan diri dengan tantangan yang sedang berjalan dan yang akan datang. Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak (abstrak), yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja.

Pengertian motivasi sebagaimana diungkapkan oleh Wursanto (1998 : 132) yaitu alasan, dorongan yang ada di dalam diri manusia yang menyebabkan manusia melakukan sesuatu atau berbuat sesuatu. Motivasi karyawan disebabkan oleh beberapa faktor, mulai dari internal setiap individu maupun dari eksternal lingkungan masing-masing individu sebagai contoh, yang dapat dipengaruhi oleh faktor minat, gaji yang diterima, kebutuhan akan rasa aman, hubungan antar individu dan kesempatan untuk bekerja.

Motivasi yang telah diberikan pada ibu rumah tangga diharapkan nantinya mampu menaikkan kinerja dari proses pembuatan keset, sehingga nantinya diharapkan mampu mendorong produktivitas perusahaan dalam jumlah produk yang dihasilkan. Motivasi kerja sangat berpengaruh terhadap perilaku anggota atau individu serta kelompok maupun organisasi, dengan demikian motivasi ini dapat berpengaruh pula terhadap pencapaian prestasi individu atau perorangan, kelompok maupun organisasi tersebut. Hal ini secara langsung akan berguna untuk meningkatkan efektif atau tidaknya kinerja anggota organisasi yang ada dan tinggi atau rendahnya komitmen organisasi para anggota organisasi tersebut (Sucipto, 2008 : 146).

Menurut Hasibuan (2005 : 141) motivasi penting karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam menentukan tinggi rendahnya kinerja karyawan. Tinggi rendahnya kinerja tenaga kerja

yang dimiliki sebuah perusahaan dipengaruhi oleh faktor seperti motivasi kerja dari individu karyawan.

Kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi yang dapat dinilai secara kuantitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral atau etika kerja. Kinerja juga dapat diartikan sebagai *the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period* Russel, (1993 : 379). Berdasarkan pendapat Bernardin dan Russel, kinerja cenderung dilihat sebagai hasil dari suatu proses pekerjaan yang pengukurannya dilakukan dalam kurun waktu tertentu.

Motivasi penulis dalam meneliti hal ini adalah semangat pengusaha dalam memotivasi dan memberikan pelatihan pada ibu rumah tangga dalam bekerja sebagai pembuat keset rumahan dengan cara manual. Dengan bimbingan secara rutin serta evaluasi yang dilakukan secara berkala sehingga ibu rumah tangga memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja.

Dengan penjelasan di atas maka, penelitian ini dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Cabang UMKM Samudera Keset Di Dusun Gamoh Desa Dayurejo” adalah sebuah langkah seseorang atau kelompok dalam usaha menemukan terobosan terbaru dan inovasi yang akan ditujukan kepada masyarakat luas dalam membantu pekerjaan sehari-hari dan meningkatkan perekonomian keluarga. Sumber daya manusia merupakan unsur yang sangat penting dalam sebuah organisasi maupun sebuah perusahaan, kemajuan perusahaan dapat terwujud dengan maksimal tergantung pada kinerja dan produktivitas sumber daya manusia pada organisasi maupun perusahaan yang bersangkutan.

## 1.2 Rumusan Masalah

Setiap organisasi atau perusahaan menginginkan karyawan untuk bekerja sesuai dengan aturan yang berlaku dalam menjalankan tugas yang telah diberikan, sehingga perusahaan dituntut untuk mampu memberikan motivasi kepada karyawannya sesuai dengan aturan yang dimaksud agar dapat sesuai dengan yang diharapkan. Rumusan masalah penelitian ini sebagai jembatan peneliti menjangkau data di lapangan sebagai berikut :

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Dalam setiap dilakukannya sebuah penelitian diharapkan memiliki sebuah tujuan yang jelas, bahkan bisa memiliki manfaat lebih bagi kemajuan organisasi. Berikut tujuan dari rumusan masalah di atas :

1. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di usaha pembuatan keset.
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan di usaha pembuatan keset.
3. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja karyawan di usaha pembuatan keset.
4. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Peneliti berharap dengan adanya penelitian akan membantu beberapa pihak di antaranya:

1. Bagi Peneliti

Sebagai wadah untuk mengimplementasikan dan memadukan pengetahuan yang di peroleh selama bangku perkuliahan dengan praktek secara langsung dan sebagai syarat dalam menempuh gelar Strata Satu (S1) pada Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, khususnya pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen.

2. Bagi Masyarakat Luas

Membantu menyelesaikan masalah yang timbul di dalam kehidupan sehari-hari, khususnya dalam bidang sumber daya manusia, budaya organisasi, motivasi dan kinerja karyawan.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Dasar atau acuan penelitian yang berupa teori-teori atau temuan-temuan melalui hasil dari berbagai penelitian sebelumnya merupakan hal yang sangat penting dan dapat dijadikan sebagai data pendukung dalam penelitian ini. Salah satu data pendukung yang menurut peneliti perlu dijadikan bagian tersendiri adalah penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang sedang dibahas dalam penelitian ini.

Dalam hal ini, fokus penelitian terdahulu yang dijadikan acuan terhadap penelitian ini adalah terkait masalah motivasi kinerja karyawan. Oleh karena itu, peneliti melakukan langkah kajian terhadap beberapa hasil penelitian terdahulu yang berasal dari beberapa sumber. Dengan adanya penelitian terdahulu penulis mendapatkan berbagai referensi terkait teknis lapangan atau secara teori dengan harapan hasil yang disajikan nantinya akan dapat untuk mudah dipahami oleh pembaca. Berikut penelitian yang digunakan sebagai acuan dan berhubungan dengan objek.

“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderating” oleh (Hasan dan Wibawani, Sri, 2019). Hasil analisis menunjukkan Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan dengan Motivasi Kerja sebagai variabel moderating (studi Pelaksanaan Apel dan Senam Pagi di UPN “Veteran” Jawa Timur) adalah sebesar 7,7% yang berarti bahwa pengaruh variabel Budaya Organisasi dan variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan sebesar 7,7%, sedangkan 92,3% dipengaruhi faktor lain diluar model penelitian ini.

“Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karaywan” oleh (Dea Aulia Permatasari, 2020). Hasil analisis pada penelitian ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan PT. Telkom Indonesia Regional V Surabaya.

Hal ini dapat diartikan jika budaya organisasi meningkat maka kinerja karyawan juga akan ikut tinggi begitu pun sebaliknya.

“Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Citra Harapan Anugrah” oleh (Johansen dan Carol Daniel Kadang, 2020). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Citra Harapan Anugrah di Jakarta. Hasil analisis menyimpulkan bahwa motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Citra Harapan Anugrah.

“Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan” oleh (Mei Handayani dan Wachid Fuady R, 2020). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. FRJ Global Concept Jepara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

“Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan” oleh (Tarjo, 2020). Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh budaya organisasi motivasi kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis dari penelitian ini adalah budaya organisasi, motivasi kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif, namun beda halnya dengan kepuasan kerja yang memiliki pengaruh negatif.

“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Camat Dungigi Kota Gorontalo” oleh (Swastiani Dunggio, 2020). Penelitian ini bertujuan mengetahui secara nyata, dengan data maupun hal-hal yang berkaitan dengan variabel budaya organisasi dan kinerja pegawai. Dengan hasil dari penelitian ini semakin baiknya budaya agresif-defensif dalam arti lain secara stimulan dan parsial akan berdampak terhadap meningkatnya kinerja pegawai.

“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Anggota Club K Universitas Negeri Jakarta” oleh (Dinda Ayu Firanti, dkk, 2021).

Penelitian ini dibuat untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh budaya organisasi motivasi kerja dalam organisasi Club K Universitas Negeri Jakarta. Hasil penelitian ini dibuktikan dengan adanya pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja anggota organisasi Club K Universitas Negeri Jakarta, sehingga budaya organisasi yang baik akan mempengaruhi suasana dalam organisasi.

“Analisis Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening di Ijen Suites Resort & Convention Malang” oleh (Alfred dkk, 2021). Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja dan motivasi kerja mereka, semakin kuat budaya organisasi yang ada dalam organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan dan karyawan motivasi.

“Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Mitra Dinas Koperasi dan UKM” oleh (Seia Piantara dkk, 2021). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan memperoleh temuan kondisi faktual budaya organisasi, motivasi, lingkungan kerja dan kinerja para mitra. Hasil analisis yang telah dilakukan diperoleh kesimpulan bahwa kinerja Mitra Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Karawang tahun 2019 dipengaruhi secara positif oleh budaya organisasi, motivasi dan lingkungan kerja.

“Pengaruh Budaya Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan” oleh (Shania Victoria Kaesang, 2021). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya kerja terhadap motivasi dan kinerja karyawan PT. Mayora Indah Tbk Cabang Tomohon. Hasil analisis dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh terhadap motivasi, budaya kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

“Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Keuangan dan Barang Milik Negara

Kementerian Kesehatan” oleh (Dzaky Rizaldi dan Haryanto, 2022). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Biro Keuangan dan Barang Milik Negara Kementerian Kesehatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Terdapat kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi, motivasi kerja dan kompetensi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

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

<b>No.</b>	<b>Penulis dan Judul</b>	<b>Metode Penelitian</b>	<b>Variabel</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
1.	Siahaan dan Bahri, 2019. Pengaruh Penempatan Pegawai, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Eksploratif dengan pendekatan kuantitatif	- Penempatan - Motivasi - Lingkungan Kerja - Kinerja Pegawai	Penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara simultan penempatan, motivasi, dan lingkungan kerja

				berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
2.	Hasan dan Wibawani, Sri, 2019. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderating (Studi Pelaksanaan Apel dan Senam Pagi di UPN “Veteran” Jawa Timur	Analisis uji regresi berganda	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya Organisasi</li> <li>- Kinerja Tenaga Kependidikan</li> <li>- Motivasi Kerja</li> </ul>	<p>Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan dengan Motivasi Kerja sebagai variabel moderating (studi Pelaksanaan Apel dan Senam Pagi di UPN “Veteran” Jawa Timur) adalah sebesar 7,7% yang berarti bahwa pengaruh variabel Budaya Organisasi dan variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan sebesar 7,7%, sedangkan 92,3% dipengaruhi faktor lain diluar model penelitian ini.</p>

3.	<p>Agustin, 2020.</p> <p>Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Umkm Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deskriptif Kuantitatif</li> <li>- Analisis SEM-PLS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya Organisasi</li> <li>- Gaya Kepemimpinan</li> <li>- Motivasi Kerja</li> <li>- Kinerja Karyawan</li> </ul>	<p>Budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Gaya</p>
----	---	--	--	--

				kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.
4.	Dea Aulia Permatasari, 2020. Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisis Smart PLS</li> <li>- Uji <i>Measurement Model</i></li> <li>- Uji Kasualitas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya Organisasi</li> <li>- Motivasi</li> <li>- Kinerja Karyawan</li> </ul>	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan PT. Telkom Indonesia Regional V Surabaya. Hal ini dapat diartikan jika budaya organisasi meningkat maka kinerja karyawan juga akan ikut tinggi begitu pun sebaliknya. Sama halnya variabel motivasi, yang berpengaruh positif serta memiliki dampak pada kinerja pegawai.
5.	Johansen Dayani dan Carol Daniel Kadang, 2020.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Probability Sampling</i></li> <li>- Analisis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivasi Kerja</li> <li>- Budaya Organisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivasi kerja berpengaruh</li> </ul>

	Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Citra Harapan Anugrah	Smart PLS	- Kinerja Karyawan	<p>signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Citra Harapan Anugrah. Semakin baik Motivasi yang diberikan oleh perusahaan maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan.</p> <p>- Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Citra Harapan Anugrah. Budaya organisasi yang baik akan semakin baik meningkatkan kinerja karyawan.</p>
6.	Mei Handayani dan Wachid	- Metode Sensus	- Budaya Organisasi	- Budaya organisasi

	<p>Faudy R, 2020. Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. FRJ Global Concept Jepara)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regresi Linier Berganda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivasi Kerja</li> <li>- Kepuasan Kerja</li> <li>- Kinerja Karyawan</li> </ul>	<p>berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat dikatakan semakin baik suatu budaya organisasi maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat dikatakan semakin baik motivasi kerja maka semakin tinggi kinerja karyawan.</li> <li>- Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat dikatakan semakin baik motivasi kerja maka semakin</li> </ul>
--	--	---	--	--

				tinggi kinerja karyawan
7.	Tarjo, 2020. Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisis Regresi Linier Berganda</li> <li>- Random Sampling Dengan Rumus Slovin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya Organisasi</li> <li>- Motivasi Kerja</li> <li>- Kepuasan Kerja</li> <li>- Komitmen Organisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>- Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>- Kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>- Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>- Budaya Organisasi, motivasi Kerja,</li> </ul>

				Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
8.	Swastiani Dunggio, 2020. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Camat Dungigi Kota Gorontalo	Pendekatan Kuantitatif Dengan Sampel dan Kuesioner	- Budaya Organisasi - Kinerja Karyawan	Terdapat pengaruh budaya organisasi (X) yang terdiri dari budaya konstruktif (X1), budaya pasif-defensif (X2), dan budaya agresif-defensif (X3) secara simultan terhadap kinerja pegawai (Y) pada Kantor Camat Dungingi Kota Gorontalo serta terdapat pengaruh budaya organisasi (X) yang terdiri dari budaya konstruktif (X1), budaya pasif-defensif (X2), dan budaya agresif-defensif (X3) secara parsial terhadap

				<p>kinerja pegawai (Y) pada Kantor Camat Duingi Kota Gorontalo. Sehingga bahwa semakin baiknya budaya agresif-defensif akan berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai dan terdapat pengaruh budaya organisasi secara simultan dan parsial terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat Duingi Kota Gorontalo.</p>
9.	<p>Dinda Ayu Firanti, dkk, 2021. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Anggota Club K Universitas Negeri Jakarta</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisis Regresi Linier Berganda</li> <li>- Sampel <i>Non-Probability</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya Organisasi</li> <li>- Motivasi Kerja</li> </ul>	<p>Hasil penelitian ini membawa hasil yaitu nilai signifikansi kurang dari nilai probabilitas signifikan dan memiliki makna bahwa budaya dalam organisasi berpengaruh terhadap motivasi</p>

				kerja anggota organisasi Club K Universitas Negeri Jakarta. Budaya organisasi yang baik akan mempengaruhi suasana dalam organisasi sehingga menimbulkan motivasi kerja anggota organisasi.
10.	Alfred dkk, 2021. Analisis Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening di Ijen Suites Resort & Convention Malang.	Analisis Regresi Linier Berganda	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya Organisasi</li> <li>- Kinerja Karyawan</li> <li>- Motivasi Kerja</li> </ul>	Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja. Dan antar variabel memiliki pengaruh yang kuat sehingga semakin kuat akan semakin besar juga pengaruh yang diberikan.
11.	Seia dkk, 2021. Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Mitra Dinas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pendekatan Kuantitatif</li> <li>- Analisis Deskriptif</li> <li>- Analisis Jalur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya Organisasi</li> <li>- Motivasi</li> <li>- Lingkungan Kerja</li> <li>- Kinerja</li> </ul>	Budaya organisasi dengan motivasi kerja memiliki tingkat korelasi yang sangat rendah dan nilainya positif, korelasi antara

	Koperasi dan UKM			motivasi dengan lingkungan kerja memiliki tingkat hubungan sangat rendah dan nilainya positif dan korelasi antara budaya organisasi dengan lingkungan kerja memiliki tingkat hubungan rendah dan nilainya positif.
12.	Shania dkk, 2021. Pengaruh Budaya Kerja dan Motivasi Terhadap Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisis Statistik Inferensial</li> <li>- Teknik Purposive Sampling</li> <li>- Analisis Smart PLS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya Kerja</li> <li>- Motivasi</li> <li>- Kinerja Karyawan</li> </ul>	Budaya Kerja secara parsial berpengaruh terhadap Motivasi. Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan mengidentifikasi tidak adanya pengaruh yang signifikan. Motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
13.	Dzaky Rizaldi dan Haryanto, 2022. Pengaruh Budaya	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisis SPSS</li> <li>- Teknik Analisis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya Organisasi</li> <li>- Motivasi Kerja</li> <li>- Kompetensi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya Organisasi berpengaruh positif dan</li> </ul>

	<p>Organisasi, Motivasi Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Keuangan dan Barang Milik Negara Kementerian Kesehatan</p>	<p>Kuantitatif</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisis Regresi Linier Berganda</li> </ul>	<p>- Kinerja Pegawai</p>	<p>signifikan terhadap Kinerja Pegawai.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.</li> <li>- Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.</li> <li>- Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Kompetensi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.</li> </ul>
--	--	---	--------------------------	---

**Tabel 2.2**  
**Perbedaan Dengan Penelitian Terdahulu**

No.	Penulis dan Judul	Perbedaan
1.	Siahaan dan Bahri, 2019. Pengaruh Penempatan Pegawai, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Metode penelitian eksploratif</li> <li>- Teknik analisis data menggunakan SPSS versi 24</li> </ul>
2.	Hasan dan Wibawani, Sri, 2019. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderating (Studi Pelaksanaan Apel dan Senam Pagi di UPN “Veteran” Jawa Timur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Studi Pelaksanaan Apel dan Senam Pagi di UPN “Veteran Jawa Timur</li> <li>- Analisis uji regresi berganda</li> </ul>
3.	Agustin, 2020. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Umkm Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening	<ul style="list-style-type: none"> <li>- UMKM yang berada di Desa Ngingas Kabupaten Sidoarjo</li> <li>- Pendekatan penelitian deskriptif kuantitatif</li> </ul>
4.	Dea Aulia Permatasari, 2020. Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PT. Telkom Indonesia Regional V Surabaya</li> <li>- Analisis Smart PLS</li> <li>- Uji <i>Measurement Model</i></li> <li>- Uji Kasualitas</li> </ul>
5.	Johansen Dayani dan Carol Daniel Kadang, 2020. Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Citra	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PT. Citra Harapan Anugrah</li> <li>- <i>Probability Sampling</i></li> <li>- Analisis Smart PLS</li> </ul>

	Harapan Anugrah	
6.	Mei Handayani dan Wachid Faudy R, 2020. Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. FRJ Global Concept Jepara)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Studi Kasus pada PT. FRJ Global Concept Jepara</li> <li>- Metode Sensus</li> <li>- Regresi Linier Berganda</li> </ul>
7.	Tarjo, 2020. Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PT. Bungo Limbur Muara Bungo</li> <li>- Analisis Regresi Linier Berganda</li> <li>- Random Sampling Dengan Rumus Slovin</li> </ul>
8.	Swastiani Dunggio, 2020. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Camat Duingi Kota Gorontalo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kantor Camat Duingi Kota Gorontalo</li> <li>- Pendekatan Kuantitatif Dengan Sampel dan Kuesioner</li> </ul>
9.	Dinda Ayu Firanti, dkk, 2021. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Anggota Club K Universitas Negeri Jakarta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anggota Club K Universitas Negeri Jakarta</li> <li>- Analisis Regresi Linier Berganda</li> <li>- Sampel <i>Non-Probability</i></li> </ul>
10.	Alfred dkk, 2021. Analisis Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening di Ijen Suites Resort & Convention Malang.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ijen Suites Resort &amp; Convention Malang</li> <li>- Analisis Regresi Linier Berganda</li> </ul>
11.	Seia dkk, 2021. Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Lingkungan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitra Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Karawang Tahun 2019</li> </ul>

	Kerja Terhadap Kinerja Mitra Dinas Koperasi dan UKM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pendekatan Kuantitatif</li> <li>- Analisis Deskriptif</li> <li>- Analisis Jalur</li> </ul>
12.	Shania dkk, 2021. Pengaruh Budaya Kerja dan Motivasi Terhadap Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PT. Mayora Indah Tbk Cabang Tomohon</li> <li>- Analisis Statistik Inferensial</li> <li>- Teknik Purposive Sampling</li> <li>- Analisis Smart PLS</li> </ul>
13.	Dzaky Rizaldi dan Haryanto, 2022. Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Keuangan dan Barang Milik Negara Kementerian Kesehatan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Biro Keuangan dan Barang Milik Negara Kementerian Kesehatan</li> <li>- Analisis SPSS</li> <li>- Teknik Analisis Kuantitatif</li> <li>- Analisis Regresi Linier Berganda</li> </ul>

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 Motivasi

#### 2.2.1.1 Definisi Motivasi

Motivasi (*motivation*), berasal dari bahasa latin yaitu *movere* yang berarti menggerakkan. Dalam konteks kali ini motivasi digambarkan sebagai proses psikologikal yang menyebabkan adanya pengarah dan presistensi kegiatan sukarela yang ditujukan ke arah pencapaian tujuan. Para manajer perlu memahami berbagai proses psikologikal tersebut supaya mereka dapat berhasil membina para karyawan mereka menuju pencapaian sasaran perusahaan (Winardi, 2004:1).

Motivasi sebagaimana diungkapkan oleh Wursanto (1998 : 132) yaitu alasan, dorongan yang ada di dalam diri manusia yang menyebabkan manusia melakukan sesuatu atau berbuat sesuatu. Motivasi adalah hasil dari proses-proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seseorang individu,

yang menimbulkan sikap antusias dan persistensi untuk mengikuti arah dan tindakan-tindakan tertentu. Motivasi adalah dorongan dasar yang menggerakkan seseorang untuk bertindak laku. Dorongan ini berada pada diri seseorang yang menggerakkan untuk melakukan sesuatu sesuai dengan dorongan yang ada dalam dirinya. Oleh karena itu, perbuatan yang dilakukan oleh seseorang yang didasarkan atas motivasi tertentu mengandung tema yang sesuai dengan motivasi yang mendasarinya. Banyak teori motivasi berdasarkan asas kebutuhan (*need*). Kebutuhan inilah yang menyebabkan seseorang berusaha untuk dapat memenuhinya. Motivasi adalah proses psikologis manusia yang nantinya akan menjelaskan tentang perilaku dari seseorang tersebut. Perilaku pada hakikatnya merupakan sebuah orientasi pada satu tujuan. Dengan kata lain, perilaku seseorang dirancang untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan proses interaksi dari beberapa unsur. Dengan demikian, motivasi merupakan kekuatan yang mendorong untuk seseorang melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan. Kekuatan ini pada dasarnya dirangsang oleh adanya berbagai macam kebutuhan, seperti : keinginan yang hendak dipenuhi, tingkah laku, tujuan dan umpan balik.

Allah berfirman dalam Al-Quran:

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ

“: Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri”. (Ar-Ra’d: 11)

Dan setiap manusia memiliki malaikat-malaikat yang silih berganti untuk menjaganya, mereka menjaganya dengan perintah Allah dan menghitung segala amal perbuatannya, baik itu amal kebaikan maupun keburukan. Allah tidak mengubah kenikmatan yang diberikan kepada suatu kaum, melainkan jika mereka mengubah perintah Allah dengan melanggarnya. Dan jika Allah hendak menguji suatu kaum dengan musibah maka tidak ada yang mampu menghalangi hal itu, dan mereka tidak memiliki penolong selain Allah dalam mencari kebaikan atau menjauhi keburukan. (Tafsir Al-Madinah Al-Munawwarah / Markaz Ta'dzhim al-Qur'an)

Dari Abu Hurairah, Rasulullah bersabda: “Para malaikat malam dan para malaikat siang silih berganti menjaga kalian, dan mereka berkumpul pada shalat ashar dan shalat subuh. Kemudian malaikat yang menjaga pada malam hari naik ke langit, lalu Allah menanyai mereka -dan Allah lebih mengetahui tentang mereka: “Bagaimana kalian tinggalkan hamba-hamba-Ku?” Mereka menjawab: “Kami meninggalkan mereka dalam keadaan shalat dan kami mendatangi mereka ketika mereka dalam keadaan shalat.” (Shahih Bukhari 13/426 no. 4729, kitab tauhid, bab firman Allah " تعرج الملائكة والروح " إليه" dan diriwayatkan Imam Muslim dalam kitab shahihnya 1/439, kitab masjid-masjid, bab keutamaan shalat subuh dan ashar no. 632).

Dari ayat di atas kita bisa mengambil kesimpulan bahwa ternyata motivasi yang paling kuat adalah dari diri seseorang. Motivasi sangat berpengaruh dalam perilaku seseorang dalam setiap tindak-tanduknya.

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذَلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِنْ رِزْقِهِ وَإِلَيْهِ  
النُّشُورُ

*“Dialah yang menjadikan untuk kamu Bumi yang mudah dijelajahi, maka jelajilah di segala penjurunya dan makanlah sebagian dari rezeki-Nya. Dan hanya kepada-Nya lah kamu (kembali setelah) dibangkitkan.” (QS. Al-Mulk: 15)*

Setelah ditegaskan bahwa Allah adalah Maha Halus dan Maha Luas pengetahuan-Nya, kini diuraikan kembali tentang Kuasa-Nya.

Dialah Allah yang menjadikan bumi untuk kamu yang mudah dijelajahi untuk melakukan aneka aktifitas yang bermanfaat, maka jelajahilah di segala penjurunya, berkelanalah ke seluruh pelosoknya, dan makanlah sebagian dari rezeki-Nya yang disediakan untuk kamu, serta bersyukurlah dengan segala karunia-Nya itu. Dan karena pada akhirnya, hanya kepada-Nyalah kamu kembali setelah dibangkitkan. Bukti kekuasaan dan keluasan ilmu-Nya sudah dipaparkan, kalau manusia tetap durhaka maka Allah menegaskan dalam ayat ini: sudah merasa amankah kamu, bahwa dia Allah yang di langit tidak akan membuat kamu ditelan bumi ketika tiba-tiba ia terguncang. Mestinya kamu tidak merasa aman dengan tetap durhaka. Karena orang sebelum kamu seperti karun karena kedurhakaannya dia ditelan bumi. Atau sudah merasa amankah kamu, bahwa dia Allah yang di langit yang mengendalikan sepenuhnya semua makhluk, tidak akan mengirimkan badai yang berbatu kepadamu yang dapat membinasakan kamu' namun kalau kamu tetap durhaka, kelak kamu akan mengetahui bagaimana akibat mendustakan peringatan-ku. (Tafsir Ringkas Kementerian Agama RI)

Rasulullah SAW bersabda: "Kerjakanlah urusan duniamu seakan-akan kamu hidup selamanya dan laksanakanlah urusan akhiratmu seakan-akan kamu akan mati besok," (HR Ibnu Asakir)

Jika dikaitkan dengan tingkah laku keagamaan motivasi tersebut penting untuk dibicarakan dalam rangka mengetahui apa sebenarnya latar belakang suatu tingkah laku keagamaan yang dikerjakan oleh seseorang. Disini peranan motivasi itu sangat besar artinya dalam membimbing dan mengarahkan seseorang terhadap tingkah laku keagamaan. Namun demikian ada motivasi tertentu yang sebenarnya timbul dalam diri manusia karena terbukanya hati manusia terhadap kebesaran Allah SWT. Sehingga orang tersebut menjadi orang yang beriman dan kemudian dengan iman itulah ia lahirkan tingkah laku keagamaan (Ramayulis, 2004:102).

Menurut Hasibuan (2005 : 141) motivasi menjadi sangat penting karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan serta

mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam menentukan kinerja karyawan. Motivasi merupakan sebuah konsep hipotesis untuk suatu kegiatan yang dipengaruhi oleh persepsi dan tingkah laku seseorang untuk mengubah situasi yang tidak memuaskan atau tidak menyenangkan menjadi sesuatu yang dapat membuahkan hasil. Maslow, sebagai tokoh motivasi yang berasal dari aliran *humanisme*, menyatakan bahwa kebutuhan manusia secara hierarkis semuanya paten dalam diri manusia. Kebutuhan tersebut mencakup kebutuhan fisiologis (sandang pangan), kebutuhan rasa aman (bebas bahaya), kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan diri dan kebutuhan aktualisasi diri (Uno, 2007:1-4).

#### **2.2.1.2 Macam – Macam Motivasi**

Menurut Anonim (2010), motivasi dibedakan atas 3 macam berdasarkan sifatnya:

1. Motivasi takut atau *fear motivation*, yaitu individu melakukan suatu perbuatan dikarenakan adanya rasa takut. Dalam hal ini seseorang melakukan sesuatu perbuatan dikarenakan adanya rasa takut, misalnya takut karena ancaman dari luar, takut Aku mendapatkan hukuman dan sebagainya.
2. Motivasi insentif atau *incentive motivation*, yaitu individu melakukan sesuatu perbuatan untuk mendapatkan sesuatu insentif, bentuk insentif bermacam-macam seperti mendapatkan honorarium, bonus, hadiah, penghargaan dan lain-lain
3. Motivasi sikap atau *attitude motivation* atau *self motivation* sikap merupakan suatu motivasi karena menunjukkan ketertarikan atau ketidaktertarikan seseorang terhadap suatu objek, motivasi ini lebih bersifat intrinsik, muncul dari dalam individu, berbeda dengan kedua motivasi sebelumnya yang lebih bersifat ekstrinsik yang datang dari luar diri individu.

Menurut Muhibbin Syah dalam Anonim (2010), berpendapat dalam buku psikologi pendidikan dengan pendekatan baru, bahwa motivasi dapat dibedakan 2 macam :

1. Motivasi Intrinsik. Hal atau keadaan yang berasal dari dalam diri siswa sendiri yang dapat mendorongnya melakukan tindakan belajar.
2. Motivasi Ekstrinsik. Hal dan keadaan yang datang dari luar individu

Menurut Sardiman (2001), macam-macam motivasi yaitu :

1. Motivasi Ekstrinsik dan intrinsik

Motivasi intrinsic adalah motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam diri setiap individu perlu dirangsang dari luar, karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Sebagai contoh seorang siswa belajar karena ingin mendapat pengetahuan, nilai, atau keterampilan agar dapat berubah tingkah lakunya secara konstruktif. Sedangkan motivasi ekstrinsik adalah motif-motif yang aktif dan berfungsinya karena adanya perangsang dari luar. Sebagai contoh seorang itu belajar, karena tahu besok paginya akan ujian dengan harapan mendapatkan nilai baik, sehingga akan dipuji oleh pacarnya atau temannya.

2. Motivasi Jasmaniah dan rohaniah

Motivasi jasmaniah seperti refleks, instink otomatis, nafsu. Sedangkan yang termasuk motivasi rohaniah seperti momen timbulnya alasan, momen pilih, momen putusan, dan momen terbentuknya kemauan.

3. Motivasi menurut pembagian dari Woodworth dan Marquis

- a. Motif atau kebutuhan organis meliputi kebutuhan untuk minum, makan, bernapas, seksual, berbuat dan kebutuhan untuk beristirahat.
- b. Motif-motif darurat meliputi dorongan untuk menyelamatkan diri, dorongan untuk membalas, untuk berusaha, dan untuk memburu

- c. Motif-motif objektif menyangkut kebutuhan untuk melakukan eksplorasi, melakukan manipulasi, untuk menaruh minat.
4. Motivasi dilihat dari dasar pembentukannya
- a. Motif-motif bawaan.  
Motif bawaan adalah motif yang dibawa sejak lahir. Sebagai contoh dorongan untuk bekerja, dorongan untuk makan dan minum, dorongan untuk bekerja, dorongan seksual.
  - b. Motif-motif yang dipelajari.  
Motif ini timbul karena dipelajari. Sebagai contoh, dorongan untuk belajar suatu cabang ilmu pengetahuan, dorongan untuk mengajar sesuatu di dalam masyarakat.

### **2.2.1.3 Indikator Motivasi Kinerja**

Motivasi merupakan hal yang diharuskan ada dan diberikan dari pimpinan kepada anggota. Adanya motivasi adalah sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas kinerja dalam setiap program organisasi. Menurut Afandi (2018:29) menyebutkan beberapa indikator dari motivasi yaitu sebagai berikut:

#### 1. Balas jasa

Segala sesuatu yang berbentuk barang, jasa, dan uang yang merupakan kompensasi yang diterima pegawai karena jasanya yang dilibatkan pada organisasi.

#### 2. Kondisi kerja

Kondisi atau keadaan lingkungan kerja dari suatu perusahaan yang menjadi tempat bekerja dari para pegawai yang bekerja didalam lingkungan tersebut. Kondisi kerja yang baik yaitu nyaman dan mendukung pekerja untuk dapat menjalankan aktivitasnya dengan baik.

#### 3. Fasilitas kerja

Segala sesuatu yang terdapat dalam organisasi yang ditempati dan dinikmati oleh pegawai, baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun untuk kelancaran pekerjaan.

#### 4. Prestasi kerja

Hasil yang dicapai atau yang diinginkan oleh semua orang dalam bekerja. Untuk tiap-tiap orang tidaklah sama ukurannya karena manusia itu satu sama lain berbeda.

#### 5. Pengakuan dari atasan

Pernyataan yang diberikan dari atasan apakah karyawan sudah melaksanakan motivasi yang telah diberikan atau belum.

#### 6. Pekerjaan itu sendiri

Karyawan yang melakukan pekerjaan sendiri dapat menjadi motivasi bagi karyawan lainnya.

### **2.2.1.4 Tujuan Pemberian Motivasi**

Tujuan motivasi memegang peranan yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Dengan adanya motivasi kerja, di prediksi akan menambah energi pada sebuah pekerjaan. Menurut Hasibuan (2005) ada beberapa tujuan pemberian motivasi yaitu:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
8. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan
11. dan lain-lain.

Menurut Sofyandi (2008) bahwa, “Tujuan-tujuan dari motivasi antara lain adalah sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan

3. Mempertahankan kestabilan karyawan dalam perusahaan
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan dalam bekerja
5. Mengefektifkan dalam pengadaan karyawan
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang kondusif
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
8. Meningkatkan kesejahteraan karyawan
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab akan tugas, dan lain-lain.

Arep (2003) manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi dapat dilihat dari ciri-ciri orang yang termotivasi, seperti: Bekerja sesuai standar, Senang bekerja, Merasa berharga, bekerja keras, Sedikit pengawasan, dan Semangat juang tinggi.

#### **2.2.1.5 Teori Motivasi Kerja**

Teori-teori motivasi menurut Malayu S. P. Hasibuan (2006:152-167) dibagi menjadi dua kelompok, yaitu:

1) Teori Kepuasan (Content Theory) Teori ini merupakan teori yang mendasarkan atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkan manusia berbuat dan berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini berfokus pada perhatian atas faktor-faktor dalam diri manusia yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilakunya. Jika kebutuhan semakin terpenuhi, maka semangat pekerjaannya semakin baik. Teori-teori kepuasan ini antara lain:

a) Teori Maslow Hirarki kebutuhan Maslow mengikuti teori jamak yaitu seseorang berperilaku atau bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Maslow berpendapat, kebutuhan yang diinginkan manusia berjenjang. Maslow mengemukakan 5 level kebutuhan, sebagai berikut:

- (1) Kebutuhan Fisiologis adalah yang harus dipenuhi untuk bertahan hidup, antara lain makanan, perumahan, pakaian, udara untuk bernafas, dan sebagainya.
- (2) Kebutuhan akan keselamatan dan keamanan adalah kebutuhan akan keselamatan dan keamanan, yaitu kebutuhan akan kebebasan dari ancaman, yaitu rasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan.
- (3) Kebutuhan sosial adalah kebutuhan untuk berteman, berinteraksi, dicintai, mencintai, dan diterima dalam pergaulan pekerja dan masyarakat di lingkungannya.
- (4) Kebutuhan akan penghargaan adalah kebutuhan akan pengakuan dan harga diri dari karyawan dan masyarakat sekitar.
- (5) Aktualisasi diri adalah kebutuhan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi secara optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa.

## 2) Teori Proses

Teori proses mengenai motivasi berusaha menjawab bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu. Teori yang tergolong diantaranya:

- a) Teori Harapan (Expectancy) ini dikemukakan oleh Victor Vroom yang mendasarkan teorinya pada 3 konsep penting, yaitu:
  - (1) Harapan (expectancy) adalah suatu kesempatan yang diberikan, hal ini terjadi karena perilaku manusia.
  - (2) Nilai (valence) adalah akibat dari perilaku tertentu yang mempunyai arti atau martabat tertentu (daya atau nilai yang memotivasi) bagi masing-masing individu tertentu.

- (3) Pertautan (instrumentality) adalah persepsi dari individu bahwa hasil dari tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat kedua.
- b) Teori Keadilan merupakan kekuatan penggerak yang memotivasi semangat kerja individu. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif.
- c) Teori Pengukuhan, teori ini berdasarkan atas hubungan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Misalnya, promosi tergantung dari prestasi yang selalu dapat dipertahankan.

## **2.2.2 Budaya Organisasi**

### **2.2.2.1 Definisi Budaya Organisasi**

Budaya tidak hanya berlaku pada kebiasaan dan adat istiadat seperti yang dimiliki oleh negara Indonesia yang kaya dengan kebudayaannya. Faktanya, setiap organisasi memiliki budaya yang menjadi ciri khas suatu organisasi mereka masing-masing. Budaya dalam organisasi disebut sebagai budaya organisasi. Sebelum memahami pengertian dari budaya organisasi, kita perlu memahami apa yang dimaksud dengan budaya dan organisasi. Budaya adalah seperangkat pemahaman penting yang dimiliki, diyakini, serta diterapkan oleh sekelompok komunitas yang sama. Budaya terdiri dari serangkaian nilai, ide-ide, persepsi, preferensi, konsep moralitas, kode etik, yang nantinya akan menciptakan ciri khas di antara kelompok manusia tersebut. Sedangkan, organisasi adalah suatu wadah dimana individu dari berbagai latar belakang bersatu dan bekerja sebagai unit kolektif untuk mencapai tujuan bersama dan target tertentu.

Menurut Colquitt et.al. (2009 : 546) sampai saat ini telah berhasil diidentifikasi lebih dari 50 definisi tentang budaya organisasi. Definisi budaya organisasi sangat beragam dari yang bersifat secara umum yang mendefinisikannya hanya sebagai “*The way we do things around here*” sampai dengan definisi yang sangat khusus (*specific*) dan rumit (*complicated*).

Jadi, apa yang dimaksud dengan budaya organisasi? Budaya organisasi adalah sistem kepercayaan dan sikap bersama yang berkembang dalam suatu organisasi dan membimbing perilaku para anggotanya. Selain itu, budaya organisasi juga dapat didefinisikan sebagai filosofi, ideologi, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, harapan, sikap dan norma-norma yang menyatukan suatu organisasi serta disebarluaskan oleh para karyawannya.

Selanjutnya Colquitt et.all (2009 : 546) mendefinisikan budaya organisasi : *“As the shared social knowledge within an organization regarding the rules, norms, and values that shape the attitudes and behaviors of its employees”* Budaya organisasi merupakan perilaku dimana kesamaan pengetahuan sosial dalam suatu organisasi dengan aturan, norma dan nilai yang membentuk sikap dan perilaku setiap anggotanya. Definisi ini memberikan beberapa deskripsi atau gambaran penting tentang budaya organisasi.

Islam juga memberikan penjelasan tentang budaya organisasi dalam sumber-sumber primer (Al-Qur'an dan Hadits). Kajian budaya organisasi diawali dengan mengambil penjelasan dari ayat-ayat Al-Qur'an yang berisi tentang penjelasan tentang organisasi. Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an Surat Al-Baqarah ayat 43:

وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ وَارْكَعُوا مَعَ الرَّاكِعِينَ

Artinya:

*“Dan dirikanlah shalat, tunaikanlah zakat dan ruku'lah beserta orang-orang yang rukuk” (Q.S. al-Baqarah: 43)*

Kemudian Allah berfirman, “Dan dirikanlah shalat, ” yakni, secara lahir maupun batin, “dan tunaikanlah zakat” terhadap orang-orang yang berhak menerimanya, “dan rukuklah beserta orang-orang yang rukuk,” maksudnya shalatlah beserta orang-orang yang shalat, karena bila kalian melakukan hal itu dengan keimanan kepada Rosul-rosul Allah dan ayat-ayat-Nya, maka sesungguhnya kalian telah menyatukan antara perbuatan-

perbuatan yang lahir dan yang batin, dan antara keiklasan kepada Allah dan berbuat baik kepada hamba-hamba-Nya, dan antara ibadah-ibadah hati dengan ibadah tubuh dan ibadah harta.

Dan firman-Nya, “Dan rukuklah beserta orang-orang yang rukuk, ” maksudnya shalatlah bersama orang-orang yang shalat. Di sini ada suatu perintah untuk shalat berjamaah dan juga menunjukkan hukum wajibnya, dan bahwasanya rukuk itu merupakan rukun diantara rukun-rukun shalat, karena Allah menyebutkan shalat dengan kata rukuk, sedangkan mengungkapkan suatu ibadah dengan kata yang merupakan bagian darinya adalah menunjukkan kepada wajibnya hal itu padanya. (Tafsir as-Sa'di / Syaikh Abdurrahman bin Nashir as-Sa'di, pakar tafsir abad 14 H)

Allah SWT berfirman dalam Surat An-Nisaa' ayat 71:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا خُذُوا حِذْرَكُمْ فَانفِرُوا تَبَاتٍ أَوْ انفِرُوا جَمِيعًا

Artinya:

*“Hai orang-orang yang beriman, bersiap siagalalah kamu, dan majulah (ke medan pertempuran) berkelompok-kelompok, atau majulah bersama-sama” (Q.S. an-Nisa’: 71)*

Termasuk ke dalam siap siaga adalah menyiapkan sebab yang dapat digunakan untuk memerangi orang-orang kafir, menolak makar mereka dan melemahkan kekuatan mereka, misalnya membuat benteng pertahanan dan parit, membuat senjata, latihan melempar panah atau menggunakan senjata dan latihan menunggang kuda atau kendaraan serta latihan kemiliteran. Ayat ini sama dengan ayat 60 surat Al Anfal, "Dan siapkanlah untuk menghadapi mereka kekuatan apa saja yang kamu sanggupi dan dari kuda-kuda yang ditambat untuk berperang (yang dengan persiapan itu) kamu menggentarkan musuh Allah dan musuhmu dan orang-orang selain mereka yang kamu tidak mengetahuinya; sedang Allah mengetahuinya. apa saja yang kamu nafkahkan pada jalan Allah niscaya akan dibalasi dengan cukup kepadamu dan kamu tidak akan dianiaya (dirugikan)." Seperti mengirim

sariyyah (pasukan kecil). Kedua hal ini (berangkat berkelompok atau bersama-sama) dengan mempertimbangkan maslahat. (Hidayatul Insan bi Tafsiril Qur'an / Ustadz Marwan Hadidi bin Musa, M.Pd.I)

Ayat di atas menjelaskan pentingnya melakukan suatu kegiatan secara bersama-sama demi efektifitas dan efisiensi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, budaya organisasi dalam kajian Islam dapat dicari dan diperoleh dari kisah-kisah para tokoh Islam (ulama'). Di antara pendapat para tokoh tersebut adalah bahwa antara kebudayaan dan Islam merupakan dua kondisi yang tidak saling menutupi. Yang artinya Islam bukan bagian dari budaya dan sebaliknya, budaya bukan bagian dari Islam, keduanya berdiri sendiri. (Ismail, 1997: 43) Menurutnya, asal muasal kebudayaan adalah daya, cipta dan karsa manusia, sedangkan Islam adalah wahyu.

Demikian pula, karena agama Islam dan kebudayaan Islam itu berdiri sendiri (tentu ada keterkaitan dan keterkaitan yang erat antara keduanya), maka keduanya dapat dibedakan secara jelas dan tegas. Shalat, misalnya, merupakan unsur (ajaran) agama, selain berfungsi memelihara hubungan manusia dengan Tuhan, juga dapat memelihara hubungan manusia dengan manusia, dan juga merupakan penggerak terciptanya kebudayaan. Untuk tempat salat, masyarakat membangun masjid dengan gaya arsitektur yang megah dan indah. Masjid adalah budaya. Semua aspek ajaran Islam menjadi motor penggerak terciptanya kebudayaan (Ismail, 1997: 44).

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa ada hubungan antara budaya dan Islam. Hubungan ini merupakan bukti bahwa Islam adalah dasar, prinsip, pengatur dan pemberi arah. Selain itu, Islam juga menjadi sumber nilai-nilai budaya dalam pengembangan kebudayaan. Islam juga sebagai penjaga, pemelihara, pemandu gerak budaya sehingga dapat menjadi budaya dengan identitas dan pola Islam. Dari sini juga dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi menurut Islam merupakan hasil daya, cipta dan karya manusia dalam suatu organisasi, yang menjadi kesepakatan bersama, yang berlandaskan pada ajaran Islam.

### **2.2.2.2 Tujuan dan Manfaat Mempelajari Budaya Organisasi**

Tujuan dan sasaran akhir memahami budaya organisasi adalah agar kita mampu mengendalikan dan mengarahkan organisasi secara gemilang mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh manajemen. Tujuan suatu organisasi dapat dicapai dengan efektif dan efisien apabila pemimpinnya mampu memahami budaya organisasinya. Oleh karena itu, mempelajari budaya organisasi memiliki tujuan dan manfaat secara khusus sebagai berikut :

1. Memahami karakteristik budaya organisasi. Seorang manajer atau pemimpin harus memahami terlebih dahulu secara benar budaya organisasi yang akan atau sedang dikelolanya.
2. Memungkinkan untuk menentukan gaya kepemimpinan yang ideal. Dengan memahami secara lebih spesifik karakter budaya sebuah organisasi maka seorang manajer dapat lebih mudah dalam menentukan langkah yang sangat strategis, yaitu menentukan gaya kepemimpinannya.
3. Menciptaan Good Corporate Governance (GCG). GCG adalah azas penyelenggaraan budaya organisasi modern meliputi transparency (keterbukaan), Honesty (kejujuran), Fairness (adanya unsur keadilan dan kesetaraan hak dan kewajiban pada semua pihak), responsibility (pertanggungjawaban sosial seperti program CSR = Corporate Social Responsibility, Community Development ), Check and Balances (Objektivitas) dan Social involvement .
4. Mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Budaya sebagai sebuah konsep, telah lama dikenal. Penggunaan istilah budaya dimulai sejak perjalanan sejarah umat manusia itu sendiri. Sejak adanya sistem sosial kemasyarakatan, budaya telah ada dan membantu masyarakat dalam menghadapi ketidakpastian (un-certainty) dan ambiguity untuk mempertahankan eksistensi manusia itu sendiri. Budaya berkembang secara natural ketika sekelompok orang terbentuk.

Untuk menggambarkan prestasi seseorang yang begitu hebat dan dikagumi, sering dinyatakan orang tersebut sebagai orang yang sangat berbudaya. Sebaliknya, tindakan-tindakan seseorang yang merugikan orang lain atau lingkungan sekitarnya dan a-moral akan dikatakan sebagai tindakan yang tidak berbudaya! Budaya telah lama digunakan para antropolog untuk mengungkapkan kebiasaan, tradisi atau ritual yang dilakukan masyarakat sepanjang perjalanan peradabannya. Namun demikian, beberapa dekade terakhir, istilah budaya mulai digunakan para peneliti organisasi dan manajer untuk mengindikasikan iklim dan praktek pengelolaan sumber daya manusia (SDM), keyakinan nilai-nilai dasar, visi dan misi (credo) organisasi. Dalam konteks ini, seorang manajer akan berusaha membangun budaya organisasi yang paling kondusif (the most suitable condition) untuk menghantarkan tujuan organisasinya.

### **2.2.2.3 Fungsi dan Peran Penting Budaya Organisasi**

Perlu diketahui bahwa seorang pemimpin dalam suatu organisasi akan memberikan peranan yang sangat penting dalam hal membentuk budaya kerja di dalam organisasi. Sehingga, secara umum budaya ini terbagi menjadi beberapa bagian, yaitu :

- a. Meningkatkan adanya rasa kepemilikan dan loyalitas setiap karyawan di dalam perusahaan.
- b. Digunakan sebagai alat untuk bisa mengorganisasikan setiap anggota.
- c. Meningkatkan kekuatan nilai suatu organisasi.
- d. Dijadikan sebagai mekanisme dalam mengontrol perilaku di dalam lingkungan pekerjaan
- e. Mendorong seluruh struktur anggota untuk bisa meningkatkan performa kerja, baik itu dalam jangka pendek ataupun jangka panjang.
- f. Dijadikan sebagai alat untuk menentukan arah, mana yang bisa dilakukan dan tidak bisa untuk dilakukan.

Selain itu, beberapa ahli juga turut menjelaskan fungsi penting dari organisasi, yang diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Ndraha (1997 : 21)

Menurut Ndraha dalam bukunya, budaya organisasi berfungsi sebagai identitas serta citra dari suatu masyarakat untuk mampu mengikat masyarakat tersebut. Selain itu, budaya ini juga berfungsi sebagai sumber daya, kekuatan penggerak, meningkatkan nilai lebih, panduan pola perilaku, warisan, pengganti formalisasi, mekanisme adaptasi perubahan, dan proses yang menjadikan suatu bangsa kongruen dengan negara lain, sehingga akan terbentuk *nation-state*.

2. Robbins (1999:294)

Robbins menjelaskan bahwa budaya organisasi berperan dalam menetapkan tapal batas, identitas untuk suatu anggota di dalam organisasi, memudahkan munculnya komitmen, dan juga meningkatkan kemantapan dalam hal sistem sosial.

3. Siagian (1992:153)

Siagian menjelaskan bahwa budaya ini memiliki peran dalam menentukan batas perilaku, mewujudkan rasa memiliki untuk para anggotanya, mewujudkan rasa komitmen, meningkatkan ikatan kuat pada seluruh anggota, dan alat pengendali perilaku pada setiap organisasi di dalam perusahaan atau organisasi tersebut.

#### **2.2.2.4 Indikator Budaya Organisasi**

Menurut Umi, dkk (2015:03) indikator budaya organisasi dapat diukur:

1. Norma

Norma adalah sebuah aturan yang tidak tertulis, yang diterima anggota kelompok. Norma memberitahu apa yang harus dan tidak harus dilakukan di bawah keadaan atau situasi tertentu. Norma bersifat memotivasi, berkomitmen, serta meningkatkan karyawan berkinerja tinggi.

## 2. Nilai Dominan

Nilai Dominan adalah nilai-nilai utama yang ada dalam organisasi yang diterima anggota organisasi. Organisasi mengharapkan karyawan membagikan nilai-nilai utama yang merupakan menggambarkan suatu kepribadian yang ada dalam suatu organisasi. Jika nilai dianggap penting, maka nilai akan membimbing karyawan berperilaku secara konsisten terhadap berbagai situasi. Nilai juga merupakan keinginan efektif kesadaran atau keinginan yang membimbing perilaku bagaimana seorang karyawan mampu memiliki efisiensi tinggi dan kualitas tinggi.

## 3. Aturan

Aturan adalah peraturan, prosedur, kebijakan secara tertulis yang telah disepakati dan wajib dipatuhi dan dijalankan oleh seluruh karyawan didalam suatu organisasi. Memiliki standar, bagaimana karyawan berinteraksi. Contohnya dalam berbicara, berperilaku, ketepatan waktu disiplin dalam hadir maupun mengerjakan tugas. Semua agar memiliki kinerja yang baik dan hasil yang baik pula bagi organisasi.

## 4. Iklim Organisasi

Iklim Organisasi bahwa iklim organisasi yaitu suatu penyampaian keterbukaan atau perasaan seorang karyawan didalam suasana lingkungan kerja, yang berguna untuk mengevaluasi seluruh masalah yang ada di lingkungan kerja agar tujuan organisasi tercapai. Iklim organisasi juga bentuk perilaku atau karakteristik karyawan agar berani mengutarakan pendapat demi kenyamanan bersama.

### **2.2.3 Kinerja Karyawan**

#### **2.2.3.1 Definisi Kinerja**

Pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran tentang tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan

diukur jika individu atau kelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standart keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh suatu organisasi.

Sebenarnya kinerja merupakan suatu konstruk dimana banyak ahli yang masih memiliki sudut pandang yang berbeda dalam mendefinisikan kinerja tersebut seperti yang dikatakan oleh Robbins bahwa kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan, motivasi dan kesempatan (Moehariono, 2009 : 60-61). Sedangkan menurut Sinambela, (2011 : 136) mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan suatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah penting, dikarenakan dengan ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Dari definisi di atas maka dapat disimpulkan beberapa aspek yang mendasar dan paling pokok dari adanya pengukuran kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut :

1. Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi, dengan menetapkan secara umum apa saja yang diinginkan oleh organisasi sesuai dengan tujuan, visi dan misinya.
2. Merumuskan indikator kinerja dan ukuran kinerja, yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sedangkan indikator kinerjanya mengacu pada pengukuran kerja secara langsung yang berbentuk keberhasilan utama dan indikator kinerja kunci.
3. Mengukur tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi, menganalisis hasil pengukuran kinerja yang dapat diimplementasikan dengan membandingkan tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi.
4. Mengevaluasi kinerja dengan menilai kemajuan organisasi dan pengambilan keputusan yang berkualitas, memberikan gambaran atau hasil kepada organisasi seberapa besar tingkat keberhasilan tersebut dan mengevaluasi langkah apa yang diambil organisasi selanjutnya (Moehariono, 2009 : 61-62).

Menurut Zadjuli (2004:18) menyatakan Islam menilai kinerja religius seseorang dapat dilihat dari beberapa indikator antara lain niat bekerjanya adalah karena Allah, dalam bekerja menerapkan kaidah/normal/syariah secara kaffah. Kinerja menurut Islam seperti firman Allah SWT dalam surat An Najm ayat 39-41 yang berbunyi :

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ ۚ وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَىٰ ۚ ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءَ  
الْأَوْفَىٰ ۚ ٤١

Artinya :

*“Dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya. Dan bahwasanya usaha itu kelak akan diperlihatkan (kepadanya). Kemudian akan diberi balasan kepadanya dengan balasan yang paling sempurna”. (QS An Najm:39-41)*

Maksudnya, setiap orang yang beramal, maka untuknya amalannya itu baik atau buruk, dia tidak mendapatkan amal dan usaha orang lain sedikit pun serta tidak akan memikul dosa orang lain. Sebagian ulama berdalih dengan ayat ini untuk menerangkan bahwa semua ibadah tidak bisa dihadiahkan kepada orang-orang yang masih hidup maupun yang sudah mati, karena Allah Subhaanahu wa Ta'aala berfirman, “Dan bahwa manusia hanya memperoleh apa yang telah diusahakannya.” Oleh karena itu, sampainya usaha orang lain kepadanya bertentangan dengan ayat ini. Namun menurut Syaikh As Sa’diy, “Pendalilan ini perlu ditinjau kembali, karena ayat hanyalah menunjukkan bahwa seseorang tidaklah mendapatkan selain yang ia kerjakan sendiri. Ini jelas tidak ada khilaf, namun di ayat itu tidak ada dalil yang menunjukkan bahwa tidak bermanfaat untuknya usaha orang lain jika orang lain menghadihkan untuknya sebagaimana seseorang tidaklah memiliki harta selain yang ada dalam kepemilikannya dan yang ada pada tangannya, namun hal ini tidak berarti bahwa ia tidak dapat memiliki apa yang dihibahkan orang lain dari harta miliknya. (Hidayatul Insan bi Tafsiril Qur'an / Ustadz Marwan Hadidi bin Musa, M.Pd.I)

Islam memerintahkan umatnya untuk mencari rezeki yang berkah mendorong berproduksi dan menekuni aktifitas ekonomi diberbagai bidang usaha seperti pertanian, perkebunan, perdagangan maupun industri, dengan bekerja setiap individu dapat memberikan pertolongan pada kaum kerabatan maupun yang membutuhkannya. Ikut berpartisipasi bagi kemaslahtan umat dan bertindak dijalan Allah dalam menegakan kalimat-Nya, karena islam memerintakan pemeluknya untuk bekerja, dan memberi bobot perintah bekerja tersebut sepadan dengan pemerinta shalat, shodaqoh dan jihat ditangan Allah.

### **2.2.3.2 Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Robbins (2016:260) indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sa jauh mana pencapain kinerja karyawan. Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan adalah: (1) Kualitas Kerja; (2) Kuantitas; (3) Ketepatan Waktu; (4) Efektifitas; (5) Kemandirian.

Kualitas kerja karyawan dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan (Robbins, 2016: 260). Kualitas kerja dapat digambarkan dari tingkat baik buruknya hasil kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan juga kemampuan dan keterampilan karyawan dalam mengerjakan tugas yang diberikan padanya. Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan (Robbin, 2016: 260).

Kuantitas yaitu ukuran jumlah hasil kerja unit maupun jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan sehingga kinerja karyawan dapat diukur melalui jumlah (unit/siklus) tersebut. misalnya karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dari batas waktu yang ditentukan perusahaan.

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain (Robbins,

2016:261). Kinerja Karyawan juga dapat diukur dari ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Sehingga tidak mengganggu pekerjaan yang lain yang merupakan bagian dari tugas karyawan tersebut.

Efektifitas disini merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam menggunakan sumber daya (Robbins, 2016: 261). Bahwa dalam pemanfaatan sumber daya baik itu sumber daya manusia itu sendiri maupun sumber daya yang berupa teknologi, modal, informasi dan bahan baku yang ada di organisasi dapat digunakan semaksimal mungkin oleh karyawan.

Kemandirian merupakan tingkat seseorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan dari atau pengawas (Robbins, 2016: 261). Kinerja karya itu meningkat atau menurun dapat dilihat dari kualitas kerja karyawan, kuantitas kerja karyawan, ketepatan waktu karyawan dalam bekerja disegala aspek, efektifitas dan kemandirian karyawan dalam bekerja. Artinya karyawan yang mandiri, yaitu karyawan ketika melakukan pekerjaannya tidak perlu diawasi dan bisa menjalankan sendiri fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas.

## **2.2.4 Hubungan Antar Variabel**

### **2.2.4.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Hubungan variabel budaya organisasi terhadap kinerja, terdapat hasil penelitian sebelumnya yang menjelaskan adanya hubungan keduanya. Penelitian Salain et al. (2021:66) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan perusahaan jasa keuangan swasta di Denpasar, Bali. Penelitian ini menjelaskan bahwa budaya organisasi bukan hanya kewajiban yang harus dilakukan oleh perusahaan, tetapi sebagai keyakinan yang dipegang oleh karyawan dan harus dilaksanakan dengan baik sebagai identitas dan keyakinan nilai-nilai kerja.

Hasil penelitian tersebut juga dikuatkan oleh penelitian yang dilakukan Sudaryana (2021:27) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Kukuh Tangguh Sandang Mills di Bandung. Dari penelitian ini disebutkan bahwa adanya budaya absensi vertikal menjadikan pegawai lebih disiplin dalam bekerja dan sekaligus memberikan penjelasan bahwa kinerja pegawai memegang peranan penting dalam budaya organisasi.

#### **2.2.4.2 Hubungan Motivasi Dengan Kinerja Karyawan**

Faktor motivasi memiliki hubungan langsung dengan kinerja masing-masing individu. Karena kedudukan dan hubungannya itu, maka sangatlah strategis jika pengembangan kinerja individual karyawan dimulai dari peningkatan motivasi kerja karyawan dan perusahaan merupakan dua hal yang tidak bisa dilupakan dan dipisahkan. Karyawan memegang peran utama dalam menjalankan roda kehidupan perusahaan, apabila karyawan memiliki produktifitas dan motivasi kerja tinggi, maka laju roda perusahaan pun akan berjalan dengan kencang, yang akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi perusahaan.

Menurut Hasibuan (2005:141) motivasi penting dikarenakan hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia supaya dapat bekerja dengan giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Jika motivasi individual seorang karyawan maka tidak akan menutup kemungkinan dapat mempengaruhi individual karyawan yang lain. Sehingga nanti akan terbentuk lah sebuah lingkungan yang harmonis dan membantu dalam memajukan perusahaan.

Riset yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti dalam menguji korelasi kedua variabel tersebut menghasilkan temuan yang menarik. Riset yang dilakukan Al-Hawary & Banat (2017:54) memperoleh temuan bahwa motivasi secara materiil dan non materiil mempunyai imbas signifikan di kinerja karyawan. Hasil tersebut didukung oleh penelitian Paais & Pattiruhu (2020:579) yang menemukan bahwa motivasi berpengaruh secara positif serta

signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian ini pula disebutkan bahwa karyawan adalah aset berharga yang wajib dijaga oleh perusahaan atau organisasi karena karyawan adalah ujung tombak pada proses produksi.

#### **2.2.4.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Motivasi Kerja**

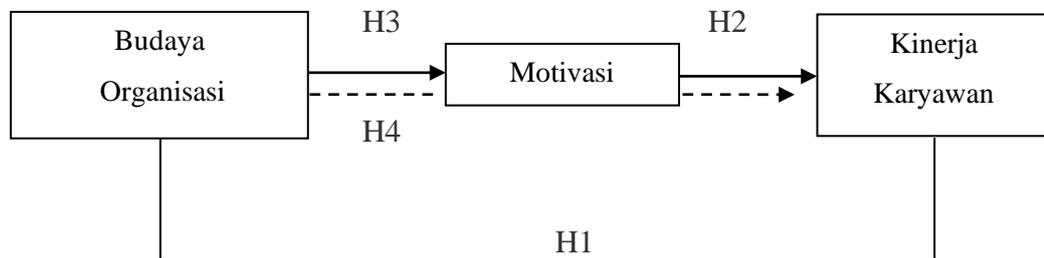
Budaya organisasi dan motivasi kerja memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan PT. Lestari Purnama Perkasa. Dari penelitian sebelumnya, penulis melihat adanya pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Rumah Makan Srikandi. Dimana kinerja pegawai masih belum optimal seperti yang diinginkan oleh pimpinan, selain budaya organisasi sebagai faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja pegawai, faktor internal yang juga mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi, yang berasal dari kata motif (motive) yang berarti dorongan.

Dengan demikian makna dari motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan yang dilakukan secara sadar. Menurut Bangun (2012, hal. 312) kuatnya budaya organisasi dapat mengikat orang-orang dalam organisasi bersama membentuk strategi bertahan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Sebaliknya, apabila budaya organisasi lemah, maka karyawan akan bekerja secara individu yang dapat menyebabkan kinerja karyawan menurun sehingga tujuan perusahaan sulit untuk dicapai (Tanuwibowo dan Roy Setiawan, 2015, hal, 67).

#### **2.2.5 Kerangka Konseptual**

Peneliti membutuhkan adanya kerangka berfikir yang akan di bahas, maka perlu adanya pemikiran yang menjadi landasan dalam meneliti suatu masalah yang bertujuan untuk menemukan, mengembangkan dan menguji kebenaran suatu penelitian. Kerangka konseptual dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Konseptual**



Hipotesis :

1. H1 : Diduga Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
2. H2 : Diduga Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
3. H3 : Diduga Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja.
4. H4 : Diduga Budaya Organisasi berpangaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif adalah penelitian yang menekankan pada pengujian teori melalui variabel penelitian dengan angka dan membutuhkan analisis data dengan prosedur statistik. Penelitian kuantitatif adalah data yang berupa angka atau besaran tertentu yang sifatnya pasti (Hadi, 2006 : 42). Metode penelitian kuantitatif disebut juga sebagai metode ilmiah (*scientific*) karena metode ini telah memenuhi kaidah-kaidah ilmiah yang konkret, empiris, objektif, terukur, rasional dan sistematis. Penelitian ini berusaha untuk mencari informasi tentang hubungan antara budaya organisasi dan motivasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya bisa berpengaruh terhadap kinerja karyawannya. Alat ukur dalam penelitian ini adalah kuesioner yang disebarakan kepada karyawan. Berdasarkan tujuan dari penelitian, maka jenis penelitian ini dapat di kategorikan *explanatory research*.

Untuk memberikan penjelasan korelasi antar variabel penelitian maka digunakan nya pendekatan secara *explanatory research* adalah dengan menguji hipotesis antar variabel yang dihipotesiskan. Pada penelitian ini terdapat hipotesis yang di uji kevalidannya. Hipotesis sendiri menggambarkan hubungan antar dua variabel untuk mengetahui apakah suatu variabel berasosiasi atau tidak dengan variabel lainnya. Supriyanto dan Maharani (2019:43)

#### **3.2 Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian ini dilaksanakan Pada Usaha Keset di Jl. Indrokilo 1591 RT. 01 RW 01 Dusun Gamoh, Desa Dayurejo, Kecamatan Prigen, Kabupaten Pasuruan, Jawa Timur.

### **3.3 Populasi dan Sampel**

#### **1. Populasi**

Populasi dalam penelitian ini adalah Karyawan pada Cabang UMKM Samudera Keset yaitu sebanyak 80 orang. Sampel ini dipilih menggunakan pertimbangan tertentu yang disesuaikan dengan tujuan penelitian atau masalah penelitian yang dikembangkan (Ferdinand, 2007). Tahapan selanjutnya adalah menentukan jumlah responden dari populasi yang ada. Dengan jumlah keseluruhan dari karyawan usaha pembuatan keset rumahan di Pasuruan.

#### **2. Sampel**

Menurut Widiasworo (2019) sampel adalah sebagian dari populasi yang dijadikan objek penelitian. Dapat dikatakan bahwa sampel adalah wakil dari populasi yang akan diteliti. Menurut Arikunto (2012) jika jumlah populasinya kurang dari 100 orang, maka jumlah sampelnya diambil secara keseluruhan, tetapi jika populasinya lebih besar dari 100 orang, maka bisa diambil 10-15% atau 20-25% dari jumlah populasinya. Jumlah populasi yang ada pada Usaha Keset di Dusun Gamoh yaitu sebanyak 80 responden.

### **3.4 Teknik Pengambilan Sampel**

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampling jenuh. Pengertian dari sampling jenuh itu sendiri adalah teknis penentuan sampel bisa semua anggota populasi yang digunakan sebagai sampel penelitian.

Menurut Arikunto (1998 : 120) jika jumlah populasi obyek penelitian kurang dari 100 maka diambil semua, tetapi jika lebih dari 100 maka dapat diambil 10% sampai dengan 15 % dari populasi yang ada. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 80 orang, sehingga sampel yang diambil adalah sebanyak keseluruhan karyawan.

### **3.5 Data dan Jenis Data**

Menurut Zuldafarial (2012) sumber data adalah orang yang memberikan data. Sugiyono (2008) membedakan sumber data menjadi 2 jenis yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder.

Menurut Sanusi (2014) data primer adalah data pokok yang diambil langsung dari sumber data biasanya data primer berupa hasil wawancara atau pengisian kuisioner. Sedangkan data sekunder bentuknya berupa sumber pustaka yang mendukung penelitian, biasanya bentuknya berupa majalah, surat kabar, buku referensi, jurnal, artikel dan website.

#### **1. Data Primer**

Data Primer adalah data yang diperoleh langsung dari informan di lapangan saat melakukan penelitian melalui wawancara dan observasi. Data primer diperoleh secara langsung melalui kegiatan pengamatan informan dimana peneliti terjun langsung ke lapangan.

#### **2. Data Sekunder**

Data Sekunder adalah data yang diperoleh peneliti melalui media perantara. Data sekunder adalah data yang telah diolah dari hasil wawancara yang didapatkan di lapangan menjadi sebuah dokumen dan juga data yang telah ada seperti penelitian terdahulu ataupun dokumentasi saat bekerja.

### **3.6 Teknik Pengumpulan Data**

Menurut Nazir (2009) pengumpulan data adalah cara yang sistematis untuk menadapatkan data yang diperlukan. Sugiyono juga menambahkan pengumpulan data penelitian adalah langkah strategis dalam penelitian, karena sebenarnya tujuan utama dalam penelitian adalah pengambilan data (Sugiyono, 2008). Teknik pengumpulan data yang dilakukan penulis adalah sebagai berikut :

#### **1. Wawancara**

Sugiyono (2008) mengatakan bahwa wawancara adalah bertemunya dua orang atau lebih untuk saling bertukar pikiran atau

informasi dan ide melalui interaksi tanya jawab, sehingga menghasilkan kesimpulan topik tertentu.

Pada wawancara kali ini yang dicari adalah bagaimana proses pembuatan keset yang ada di Dusun Gamoh. Informan ini dapat memberikan informasi terkait cara pembuatan keset dan pengembangan jenis-jenis keset yang diperlukan nanti.

## 2. Observasi

Sugiyono (2008) mengatakan bahwa metode observasi cara penyimpulan data dimana peneliti mengadakan pengamatan secara langsung terhadap kondisi faktual.

Bentuk observasi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah mengamati secara langsung kondisi di lapangan. Dengan melihat proses pembuatan berbagai jenis keset dan cara pengembangan bagi ibu rumah tangga yang masih baru bekerja.

## 3. Dokumentasi

Arikunto (2002) mengatakan bahwa metode dokumentasi adalah cara pengambilan data berupa catatan, dokumentasi, foto, rekaman dan lain sebagainya.

Dalam penelitian ini, dokumentasi dibutuhkan sebagai data penguat dalam mendukung informasi yang telah diberikan informan. Data-data ini tentunya juga sangat berguna bagi peneliti dalam mencapai tujuan penelitian.

## 4. Kuesioner

Metode pengambilan data dalam penelitian merupakan metode atau cara yang digunakan untuk mendapatkan data dalam suatu penelitian. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode kuisisioner. Kuisisioner adalah sejumlah pertanyaan dimana pertanyaan tersebut secara tertulis yang akan di jawab oleh responden penelitian, agar peneliti memperoleh data lapangan atau empiris untuk memecahkan masalah penelitian dan menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Untuk penskoran yang diberikan responden, ditentukan sebagai berikut :

1. Untuk jawaban sangat setuju responden diberi skor 5
2. Untuk jawaban setuju responden diberi skor 4
3. Untuk jawaban netral responden diberi skor 3
4. Untuk jawaban tidak setuju responden diberi skor 2
5. Untuk jawaban sangat tidak setuju responden diberi skor 1

### **3.7 Definisi Operasional Variabel**

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel bebas dan variabel terikat, adapun secara lengkap variabel, indikator dan item penelitian.

#### **1. Variabel independent**

Variabel independent (X) adalah variabel yang menjadi sebab terjadinya atau terpengaruhnya variabel dependent. Dalam penelitian ini terdapat dua variabel independent yaitu Motivasi kerja dan Budaya organisasi.

#### **2. Variabel dependent**

Variabel dependent (Y) adalah variabel yang nilainya dipengaruhi oleh variabel independent. Dalam penelitian ini dependentnya adalah Kinerja Karyawan pada pegawai usaha pembuatan keset di Pasuruan.

#### **3. Variabel Intervening**

Variabel Intervening (Mediasi) adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independent dengan dependent, tetapi tidak dapat diamati dan diukur. Variabel ini adalah variabel penyela atau antara yang terletak di antara variabel independent dan dependent, sehingga variabel independent tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbalnya variabel dependent. Variabel intervening dalam penelitian ini adalah Motivasi Kerja.

**Tabel 3.1**  
**Defini Operasional Variabel**

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Motivasi (Z)	Balas Jasa	- Mendapatkan gaji yang sesuai - Terpenuhi fasilitas	Afandi (2018:29)
	Kondisi Kerja	- Mendapatkan jaminan kesehatan - Mendapatkan rasa aman, nyaman dan damai	
	Fasilitas Kerja	- Memiliki hubungan yang baik antar atasan dan sesama pegawai - Timbulnya rasa kekeluargaan	
	Prestasi Kerja	- Mendapatkan reward - Kenaikan jabatan	
	Pengakuan dari Atasan	- Meningkatnya skill karyawan - Memiliki kepekaan terhadap lingkungan.	
Budaya Organisasi	Norma	Menyenangkan dalam bekerja	Umi, dkk (2015:03)

(X2)	Nilai Dominan	Kedisiplinan	
	Aturan	Ketepatan	
	Iklim Organisasi	Keramahan	
	Berorientasi Tim	Ketanggapan	
	Agresivitas dan Stabilitas	Berkoordinasi dengan baik	
Kinerja Karyawan (Y)	- Kuantitas hasil kerja	- Mampu menyelesaikan tugas yang diberikan - Mampu menyelesaikan tugas tambahan yang diberikan	Robbins (2016:260)
	Kualitas hasil kerja	- Meminimalisir kesalahan. - Bekerja dengan standar kerja yang diberikan	
	Efektivitas	- Menyelesaikan tugas tepat waktu - Tidak menunda pekerjaan yang diberikan.	
	Kemandirian	- Tidak	

		<p>meninggalkan kantor pada jam kerja</p> <p>- Tidak terlalu sering ijin cuti kerja.</p>	
--	--	--	--

### 3.8 Intrumen dan Analisis Data

#### 3.8.1 Uji Instrumen

##### 3.8.1.1 Uji Validitas

Validitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalitan atau kesahihan suatu instrumen. Suatu instrumen dianggap valid apabila mampu memperoleh data yang tepat dari variabel yang diteliti, Simamora (2002 : 58-59). Kuesioner dapat dikatakan valid apabila item-item dalam setiap indikator pernyataan dapat mengungkapkan suatu data yang dapat di ukur oleh kuesioner tersebut. Validitas item ditunjukkan dengan adanya korelasi atau dukungan terhadap skor total, perhitungan dilakukan dengan cara mengkolerasikan antara skor item dengan skor total item. Suatu tes dapat dikatakan memiliki validitas yang tinggi jika tes tersebut menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukur yang tepat dan akurat sesuai dengan maksud dikenakannya tes tersebut. Untuk mengukur validitas, maka harus menguji hubungan dari hubungan antar variabel antara lain : *Discriminant Validity* dan *Average Variance Extracted (AVE)* dengan nilai AVE yang diharapkan  $> 0.5$  (Andreas Wijaya, 2019:101) Sehingga dapat mengetahui item-item dalam setiap indikator pernyataan yang telah dibuat bisa mengukur data yang diinginkan dan diharapkan.

##### 3.8.1.2 Uji Reliabilitas

Realibilitas adalah tingkat keandalan kuesioner. Kuesioner yang reliabel adalah kuesioner yang apabila dicobakan secara berulang ulang kepada

kelompok yang sama akan menghasilkan data yang sama, Simamora (2002 : 63).

Apabila variabel yang diteliti memiliki *cronbach's alpha* ( $\alpha$ ) > 60 % (0,60) maka variabel tersebut dikatakan *reliable*, sebaliknya apabila *cronbach's alpha* ( $\alpha$ ) < 60 % (0,60) maka variabel tersebut dikatakan tidak *reliable*. Instrumen dikatakan valid atau *reliable*, jika hasil perhitungan memiliki koefisien sebesar  $\alpha = 0,05$  atau lebih.

Menurut Sugiyono (2012) uji reliabilitas menyatakan bahwa keandalan suatu pengukuran menunjukkan sejauh mana pengukuran tersebut dilakukan tanpa kesalahan pada kuesioner. Reliabilitas adalah keakuratan dan ketepatan dari suatu alat ukur dalam suatu prosedur pengukuran. Suatu hasil pengukuran dapat dipercaya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subjek yang sama, diperoleh hasil pengukuran yang relatif sama, selama aspek yang diukur dalam diri subjek memang belum berubah. Kuesioner bisa dikatakan reliabel apabila responden dalam menjawab setiap pertanyaan bisa konsisten atau stabil.

### **3.8.2 Analisis Data**

Pada dasarnya penelitian ini digunakan untuk menjawab suatu permasalahan, dan permasalahan tersebut mengenai apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap stres kerja dimediasi motivasi kerja dengan menggunakan alat analisis yakni Smart PLS. Alasan memilih software tersebut, karena kelebihan Smart PLS mampu mengakses data dari berbagai jenis format yang ada, sehingga data yang sudah tersedia dalam berbagai format dapat digunakan langsung untuk melakukan analisis data.

#### **3.8.2.1 Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif merupakan proses elaborasi dan transformasi data penelitian yang disajikan dalam bentuk tabel, grafik, dan penjelasan singkat. Analisa statistik deskriptif ini digunakan untuk memberikan informasi mengenai karakteristik variabel penelitian. Analisis deskriptif ini

juga digunakan untuk mengetahui nilai rata-rata, frekuensi, median, nilai maksimum, nilai minimum, dan deviasi standar.

### 3.8.2.2 Teknik Analisis

Penelitian ini menggunakan teknik analisis berupa model persamaan struktural (*Structural Equation Model*) berbasis varian atau *Partial Least Square* (PLS). Menurut Jogiyanto (2011) PLS merupakan analisa SEM berbasis varian yang dapat melakukan pengujian secara simultan yaitu pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. PLS merupakan pengembangan dari analisis regresi linier berganda, yaitu memaksimalkan varian yang dijelaskan pada variabel endogen (tergantung) dengan tambahan berupa penilaian kualitas data yang didasarkan pada karakteristik model pengukuran.

Teknik analisis menggunakan PLS dengan bantuan software SmartPLS. Pemilihan teknik PLS didasarkan pada pertimbangan bahwa dalam penelitian ini memiliki tiga variabel laten yang dibentuk oleh indikator formatif kemudian membentuk efek moderating. Menurut Ghozali (2006) model formatif memiliki asumsi bahwa indikator memengaruhi konstruk, yaitu arah hubungan kasualitas dari indikator ke konstruk. Selain itu SmartPLS memiliki beberapa keunggulan untuk digunakan sebagai teknik analisis data, yaitu:

1. Pendekatan SmartPLS dianggap mudah dan *powerfull* karena tidak mendasarkan pada berbagai asumsi.
2. Dapat digunakan untuk memprediksi model meskipun memiliki landasan teori yang lemah.
3. Dapat digunakan untuk data yang tidak terdistribusi normal, karena SmartPLS menggunakan *bootstrapping* (penggandaan acak), oleh karena itu asumsi normalitas tidak menjadi permasalahan, selain itu dengan dilakukannya *bootstrapping* pada PLS maka tidak perlu syarat jumlah minimum sampel.

4. SmartPLS mampu menguji model SEM reflektif dan formatif dengan skala ukur indikator berbeda pada satu model. Bentuk skala (likert, rasio kategori, dan lainnya) dapat diuji dalam satu model sekaligus. (Harahap, 2016)

Model evaluasi dalam PLS memiliki dua tahap bagian analisis, yaitu menilai *outer model* dan *inner model*. *Outer Model* digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas alat pengumpulan data dengan mengukur seberapa jauh suatu indikator (item) dapat menjelaskan suatu variabel laten. Sedangkan Inner model digunakan untuk melihat hubungan antar variabel laten.

### 3.8.2.3 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Dalam tahap ini terdiri dua kriteria untuk menilai uji validitas, yaitu *convergent validity* dan *discriminant validity*. Validitas konvergen model pengukuran dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan korelasi antara skor komponen item yang dihitung menggunakan SmartPLS. Pengukuran reflektif individu dinyatakan tinggi jika nilai *load factor* melebihi 0,7 dengan konstruk yang diukur untuk penelitian *confirmatory* dan nilai *load factor* antara 0,6 – 0,7 untuk penelitian eksplanatori masih dapat diterima dengan nilai Average Variance Extracted (AVE) lebih besar 0,5. Namun menurut Chin dalam Ghazali dan Latan (2015: 74) penelitian pada tahap awal pengembangan skala untuk mengukur nilai *loading factor* 0,5 – 0,6 masih dianggap cukup.

Kemudian kriteria selanjutnya dalam mengukur *outer model* yaitu menggunakan *discriminant validity*. Validitas diskriminatif model pengukuran dengan indikator reflektif yang dinilai berdasarkan *cross-loading* untuk setiap variabel harus lebih besar dari 0,7. Cara lain untuk menguji dan mengukur validitas diskriminasi adalah dengan membandingkan akar kuadrat dari Average Variance Extracted (AVE) untuk setiap konstruk dengan nilai korelasi konstruksi lainnya dalam model. Menurut Fornell dan Larcker dalam Ghazali dan Latan (2015: 74) validitas diskriminasi yang baik ditunjukkan

dari akar kuadrat AVE untuk setiap konstruksi yang lebih besar daripada korelasi antar konstruksi dalam model.

### 3.8.2.4 Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Pengukuran *inner model* merupakan hubungan antar variabel laten (*struktural model*) yang menggambarkan model hubungan antar variabel berdasarkan teori substantif penelitian. Model struktural ini dievaluasi menggunakan dua metode yaitu menggunakan  $R^2$  untuk setiap variabel laten endogen (terikat) sebagai kekuatan prediksi dari model struktural, jadi semakin tinggi nilai  $R^2$  berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan, karena *Goodness of Fit inner model* diukur menggunakan R-square ( $R^2$ ).

Menurut Chin (1998), nilai R-square 0,67 merupakan model kuat, 0,33 merupakan model moderat dan 0,19 dapat disimpulkan bahwa model lemah. Hasil dari PLS R-square merepresentasikan jumlah variansi dari konstruk yang dijelaskan oleh model. Namun,  $R^2$  bukan menjadi parameter yang absolut untuk mengukur ketepatan model prediksi karena dasar hubungan teoritikal adalah parameter yang paling utama untuk menjelaskan hubungan kausalitas tersebut.

Selain melihat besarnya  $R^2$  (*R-square*), evaluasi *inner model* dapat dilakukan juga dengan  $Q^2$  *predictive relevance* atau sering disebut dengan *Predictive sample reuse* (Ghozali, 2012).  $Q^2$  *predictive relevance* digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Untuk menghitung nilai  $Q^2$  *Predictive Relevance*, maka dihitung manual dengan menggunakan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2)$$

Nilai Q-square  $> 0$  menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance*; sebaliknya apabila nilai Q-Square  $\leq 0$  menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*.

### 3.8.2.5 Uji Mediasi

Dalam penelitian ini, tidak hanya terdapat variabel eksogen dan endogen saja, akan tetapi terdapat variabel mediasi berupa Motivasi Kerja. Pendekatan terdahulu dalam pengujian signifikansi efek mediasi banyak mendasarkan pada metode Sobel (1982). Pengujian Sobel memperbandingkan hubungan langsung antara variabel independen dan variabel dependen dengan hubungan tidak langsung antara variabel independen dan variabel dependen yang memasukkan variabel pemediasi. Pengujian Sobel mengasumsikan sebuah distribusi normal yang tidak konsisten dengan metode non-parametrik dalam SEM-PLS. Selain itu, asumsi parametric dalam pengujian Sobel umumnya tidak tepat untuk pengaruh tidak langsung  $p1 \times p2$  karena perkalian keduanya akan menghasilkan distribusi yang tidak normal. Pengujian Sobel juga mensyaratkan koefisien jalur unstandardized sebagai input untuk statistik uji dan kurangnya statistical power, khususnya ketika dilakukan pada ukuran sampel yang kecil. Dengan beberapa alasan tersebut maka pengujian Sobel dipandang kurang tepat dalam pengujian mediasi model SEM-PLS.

Hair et al. (2017) menyarankan peneliti untuk menggunakan *bootstrap sampling distribution* daripada metode Sobel dalam pengujian mediasi model SEM-PLS. Metode bootstrap tidak membuat asumsi tentang bentuk distribusi sampel atau distribusi penyampelan statistik uji dan dapat diaplikasikan untuk ukuran sampel yang lebih kecil dengan tingkat keyakinan yang lebih tinggi. Selain itu, bootstrapping pengaruh tidak langsung dapat menghasilkan statistical power yang lebih tinggi dibandingkan pengujian Sobel (Solihin dan Ratmono (2020:112).

## **BAB IV**

### **PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

##### **4.1.1 Profil Umum Lembaga**

UMKM Samudera Kesen adalah usaha yang bergerak pada bidang pembuatan keset. UMKM Samudera Kesen berdiri sejak tahun 2000 merupakan usaha yang bergerak dalam bisnis kreatif. UMKM Samudera keset memiliki berbagai varian jenis keset yang di produksi setiap harinya, dan memiliki karyawan yang tersebar di Desa Damarjati Kecamatan Sukorejo. Pada awal pendirian usaha keset hanya memproduksi secara manual dengan jenis keset mutiara dan keset rajut. Namun dengan seiring berjalannya waktu, jenis produksi keset makin variative dan memiliki cabang usaha, salah satunya berada pada Dusun Gamoh, Desa Dayurejo, Kecamatan Prigen.

Cabang UMKM Samudera Kesen berdiri sejak 10 Agustus 2013 terletak di Dusun Gamoh, Desa Dayurejo, Kecamatan Prigen, Kabupaten Pasuruan, dengan seorang koordinator Bu Jatun dan Pak Kadi. Produk pada cabang ini diantaranya keset handuk, keset pelangi, keset ketupat, keset mutiara, keset oval, dan keset mutiara rajut. Sebagai cabang yang baru, Cabang UMKM Samudera Kesen mengirimkan produk di beberapa daerah, diantaranya Madura dan Jawa Barat.

##### **4.1.2 Visi Misi (Tujuan, Sasaran) Lembaga**

###### **A. Visi**

“Menjadi sebuah usaha yang maju dan inovatif dalam bidang kerajinan tangan, dan menjadikan produk berdaya saing nasional”

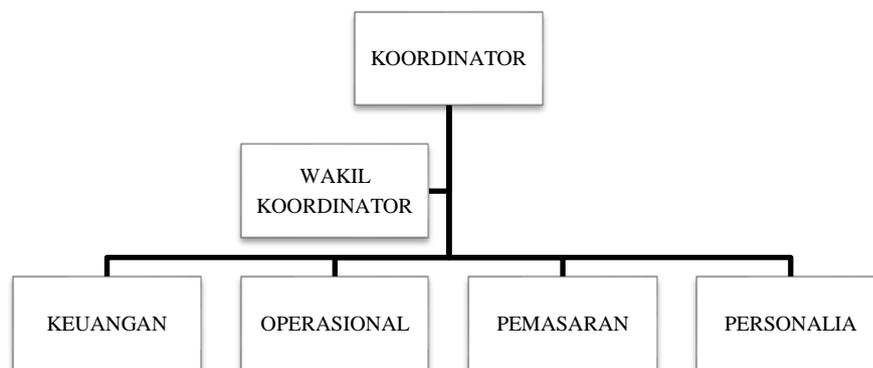
###### **B. Misi**

- a. Mengembangkan serta ikut membantu ekonomi masyarakat, terutama masyarakat lokal.
- b. Memproduksi produk dengan bahan unggul dan berkualitas.
- c. Memberdaya anggota dengan pelatihan dan inovasi produk secara berkala.

d. Memperkenalkan produk di pasar lokal.

#### 4.1.3 Struktur Organisasi Lembaga

**Gambar 4.1**  
**Struktur Organisasi**  
**Cabang UMKM Samudera Keset Dusun Gamoh**  
**Desa Dayurejo Prigen Pasuruan**



## 4.2 Pembahasan Karakteristik Subjek Penelitian

### 4.2.1 Deskripsi Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin, usia karyawan dan lama bekerja. Jumlah sampel pegawai sebanyak 80 orang dan hasil analisis karakteristik responden secara lengkap dapat dilihat pada lampiran. Dari hasil penelitian yang dilakukan, bisa kami jelaskan sebagai berikut.

#### 4.2.1.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin disajikan pada tabel 4.1 dibawah ini:

**Tabel 4.1****Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

<b>No.</b>	<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Jumlah Responden</b>	<b>Persentase</b>
1	Laki-Laki	2	2,5%
2	Perempuan	78	97,5%
<b>Jumlah</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer Diolah (2022)

Berdasarkan Tabel 4.1 bisa kita lihat karyawan UMKM Samudera Keset Dusun Gamoh Desa Dayurejo Prigen Pasuruan dominan karyawan perempuan dari pada karyawan laki-laki, dengan persentase karyawan perempuan sejumlah 78 atau 97,5% dan persentase karyawan laki-laki sejumlah 2 atau 2,5%.

**4.2.1.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia**

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan usia karyawan UMKM Samudera Keset dapat dilihat pada tabel 4.2 di bawah ini:

**Tabel 4.2****Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Usia**

<b>No.</b>	<b>Usia</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
1	< 20	1	1,25%
2	20 – 30	17	21,25%
3	31 – 40	18	22,5%

4	> 40	44	55%
<b>Jumlah</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer Diolah (2022)

Berdasarkan tabel 4.2 diketahui bahwa karyawan yang berusia < 20 tahun sejumlah 1 atau 1,25%, sedangkan karyawan yang berusia 20 – 30 tahun sejumlah 17 atau 21,25 %, kemudian karyawan yang berusia 31 – 40 sejumlah 18 atau 22,5%, dan karyawan yang berusia > 40 tahun sejumlah 44 atau 55%. Dapat kita simpulkan bahwa karyawan yang bekerja pada UMKM Samudera Keset lebih didominasi oleh karyawan yang berusia > 40 tahun.

#### 4.2.1.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan lama bekerja karyawan UMKM Samudera Keset dapat dilihat pada tabel 4.3 di bawah ini:

**Tabel 4.3**

**Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

No.	Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase
1	< 5 Tahun	12	15%
2	> 5 Tahun	68	85%
<b>Jumlah</b>		<b>80</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer Diolah (2022)

Berdasarkan tabel 4.3 diketahui bahwa karyawan yang lama bekerjanya < 5 tahun sejumlah 12 atau 15% dan responden yang lama bekerjanya > 5 tahun sejumlah 68 atau 85%. Pada UMKM Samudera Keset karyawan yang lama bekerjanya > 5 tahun lebih banyak dari pada karyawan

yang lama bekerjanya <5 tahun, hal ini membuktikan bahwa karyawan tetap dan telah lama bekerja pada UMKM Samudera Keset.

#### 4.2.2 Deskripsi Jawaban Responden

Setelah dilakukan penelitian dan mendapatkan jawaban dari responden melalui kuisioner yang dibagikan, maka jawaban dari responden mengenai variabel independent yaitu Budaya Organisasi (X), variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan (Y), dan variabel intervening yaitu Motivasi Kerja (Z), deskripsi jawaban responden dapat dilihat pada penjelasan sebagai berikut.

##### 4.2.2.1 Variabel Budaya Organisasi (X)

Distribusi jawaban responden pada variabel Budaya Organisasi (X) dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.4**

**Deskripsi Jawaban Responden Variabel Budaya Organisasi (X)**

Item	Frekuensi Responden					T	Presentasi Responden					T	Mean
	SS	S	N	TS	STS		SS	S	N	TS	STS		
X1	53	20	4	1	2	80	66,25	25	5	1,25	2	100	4.513
X2	28	45	4	1	2	80	35	56,25	5	1,25	2	100	4.200
X3	30	40	7	1	2	80	37,5	50	8,75	1,25	2	100	4.188
X4	36	28	12	2	2	80	45	35	15	2,5	2	100	4.175
X5	27	40	9	2	2	80	33,75	50	11,25	2,5	2	100	4.100
X6	30	33	14	1	2	80	37,5	41,25	17,5	1,25	2	100	4.100

Sumber: Data Primer Diolah 2022

Berdasarkan tabel diatas dari 80 responden dapat diketahui bersama bahwa sebagian responden lebih banyak menjawab sangat setuju dan setuju diketahui dari hasil persentase jawaban oleh responden. Persentase jawaban dengan nilai tertinggi yaitu 66,25% terdapat pada pertanyaan X1 dengan jawaban sangat setuju. Sedangkan persentase jawaban dengan nilai terendah yaitu 1,25% terdapat pada 4 jawaban, pada pertanyaan X1, X2, X3 dan X6 dengan menjawab tidak setuju.

#### 4.2.2.2 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Distribusi jawaban responden pada variabel Kinerja Karyawan (Y) dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.5**

**Deskripsi Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

Item	Frekuensi Responden					T	Presentasi Responden					T	Mean
	SS	S	N	TS	STS		SS	S	N	TS	STS		
Y1	34	33	10	10	2	80	42,5	42,5	12,5	12,5	2,5	100	4.200
Y2	27	42	8	1	2	80	33,75	33,75	10	1,25	2,5	100	4.138
Y3	28	38	11	1	2	80	35	35	13,75	1,25	2,5	100	4.112
Y4	23	43	11	1	2	80	28,75	28,75	13,75	1,25	2,5	100	4.050
Y5	27	36	12	2	2	80	33,75	33,75	15	2,5	2,5	100	4.050
Y6	19	47	11	2	2	80	23,75	23,75	13,75	2,5	2,5	100	4.000
Y7	23	38	15	2	2	80	28,75	28,75	18,75	2,5	2,5	100	3.975
Y8	24	39	14	1	2	80	30	30	17,5	1,25	2,5	100	4.025

Sumber: Data Primer Diolah 2022

Berdasarkan tabel diatas dari 80 responden dapat diketahui bersama bahwa sebagian responden lebih banyak menjawab sangat setuju dan setuju diketahui dari hasil persentase jawaban responden. Persentase jawaban dengan nilai tertinggi yaitu 42,5% terdapat pada pertanyaan Y1 dengan jawaban sangat setuju dan setuju. Sedangkan persentase jawaban dengan nilai terendah yaitu 1,25% terdapat pada 4 jawaban, pada pertanyaan Y2, Y3, Y4 dan Y8 dengan menjawab tidak setuju.

#### 4.2.2.3 Variabel Motivasi (Z)

Distribusi jawaban responden pada variabel Motivasi (Z) dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.6**  
**Deskripsi Jawaban Responden Variabel Motivasi (Z)**

Item	Frekuensi Responden					T	Presentasi Responden					T	Mean
	SS	S	N	TS	STS		SS	S	N	TS	STS		
Z1	31	34	12	1	2	80	38,75	42,5	15	1,25	2,5	100	4.138
Z2	15	38	23	2	2	80	18,75	47,5	28,75	2,5	2,5	100	3.775
Z3	14	29	29	4	2	80	17,5	36,25	36,25	5	2,5	100	3.612
Z4	19	42	16	1	2	80	23,75	52,5	20	1,25	2,5	100	3.938
Z5	25	38	14	1	2	80	31,25	47,5	17,5	1,25	2,5	100	4.037
Z6	29	39	9	1	2	80	36,25	48,75	11,25	1,25	2,5	100	4.150
Z7	28	37	12	1	2	80	35	46,25	15	1,25	2,5	100	4.100
Z8	28	29	20	1	2	80	35	36,25	25	1,25	2,5	100	4.000
Z9	24	40	14	0	2	80	30	50	17,5	0	2,5	100	4.050

Sumber: Data Primer Diolah 2022

Berdasarkan tabel diatas dari 80 responden dapat diketahui bersama bahwa sebagian responden lebih banyak menjawab sangat setuju dan setuju diketahui dari hasil persentase jawaban responden. Persentase jawaban dengan nilai tertinggi yaitu 48,75% terdapat pada pertanyaan Z6 dengan jawaban setuju. Sedangkan persentase jawaban dengan nilai terendah yaitu 1,25% terdapat pada pertanyaan Z1, Z4, Z5, Z6, Z7 dan Z8 dengan menjawab tidak setuju.

#### 4.3 Analisis Data

Pengolahan data lebih lanjut pada penelitian ini menggunakan Smart PLS 4.0 dalam proses perhitungannya. Analisa Partial Least Square (PLS) adalah teknik statistika *multivariant* yang melakukan perbandingan antara variabel *dependent* berganda dan variabel *independent* berganda. PLS adalah salah satu metode statistika SEM berbasis varian yang di desain untuk menyelesaikan regresi berganda Ketika terjadi permasalahan spesifik pada data seperti ukuran kecil sampel penelitian kecil, adanya data yang hilang (*missing values*) dan multikolinearitas. Pada penelitian ini terdiri dari tiga variabel lanten, yaitu budaya organisasi, kinerja karyawan dan motivasi.

### 4.3.1 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

#### 4.3.1.1 Pengujian Validitas Konstruk

Pengujian validitas konstruk dilakukan dengan cara menghitung validitas *convergent* dan validitas *discriminant*. Validitas konvergen dilihat melalui *loading factor*. Suatu instrument atau konstruk dinyatakan valid apabila memiliki nilai *loading factor* lebih dari 0,5. Hasil pengujian validitas pada penelitian ini disajikan pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.7**  
**Pengujian Validitas Konvergen Eliminasi Indikator**

Variabel	Item/Indikator	Nilai	Keterangan
Budaya Organisasi	X1	0.838	Valid
	X2	0.808	Valid
	X3	0.788	Valid
	X4	0.733	Valid
	X5	0.775	Valid
	X6	0.714	Valid
Kinerja Karyawan	Y1	0.765	Valid
	Y2	0.818	Valid
	Y3	0.785	Valid
	Y4	0.842	Valid
	Y5	0.738	Valid
	Y6	0.738	Valid
Motivasi	Z5	0.774	Valid
	Z6	0.865	Valid
	Z7	0.823	Valid
	Z8	0.764	Valid
	Z9	0.721	Valid

Sumber: Outer Loading Smart PLS, 2022

Item pada tabel di atas sudah kriteria validitas konvergen yaitu dengan *load factor* lebih dari 0,5. Item di atas juga dapat digunakan sebagai ketentuan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang harus lebih besar dari 0,5 untuk item yang digunakan sebagai pembentuk variabel laten tersebut dinyatakan valid.

**Tabel 4.8**  
**Nilai Validitas AVE**

<b>Variabel</b>	<b>Average Variance Extracted</b>	<b>Keterangan</b>
Budaya Organisasi	0.604	Valid
Kinerja Karyawan	0.614	Valid
Motivasi	0.626	Valid

Sumber: Construct Realibility dan Validity SmartPLS, 2022

Pengujian validitas dengan *convergent validity* melalui nilai AVE pada tabel 4.8 di atas sudah memenuhi kriteria validitas yaitu dengan nilai AVE lebih dari 0,5. Maka untuk menguji validitas instrumen dengan melihat *loading factor* maupun nilai AVE item/indikator tersebut sudah dinyatakan valid untuk digunakan sebagai alat pengukur.

Kemudian untuk model pengukuran dengan *discriminant validity* model yaitu dinilai berdasarkan *cross-loading* untuk setiap variabel harus lebih besar dari 0,7. Cara lain untuk menguji dan mengukur validitas diskriminasi adalah dengan membandingkan akar kuadrat dari Average Variance Extracted (AVE) untuk setiap konstruk dengan nilai korelasi konstruksi lainnya dalam model.

**Tabel 4.9**  
**Nilai Cross Loading**

<b>Item</b>	<b>Budaya Organisasi</b>	<b>Kinerja Karyawan</b>	<b>Motivasi</b>
X1	0.838	0.706	0.667
X2	0.808	0.61x7	0.673
X3	0.788	0.678	0.575
X4	0.733	0.563	0.491
X5	0.775	0.642	0.572
X6	0.714	0.641	0.501
Y1	0.617	0.765	0.524
Y2	0.699	0.818	0.511
Y3	0.662	0.785	0.561
Y4	0.653	0.842	0.569
Y5	0.612	0.738	0.481
Y6	0.637	0.746	0.582
Z5	0.680	0.579	0.774
Z6	0.651	0.612	0.865
Z7	0.552	0.546	0.823
Z8	0.517	0.419	0.764
Z9	0.542	0.533	0.721

Sumber: Discriminant Validity SmartPLS, 2022

Dari hasil pengujian model pengukuran nilai *cross loading* pada tabel 4.9 di atas menunjukkan bahwa nilai *cross loading* pada tiap-tiap item variabel memiliki nilai yang lebih besar dari pada nilai *cross loading* pada variabel latent lainnya. Selain itu untuk menilai *discriminant validity* bisa dilakukan dengan metode Fornell -Larcker Criterion yaitu membandingkan akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* (AVE) untuk setiap konstruk dengan nilai korelasi konstruksi lainnya dalam model.

**Tabel 4.10**  
**Nilai Fornell-Larcker Criterion**

	<b>Budaya Organisasi</b>	<b>Kinerja Karyawan</b>	<b>Motivasi</b>
<b>Budaya Organisasi</b>	<b>0.777</b>		
<b>Kinerja Karyawan</b>	<b>0.827</b>	<b>0.783</b>	
<b>Motivasi</b>	<b>0.751</b>	<b>0.687</b>	<b>0.791</b>

Sumber: Discriminant Validity SmartPLS, 2022

Berdasarkan pengujian nilai Fornell-Larcker Criterion untuk mengetahui validitas instrument dengan *discriminant validity* pada tabel 4.10 di atas sudah menunjukkan bahwa pengukur dari variabel latent yang berupa akar kuadrat dari Average Variance Extracted (AVE) lebih besar dari korelasi variabel latent lainnya.

#### 4.3.1.2 Pengujian Realibilitas Konstruk

**Tabel 4.11**  
**Nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha**

	<b>Composite Reliability</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>
<b>Budaya Organisasi</b>	0.873	0.868

<b>Kinerja Karyawan</b>	0.875	0.874
<b>Motivasi</b>	0.857	0.850

Sumber: Construct Realibility dan Validity SmartPLS, 2022

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas yang ditunjukkan pada tabel 4.11 menunjukkan bahwa variabel laten memiliki nilai yang baik. Pada nilai *composite reliability* dengan variabel Budaya Organisasi sebesar 0.873, variabel Kinerja Karyawan memiliki nilai sebesar 0.875, dan variabel Motivasi dengan nilai 0.857. Hasil nilai *composite reliability* tersebut menunjukkan nilai lebih besar dari 0.7, yang hal ini menyatakan bahwa indikator dari pengukur variabel laten dinyatakan reliabel.

Kemudian nilai *cronbach's Alpha* pada variabel Budaya Organisasi menunjukkan nilai 0.868, variabel Kinerja Karyawan menunjukkan nilai 0.874, dan variabel Motivasi menunjukkan nilai 0.850. Hasil dari nilai *cronbach's Alpha* menunjukkan nilai lebih besar dari 0.6, yang hal ini menyatakan bahwa berdasarkan perhitungan dengan *cronbach's Alpha* semua indikator dari pengukur variabel laten dinyatakan reliabel.

#### 4.3.2 Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural atau pengujian *Goodnes of Fit Model* menggunakan dua metode yaitu menggunakan  $R^2$  untuk setiap variabel laten endogen (terikat) sebagai kekuatan prediksi dari model struktural yang menunjukkan total keragaman dari semua variabel yang mampu dijelaskan dalam model struktural, dan menggunakan metode  $Q^2$  *predictive relevance* atau sering disebut dengan *Predictive sample reuse* (Ghozali, 2012), yang digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model.

Adapun hasil yang didapatkan dari *Goodnes of Fit Model* telah diringkas dalam tabel 4.14, sebagai berikut:

**Tabel 4.12**  
**Hasil Pengujian *Goodnes of Fit Model***

Variabel	Rsquare	Rsquare Adjusted
Kinerja Karyawan	0.694	0.686
Motivasi	0.564	0.559

Sumber: Rsquare SmartPLS, 2022

Hasil pengujian berupa *R-square* pada tabel di atas menunjukkan bahwa variabel Kinerja Karyawan memiliki nilai sebesar 0.694 (69,4%) yang mengindikasikan bahwa Kinerja Karyawan mampu dijelaskan oleh variabel Budaya Organisasi sebesar 69,4%, nilai ini menunjukkan hubungan yang moderat. Kemudian variabel Motivasi memiliki nilai sebesar 0.564 (56,4%) yang menunjukkan arti bahwa keragaman Motivasi mampu dijelaskan oleh Kinerja Karyawan sebesar 56,4%, sisanya sebesar 56,4% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak disebutkan pada penelitian ini, model hubungan ini termasuk moderat.

Predictive relevance atau Q-Square digunakan untuk memvalidasi model konstruk endogen (*Goodness of Fit Model*). Nilai *predictive relevance* pada variabel endogen dinyatakan baik (fit model) apabila nilainya lebih dari variabel eksogen. Kriteria nilai *predictive relevance* adalah nilai 0,02 artinya validitas relevansi prediktif fit model lemah; 0,15 validitas relevansi prediktif fit model moderat; dan 0,35 menunjukkan bahwa validitas relevansi prediktif fit model kuat. Perhitungan nilai *predictive relevance* dengan pendekatan blindfolding disajikan pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.13**  
**Nilai Q-Square**

	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
Budaya Organisasi	480.000	480.000	
Kinerja Karyawan	480.000	336.644	0.299
Motivasi	320.00	227.508	0.289

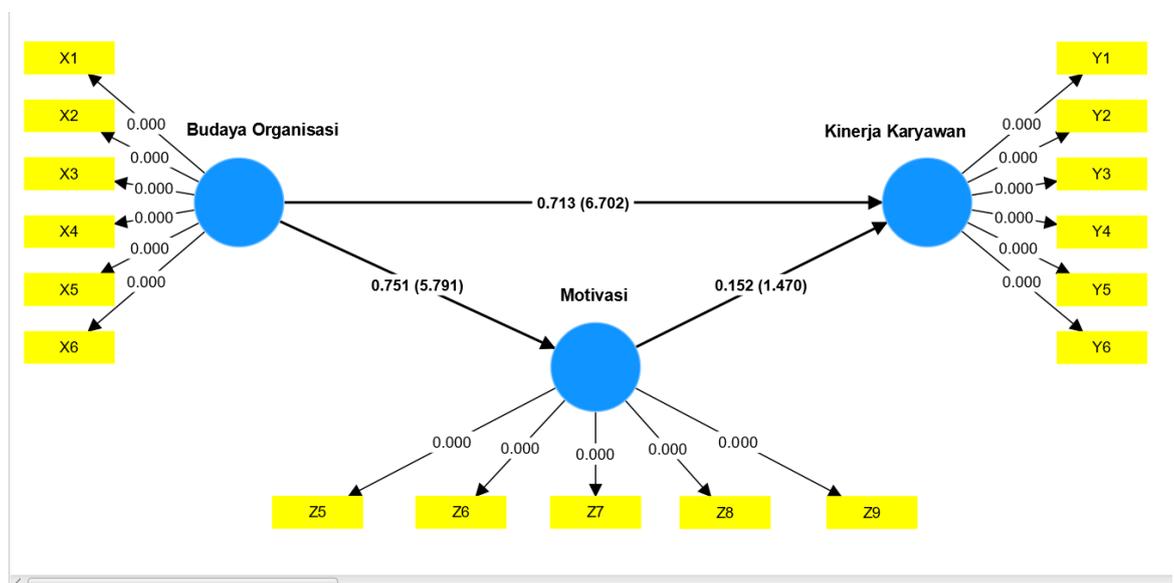
Sumber: Redudansi silang Konstruk Smart PLS 2022

Berdasarkan data pada tabel 4.13 diatas, dapat diketahui bahwa variabel eksogen yang mempengaruhi motivasi adalah kecil yang ditunjukkan dengan nilai sebesar 0,299 dan variabel eksogen yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah moderat yang ditunjukkan dengan nilai sebesar 0,289. Prediksi relevansi model fit konstruk kinerja menunjukkan skor yang lebih besar daripada konstruk budaya organisasi, dengan demikian, model struktural tersebut adalah fit.

#### 4.4 Hasil Pengujian Hipotesis

**Gambar 4.1**

**Model Struktural Hasil Pengujian Hipotesis**



Sumber: SmartPLS, 2022

#### 4.4.1 Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai *path coefficient* yang didapatkan melalui proses *bootstrapping*. Kriteria pengujian menyatakan bahwa nilai dari  $t\text{-statistic} \geq t\text{-tabel}$  (1,96) atau nilai dari  $probability \leq level\ of\ significance$  ( $\alpha = 5\%$ ) maka hubungan tersebut dinyatakan ada pengaruh signifikan antara variabel eksogen terhadap variabel endogen. Berikut gambar dan juga hasil dari pengujian hipotesis yang dilakukan;

**Tabel 4.14**  
**Hasil Pengujian *Path Coefficient* Pengaruh Langsung**

	<b>Original Sample (O)</b>	<b>Sample Mean (M)</b>	<b>Standard Deviation (STDEV)</b>	<b>T Statistics ( O/STDEV )</b>	<b>P Values</b>
Budaya Organisasi .> Kinerja Karyawan	0.713	0.695	0.106	6.702	0.000
Budaya Organisasi .> Motivasi	0.751	0.723	0.130	5.791	0.000
Motivasi .> Kinerja Karyawan	0.152	0.138	0.104	1.470	0.142

Sumber: Skor *Path Coefficient* SmartPLS, 2022

Berdasarkan data pada tabel 4.16 diatas, maka dapat diuraikan keterangan sebagai berikut:

- a. Pengaruh Budaya Organisasi (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Pengaruh Budaya Organisasi (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) menunjukkan hasil positif dengan nilai skor *path coefficient* sebesar 0,713, nilai *T-statistic* sebesar 6,702 lebih dari 1,96, dan nilai probabilitas ( $p$ -

*values*) sebesar 0,000 kurang dari 0,05. Artinya Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja UMKM Samudara Keset Dusun Gamoh Desa Dayurejo Prigen Pasuruan. Maka hipotesis 1 diterima. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa penerapan budaya organisasi yang baik pada UMKM Samudara Keset Dusun Gamoh Desa Dayurejo Prigen Pasuruan dapat meningkatkan kinerja karyawannya.

b. Pengaruh Motivasi (Z) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Pengaruh Motivasi (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y) menunjukkan hasil positif dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,152, nilai *T-statistic* sebesar 1,470 dibawah 1,96, dan nilai probabilitas (*p-values*) sebesar 0,142 lebih dari 0,05. Artinya Motivasi kerja karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan UMKM Samudara Keset Dusun Gamoh Desa Dayurejo Prigen Pasuruan dengan nilai positif. Maka hipotesis 2 ditolak. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa Motivasi kerja Karyawan UMKM Samudara Keset Dusun Gamoh Desa Dayurejo Prigen Pasuruan tidak dapat meningkatkan kinerja mereka.

c. Pengaruh Budaya Organisasi (X) Terhadap Motivasi (Z)

Pengaruh Budaya Organisasi (X) terhadap Motivasi (Z) menunjukkan hasil positif dengan nilai skor *path coefficient* sebesar 0,751, nilai *T-statistic* sebesar 5,791 lebih dari 1,96, dan nilai probabilitas (*p-values*) sebesar 0,000 kurang dari 0,05. Artinya Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja karyawan UMKM Samudara Keset Dusun Gamoh Desa Dayurejo Prigen Pasuruan. Maka hipotesis 3 diterima. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa penerapan budaya organisasi yang baik pada UMKM Samudara Keset Dusun Gamoh Desa Dayurejo Prigen Pasuruan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawannya.

#### 4.4.2 Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Pengujian pengaruh tidak langsung antara Budaya Organisasi (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi (Z) menggunakan analisis

*Bootstrapping*. Uji pengaruh tidak langsung (mediasi) ini dilakukan untuk mengetahui apakah variabel Motivasi mampu memediasi pengaruh dari Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung disajikan pada tabel berikut ini:

#### 4.15

##### Hasil Pengujian *Path Coefficient* Pengaruh Tidak Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Budaya Organisasi .> Motivasi .> Kinerja Karyawan	0.114	0.103	0.076	1.501	0.133

Sumber: Skor *Specific Indirect Effecr* SmartPLS, 2022

Berdasarkan data pada tabel 4.17 diatas, dapat diketahui bahwa Pengaruh Budaya Organisasi (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi (Z) sebagai variabel mediasi memiliki nilai *path coefficient* sebesar 0,114, nilai *T-statistic* sebesar 1,501 dibawah 1,96, dan nilai probabilitas (*p-values*) sebesar 0,133 lebih dari 0,05. Artinya Motivasi kerja karyawan tidak mampu memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan UMKM Samudara Keset Dusun Gamoh Desa Dayurejo Prigen Pasuruan. Maka hipotesis 4 ditolak. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa tidak terjadi efek mediasi (*No Mediation*) dari variabel Motivasi terhadap Variabel Budaya organisasi dan Kinerja Karyawan.

## 4.5 Pembahasan

### 4.5.1 Pengaruh Budaya Organisasi (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan *inner model* hasil pengujian Budaya Organisasi (X) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Dengan demikian semakin tinggi UMKM Samudara Keset menerapkan budaya organisasi yang kondusif maka kinerja dari karyawan akan semakin tinggi juga. Begitu juga sebaliknya, ketika penerapan budaya organisasi kurang maksimal, maka kinerja karyawan juga akan menurun.

Lasarudin *et al* (2021) berpendapat bahwa budaya organisasi yang kuat dan sehat tentunya memberikan dampak yang positif baik bagi perusahaan maupun karyawannya, dan menjaga budaya organisasi yang kuat dan sehat dapat menjadi kebutuhan wajib bagi karyawan, seperti yang tertuang dalam berbagai aturan dan kebijakan perusahaan/organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi mengarah pada peningkatan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya dari Salain *et al*. (2021), Sudaryana (2021) yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Salain *et al* (2021) menjelaskan jika budaya organisasi bukan hanya sebagai kewajiban untuk berkomitmen kepada perusahaan saja, tetapi sebagai keyakinan yang dianut oleh karyawan dan harus dilaksanakan dengan baik sebagai identitas serta nilai kepercayaan diri dalam bekerja. Kemudian penelitian Sudaryana (2021) menunjukkan bahwa dengan adanya budaya absensi vertikal membuat karyawan menjadi lebih disiplin dalam bekerja dan sekaligus memberikan bukti bahwa kinerja karyawan memperoleh peranan penting dari budaya organisasi.

Berdasarkan jawaban dari responden dalam penelitian ini, nilai tertinggi ada pada item yang menyatakan bahwa karyawan merasa senang dan melaksanakan tugas dengan tanggung jawab. Oleh karena itu penerapan budaya organisasi yang dapat membuat karyawan merasa senang serta bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya mampu menyelesaikan tugas dengan baik.

Dalam Islam, kajian tentang budaya organisasi sebagaimana penjelasan dari ayat Al-Qur'an yang di dalamnya terkandung penjelasan tentang

keorganisasian. Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an Surat Al-Baqarah ayat 43:

وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ وَارْكَعُوا مَعَ الرَّاكِعِينَ

Artinya:

“Dan dirikanlah shalat, tunaikanlah zakat dan ruku'lah beserta orang-orang yang rukuk” (Q.S. al-Baqarah: 43)

Allah SWT berfirman dalam Surat An-Nisaa' ayat 71:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا خُذُوا حِذْرَكُمْ فَانفِرُوا تَبَاتٍ أَوْ انفِرُوا جَمِيعًا

Artinya:

“Hai orang-orang yang beriman, bersiap siagalah kamu, dan majulah (ke medan pertempuran) berkelompok-kelompok, atau majulah bersama-sama” (Q.S. an-Nisa': 71)

Ayat-ayat di atas menjelaskan pentingnya melakukan suatu kegiatan dengan Bersama-sama demi efektifitas dan efisiensi pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

#### 4.5.2 Pengaruh Motivasi (Z) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan *inner model* hasil pengujian Motivasi kerja (Z) memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Dengan demikian tingkat motivasi atau dorongan kerja karyawan UMKM Samudara Keset tidak mampu memberikan peningkatan kinerja mereka.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya dari Siahaan dan Bahri (2019) yang menemukan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Siahaan dan Bahri menjelaskan jika pengaruh yang tidak signifikan tersebut disebabkan oleh sudah terstrukturnya pembebanan pekerjaan yang diturunkan dari kontrak manajemen hingga menjadi *key performance indicator* (KPI) pegawai sehingga pegawai akan dengan sendirinya menyelesaikan tugas-tugasnya

sesuai dengan kontrak KPI nya setiap semester. Sehingga motivasi dari atasan seakan tidak lagi dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan.

Berdasarkan uraian jawaban responden pada sub bab sebelumnya, dapat diketahui pada item pertanyaan motivasi, jawaban terendah responden yaitu mendapatkan tunjangan jaminan kesehatan, terpenuhi fasilitas oleh perusahaan, dan mendapatkan rasa aman, nyaman, dan damai dalam perusahaan. Ketiga faktor tersebut dapat menyebabkan karyawan kurang termotivasi dalam bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi karyawan UMKM Samudara Keset Dusun Gamoh Desa Dayurejo Prigen Pasuruan sudah dalam kategori tinggi sehingga yang perlu dilakukan oleh pimpinan dan bidang SDM adalah agar tetap memelihara dan melakukan upaya-upaya peningkatan motivasi kerja karyawan.

Motivasi dalam pandangan Islam telah dijelaskan sebagaimana firman Allah dalam Al-Quran:

لَهُ مُعَقَّبَاتٌ مِنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُعَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ  
حَتَّىٰ يُعَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُمْ مِنْ  
دُونِهِ مِنْ وَاٰلٍ

Artinya: “Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.” (Ar-Ra’d: 11)

Dari ayat di atas kita bisa mengambil kesimpulan bahwa ternyata motivasi yang paling kuat adalah dari diri seseorang. Motivasi sangat berpengaruh dalam gerak-gerik seseorang dalam setiap tindak-tanduknya.

Rasulullah SAW bersabda: "Kerjakanlah urusan duniamu seakan-akan kamu hidup selamanya dan laksanakanlah urusan akhiratmu seakan-akan kamu akan mati besok," (HR Ibnu Asakir)

Dalam kaitannya dengan tingkah laku keagamaan motivasi tersebut penting untuk dibicarakan dalam rangka mengetahui apa sebenarnya latar belakang suatu tingkah laku keagamaan yang dikerjakan seseorang. Disini peranan motivasi itu sangat besar artinya dalam bimbingan dan mengarahkan seseorang terhadap tingkah laku keagamaan. Namun demikian ada motivasi tertentu yang sebenarnya timbul dalam diri manusia karena terbukanya hati manusia terhadap hidayah Allah. Sehingga orang tersebut menjadi orang yang beriman dan kemudian dengan iman itulah ia lahirkan tingkah laku keagamaan (Ramayulis, 2004:102).

Dari pembahasan di atas kita ketahui bersama motivasi memiliki peran dalam pengaruh kinerja Cabang UMKM Samudera Keset. Sehingga dapat diartikan motivasi memiliki pengaruh namun tidak secara signifikan.

#### **4.5.3 Pengaruh Budaya Organisasi (X) Terhadap Motivasi (Z)**

Berdasarkan *inner model* hasil pengujian Budaya Organisasi (X) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Motivasi kerja (Y). Dengan demikian semakin tinggi UMKM Samudera Keset menerapkan budaya organisasi yang kondusif maka motivasi kerja karyawan akan meningkat. Motivasi kerja didapatkan jika harapan-harapan dari karyawan dapat dipenuhi.

Menurut Az zuhri & Permanasari (2019) mengatakan jika tidak hanya para pemimpin, tetapi juga budaya organisasi banyak hubungannya dengan suasana organisasi dan dapat membuat lingkungan kerja organisasi menjadi lebih menyenangkan, sehingga dapat menjalin hubungan baik dengan anggota organisasi lainnya. Budaya organisasi yang mengarah pada hal-hal positif dapat mencegah anggota organisasi mengalami stres kerja. Hal ini dapat diatasi jika terdapat budaya organisasi yang positif di dalam organisasi. Namun hal ini berbanding terbalik dengan ketika organisasi memiliki budaya negatif dan anggota organisasi bekerja di bawah tekanan karena suasana yang buruk, sehingga menyebabkan motivasi anggota organisasi menurun.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya dari Lasarudin et al (2021) yang menemukan bahwa budaya organisasi

berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Lasarudin et al. menjelaskan jika motivasi kerja karyawan dapat terwujud jika perusahaan dapat memenuhi keinginan karyawan yang berupa wawasan karir, ketahanan karir, identitas bagian karir, menolak ketahanan karir item dan menolak identitas kreator tim.

UKM Samudra Kesen telah menerapkan budaya kerja yang dapat membuat karyawannya senang dan bertanggung jawab atas pekerjaannya. Sehingga membuat karyawan memiliki hubungan yang baik dengan atasan dan bawahan serta dengan sesama karyawan. Hal ini tersebut dapat memotivasi karyawan untuk bekerja dengan baik.

Budaya organisasi dalam Islam memandang jika segala aktivitas organisasi merupakan ibadah, dan sama nilainya dengan mengaktualisasikan salah satu ilmunya Allah yang telah diberikan kepada manusia (Sudarsono, 2004). Islam menganjurkan dan mendorong manusia untuk memiliki keyakinan bahwa setiap aktivitas yang ia kerjakan semata-mata hanya untuk Allah, atas izin Allah, dan mengharap ridho dari Allah. Sebagaimana firman Allah dalam surat al Mulk 15:

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذَلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِنْ رِزْقِهِ ۗ  
وَإِلَيْهِ النُّشُورُ

Artinya: “Dialah yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, Maka berjalanlah disegala penjurunya dan makanlah sebahagian dari rezki-Nya. dan Hanya kepada-Nya-lah kamu (kembali setelah) dibangkitkan.” (QS. Al-Mulk: 15)

Ayat diatas memberikan gambaran, jika kaum muslimin akan memperbaiki jiwanya dan merasa cukup dengan rizki yang diperolehnya. Kaum Muslim akan merasa lebih termotivasi bahwa segala aktivitas yang mereka lakukan hanya semata-mata untuk mengharap ridho dari Allah yang (Hakim, 2016).

#### **4.5.4 Pengaruh Budaya Organisasi (X) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Melalui Motivasi (Z) Sebagai Variabel Intervening.**

Berdasarkan hasil pengujian *inner model* pengaruh tidak langsung menemukan jika tidak ada pengaruh secara tidak langsung antara Budaya Organisasi (X) dan Kinerja Karyawan melalui Motivasi (Z) sebagai variabel intervening. Dengan demikian meskipun tingkat motivasi kerja karyawan UMKM Samudara Keset terbilang tinggi, motivasi kerja karyawan tidak mampu memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan.

Menurut Hasibuan (2005 : 141) motivasi penting karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi merupakan sebuah konsep hipotesis untuk suatu kegiatan yang dipengaruhi oleh persepsi dan tingkah laku seseorang untuk mengubah situasi yang tidak memuaskan atau tidak menyenangkan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan penerapan budaya organisasi yang dinamis, sehingga menciptakan suasana kerja yang harmonis antar anggota organisasi. Oleh karena itu, pimpinan dan bidang SDM UMKM Samudara Keset diharapkan dapat melakukan upaya-upaya peningkatan motivasi kerja karyawan agar kinerja karyawan dapat meningkat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya dari Agustin (2020) yang menemukan bahwa motivasi kerja tidak terbukti sebagai variabel intervening (mediasi) pada hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Penerapan budaya organisasi dari UMKM Samudera Keset seperti mengutamakan asas kekeluargaan terbukti dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Akan tetapi, budaya tersebut belum bisa memotivasi karyawannya untuk meningkatkan kinerjanya dengan lebih tinggi lagi. Hal tersebut dapat terjadi karena UMKM Samudera Keset belum mampu memenuhi fasilitas perusahaan, tunjangan, jaminan kesehatan bagi karyawannya.

Islam menganjurkan umatnya untuk bekerja dikarenakan kedudukan kerja dalam Islam itu menduduki posisi yang sangat penting karena kerja sebagai penopang untuk pemenuhan kebutuhan manusia. Islam menempatkan kedudukan kerja pada tempat yang sangat mulia dan luhur yaitu dikelompokkan pada *fi sabillillah*. Hal ini tercermin dari sabda Rasulullah SAW yang diriwayatkan oleh Thabrani dari bukunya Toto Tasmara yang artinya: (Toto Tasmara, 2002)

Artinya: “Diriwayatkan dari Ka’ab bin Umrah: Ada seseorang yang berjalan melalui tempat Rasulullah SAW bahwa orang itu sedang bekerja dengan sangat giat dan tangkas. Para sahabat lalu berkata: “ Ya Rasulullah, andaikata bekerja semacam orang itu dapat digolongkan *fi sabillillah*, alangkah baiknya”. Maka Rasulullah bersabda: “Kalau ia bekerja untuk membela kedua orang tuanya yang sudah lanjut usia, ia itu *fi sabillillah*. Kalau ia bekerja untuk kepentingan dirinya sendiri agar tidak meminta-minta, ia adalah *fi sabillillah*. (HR. Thabrani).

Dari hadits tersebut dapat diambil itibar bahwa kedudukan kerja dalam Islam ditempatkan dalam posisi yang sangat mulia dan luhur. Hal ini sebagaimana hadis nabi tersebut menjelaskan pentingnya bekerja dengan bersungguh-sungguh maka hal ini disamakan dengan jihad *fi sabillillah*. Berjuang di jalan Allah dikarenakan dengan bekerja maka akan meningkatkan taraf hidup tidak menjadi peminta-minta. Dengan bekerja pula kita bisa menghidupkan syiar agama dengan menolong para fakir miskin dengan kelebihan harta dengan jalan zakat, sedekah, infak, dan yang lainnya.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan mengenai pengaruh dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel mediasi yang telah dijelaskan pada sub bab sebelumnya, maka peneliti dapat mengambil kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan UMKM Samudara Keset Dusun Gamoh Desa Dayurejo Prigen Pasuruan. Hal tersebut berarti bahwa penerapan budaya organisasi dapat dikatakan baik sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawannya.
2. Motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan UMKM Samudara Keset Dusun Gamoh Desa Dayurejo Prigen Pasuruan. Hal tersebut berarti bahwa masih belum tertanam motivasi atau dorongan kerja yang kuat dalam diri karyawan untuk bekerja lebih baik dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan, sehingga meskipun karyawan memiliki motivasi kerja namun masih belum bisa meningkatkan kinerja mereka secara signifikan.
3. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan UMKM Samudara Keset Dusun Gamoh Desa Dayurejo Prigen Pasuruan. Hal tersebut berarti bahwa penerapan budaya organisasi yang baik mampu memotivasi karyawan dalam melakukan aktivitas organisasi.
4. Tidak ada pengaruh secara tidak langsung dan signifikan antara hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel mediasi pada UMKM Samudara Keset Dusun Gamoh Desa Dayurejo Prigen Pasuruan. Hal tersebut berarti bahwa variabel motivasi tidak mampu menjadi pemediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan UMKM Samudara Keset Dusun Gamoh Desa Dayurejo Prigen Pasuruan.

## 5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka saran atau rekomendasai sebagai peneliti adalah berikut:

1. Untuk meningkatkan kinerja karyawannya, UMKM Samudara Keset Dusun Gamoh Desa Dayurejo Prigen Pasuruan perlu memperhatikan factor-faktor yang dapat memberikan motivasi kerja karyawan seperti tunjangan karyawan, fasilitas kerja, serta lingkungan yang aman dan nyaman untuk karyawan. Karena ketiga faktor tersebut masuk kategori item dengan nilai terendah berdasarkan jawaban dari responden.
2. Untuk penelitian selanjutnya, dapat dikembangkan dengan variabel dan teori yang relevan lainnya, serta ruang lingkup penelitian lain diluar variabel, teori dan ruang lingkup penelitian ini. Sehingga secara hasil penelitian bisa lebih variatif dan kompleks pada bagian perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustin, Dwi Suci. (2020). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Umkm Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, Vol. 1, No. 1
- Al-Qur'an dan terjemahan. Kementerian Agama RI.
- Anwar, Sanusi. (2014). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Arep, Ishak dan Hendri, Tanjung (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Universitas Trisakti.
- Arikunto, S. (2002). *Prosedur penelitian : Suatu pendekatan praktek*. Edisi revisi. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Augusty, Ferdinand. (2006). *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Bilson, Simamora. (2002). *Panduan Riset Perilaku Konsumen*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Colquitt, Jason A., Lepine, Jeffery A. & Wesson, Michael J. (2009). *Organizational Behavior. Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York : McGraw-Hill/Irwin.
- Dunggio Swatiani. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Pegawai di Kantor Camat Duingi Kota Gorontalo. *PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Bina Taruna Gorontalo* Vol. VII, No. 1.
- Firanti, Dinday, Ayu., dkk. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Anggota Club K Universitas Negeri Jakarta. *Jurnal Niara* Vol. 14, No. 2, Hal. 15-25.
- Ghonyah, Nunung., Muhammadun. (2012). Peningkatan Kinerja SDM Melalui Kondisi Kerja, Konten Pekerjaan dan Pengembangan Karir Dengan Media Motivasi Kerja. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*, September 2012, Hal. 142-152.
- Hadi, Sutrisno. (2006). *Analisis Regresi*, Yogyakarta: Andi Offset.
- HR. Ibnu Asakir.

- Hakim, Lukman. (2016). Budaya Organisasi Islami Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja. *Jurnal Iqtishadia*, Vol. 9, No. 1
- Hasibuan, Malayu S.P. 2006. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah, Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, S.P Malayu (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Kurniawan, Rahmad. (2019). Urgensi Bekerja Dalam Alquran. *Jurnal Transformatif*, Vol. 3, No. 1
- Larasudin, Alfred., dkk. (2021). Analisis Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Pariwisata Pesona* Vol. 6, No. 2, p 144-153.
- Mangkunegara, A.P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan (Cetakan Ketiga)*. Bandung : Remaja Rosdakarya Offset
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. (2006). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Moehariono. (2009). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi: Competency Based Human Resource Management*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Muhibbin, Syah. (2010). *Psikologi Pendidikan Dengan Pendekatan Baru*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Nazir, Moh. Ph. D. (2009). *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Noer, Rida, Nadia., dkk. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Billing Manajemen di PT. Haleyora Power ULP Sukabumi Kota. *Dinamika: Jurnal Ilmiah Administrasi Negara* Vol. 7 No. 2.
- Ramayulis, H. *Psikologi Agama*, Jakarta: Kalam Mulia, 2004
- Riyadi, Abdurokhim, Agus., Rokhim, Ahmad, Abdul. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja Konsep Islami Terhadap Kinerja Pegawai. *Amwaluna: Jurnal Ekonomi dan Keuangan Syariah* Vol. 1 No. 2, Hal 246-262.
- Robbins, Stephen P & Judge., Timothy A. (2013). *Organizational Behavior Edition 15*. New Jersey: Pearson Education.
- Saputri, Laras, Tri., dkk. (2014). Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Pelayanan Farmasi*. Vol 4, No. 1.

- Siahaan, Syalimono & Bahri, Syaiful. (2019). Pengaruh Penempatan Pegawai, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, Vol 2, No. 1
- Sinambela, Lijan Poltak. (2012). *Kinerja Pegawai Teori, Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sinambela, Lijan Poltak., dkk. (2011). *Reformasi Pelayanan Publik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siswoyo, Haryono. (2013), *Teori Budaya dan Kepemimpinan*: PT. Intermedia Personalia Utama.
- Solihin, Mahfud & Ratmono, Dwi. (2020). *Analisis SEM dengan WarpPLS 7.0 (Untuk Hubungan Nonlinier dalam Penelitian Sosial dan Bisnis)*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supardi, Anwar, S. (2004). *Dasar-dasar Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : UII Press.
- Supriyanto, Achmad Sani, Ekowati, Vivin Maharani. (2019). *Riset Manajemen SDM: Untuk Skripsi, Tesis, Disertasi dan dilengkapi dengan Contoh Artikel (Cet.1)*. Malang: Inteligencia Media.
- Theodora, Olivia. (2015). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sejahtera Motor Gemilang. *Jurnal AGORA* Vol. 3, No. 2.
- Uno, Hamzah B. (2007). *Model Pembelajaran Menciptakan Proses Belajar Mengajar yang Kreatif dan Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Winardi, J. (2004). *Motivasi dan Pemasukan dalam Manajemen*. Raja Grafindo perkasa: Jakarta.
- Zuldafril, Muhammad, Lahir. (2012). *Penelitian Kualitatif*. Surakarta : Yuma Pustaka.

## LAMPIRAN 1

### BIODATA PENELITIAN

Nama : Gilang Febryan Syahputra  
Tempat, Tanggal Lahir : Pasuruan, 24 Februari 2001  
Alamat : Jl. Indrokilo 1591 RT/RW 01/01, Dusun Gamoh  
Desa Dayurejo Kecamatan Prigen Pasuruan  
No. Telp : 081259919727  
Email : [gilangfsyah@gmail.com](mailto:gilangfsyah@gmail.com)

#### **Pendidikan Formal**

2006 – 2007 : TK Dusun Gamoh  
2007 – 2013 : SDN 1 Jogosari Pandaan  
2013 – 2016 : SMPN 1 Pandaan  
2016 – 2018 : MACI Amanatul Ummah Pacet  
2018 – 2022 : UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

#### **Pendidikan Non Formal**

2018 – 2019 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Arab (PKPBA) UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.  
2019 – 2020 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Inggris (PKPBI) UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

#### **Pengalaman Organisasi**

- Anggota Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia (PMII) Rayon Ekonomi “Moch. Hatta” Tahun 2018-2019
- Anggota Departemen Kepemimpinan dan Akademik HMJ Manajemen 2019
- Pendidikan dan Latihan Dasar Resimen Mahasiswa Tahun 2019
- Pendidikan Kursus Kader Pembinaan Mental Nasional Tahun 2019
- Penghargaan Long March Merah Putih Madiun Tahun 2019

- Pengurus Senat Mahasiswa Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Tahun 2020
- Pendidikan Kursus Kader Pelaksana Tahun 2020
- Koordinator Biro Intelektual Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia (PMII) Rayon Ekonomi “Moch. Hatta” Tahun 2020 – 2021
- Ketua Pelaksana Forum Wilayah IV Fornasmebi Tahun 2020
- Pengurus Kedinasan Sosial Advokasi Dewan Eksekutif Mahasiswa Fakultas Ekonomi Tahun 2021
- Ketua Pelaksana Kursus Kader Pembinaan Mental Nasional Resimen Mahasiswa Tahun 2021
- Pengurus Ikatan Mahasiswa Pasuruan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Tahun 2020 – 2021
- Kepala Urusan Pendidikan dan Latihan UKM Resimen Mahasiswa UIN Malang Tahun 2020 – 2021
- Kepala Provos UKM Resimen Mahasiswa UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Tahun 2021 – 2022
- Ketua Umum UKM Resimen Mahasiswa UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Tahun 2022-2023
- Assisten Pribadi Kepala Staf Komando Resimen Mahasiswa Jawa Timur
- Satuan Tugas Pendidikan dan Latihan Dasar, Kursus Kader Pelaksana di Dodikjur Rindam V Brawijaya Tahun 2022
- Delegasi Kodam V Brawijaya Kader Rakyat Terlatih Nasional di Bogor Tahun 2022
- Kepala Pusat Informasi dan Komunikasi Komando Resimen Mahasiswa Jawa Timur Tahun 2022 – 2026

## LAMPIRAN 2

### KUISIONER PENELITIAN

#### SKRIPSI

#### **“PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA CABANG UMKM SAMUDERA KESET DI DUSUN GAMOH DESA DAYUREJO PRIGEN PASURUAN”**

Dengan Hormat,

Assalamualaikum Wr. Wb. Selamat Pagi Salam Sejahtera Untuk Kita Semua.

Saya Gilang Febryan Syahputra, Mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Dalam membantu penyusunan skripsi guna memperoleh gelar sarjana, dengan ini saya bermaksud untuk memohon bantuan Bapak/Ibu untuk dapat berpartisipasi sebagai responden untuk memberikan informasi mengenai penelitian saya yang berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Cabang UMKM Samudera Keset Di Dusun Gamoh Desa Dayurejo Prigen Pasuruan”** dengan memberikan jawaban pertanyaan yang terdapat dalam kuisisioner penelitian ini. Informasi yang Bapak/Ibu berikan hanya kepentingan akademik dan akan dirahasiakan.

Peneliti mengucapkan terima kasih atas ketersediaanya dan kerja sama Bapak/Ibu yang berkenan meluangkan waktu untuk mengisi kuisisioner penelitian ini.

Semoga Bapak/Ibu senantiasa diberikan kesehatan dan rezeki yang lancar, allahumma aamiin.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Hormat Saya,



Gilang Febryan Syahputra

## **I. IDENTITAS RESPONDEN**

Isilah identitas diri anda dengan mengisi biodata anda sebagai berikut :

1. Nama : .....
2. Jabatan : .....
3. Jenis Kelamin : Laki-laki/Perempuan
4. Pendidikan Terakhir : SMA/S1/S2/Lainnya
5. Usia : ..... Tahun
6. Lama Bekerja : ..... Tahun

## **II. PETUNJUK PENGISIAN**

Berilah tanda checklist (✓) pada salah satu kolom yang disediakan sesuai dengan kondisi yang sebenarnya.

Keterangan :

- |                           |          |
|---------------------------|----------|
| SS (Sangat Setuju)        | = Skor 5 |
| S (Setuju)                | = Skor 4 |
| N (Netral)                | = Skor 3 |
| TS (Tidak Setuju)         | = Skor 2 |
| STS (Sangat Tidak Setuju) | = Skor 1 |

Setiap pertanyaan hanya membutuhkan satu jawaban saja.

Setelah mengisi kuisisioner, mohon Bapak/Ibu segera kembalikan kepada yang menyerahkan kuisisioner ini.

### III. DAFTAR PERTANYAAN

#### A. BUDAYA ORGANISASI

No.	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
1.	Setiap bekerja saya merasa senang dan melaksanakan tugas dengan tanggung jawab.					
2.	Dalam bekerja saya mengutamakan kedisiplinan					
3.	Apabila diberi pekerjaan saya berusaha menyelesaikan dengan tepat waktu.					
4.	Saat bertemu dengan pemilik usaha dan karyawan lain saya sering menyapa					
5.	Setiap bekerja saya memiliki ketanggapan yang tinggi.					
6.	Setiap bekerja saya dapat berkoordinasi dan bekerja sama dengan baik.					

## B. KINERJA KARYAWAN

No.	Pertanyaan	ST	S	N	TS	STS
1.	Mampu menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik.					
2.	Mampu menyelesaikan tugas tambahan yang diberikan dengan baik.					
3.	Mampu meminimalisir kesalahan dengan baik.					
4.	Mampu bekerja sesuai dengan standar atau ketentuan yang diberikan.					
5.	Menyelesaikan tugas yang diberikan dengan tepat waktu.					
6.	Mampu menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik dan tidak menunda nunda.					
7.	Tidak meninggalkan kantor pada jam kerja.					
8.	Tidak sering melakukan cuti kerja.					

### C. MOTIVASI KERJA

No.	Pertanyaan	ST	S	N	TS	STS
1.	Saya mendapatkan gaji sesuai yang di harapkan					
2.	Terpenuhi fasilitas oleh perusahaan					
3.	Mendapatkan tunjangan jaminan kesehatan					
4.	Di perusahaan saya mendapatkan rasa aman, nyaman dan damai.					
5.	Saya mendapatkan rasa kekeluargaan yang baik					
6.	Setiap bekerja saya memiliki hubungan yang baik dengan atasan dan sesama					
7.	Saat kerja saya baik akan mendapatkan reward dari perusahaan					
8.	Saya mendapatkan kenaikan jabatan saat bekerja dengan baik.					
9.	Dalam bekerja saya mendapatkan pengakuan dari atasan.					

### LAMPIRAN 3

#### Variabel Budaya Organisasi (X)

X1	X2	X3	X4	X5	X6
5	4	5	4	3	4
5	4	4	5	4	3
5	5	5	4	4	4
5	4	4	5	5	5
5	4	5	4	3	3
5	4	4	5	4	5
5	4	3	3	4	5
5	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	4	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	5	4
4	5	5	5	5	5
5	5	4	5	4	4
5	5	4	4	4	4
5	4	4	5	5	5
5	5	5	5	4	4
5	5	4	5	4	4
4	5	5	5	5	5
5	4	5	4	5	5
5	5	5	5	4	4
5	4	5	4	5	4
5	4	4	5	4	4
5	4	4	4	5	4
5	3	3	4	5	5
5	4	5	4	4	4
4	4	5	4	4	5
4	5	5	5	4	4
4	4	5	4	4	4
5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	4	5
5	4	4	5	4	5
5	5	5	5	4	4
3	4	4	5	4	4
5	4	4	4	5	4
4	5	3	2	4	5
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5
5	5	5	3	5	5

4	4	4	4	4	5
5	5	5	5	4	3
5	5	4	5	4	5
5	5	5	5	4	3
4	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5
5	4	4	5	5	3
5	5	3	3	5	5
5	4	4	5	5	4
5	5	5	4	5	5
5	4	5	4	4	4
4	4	5	4	5	3
4	4	4	4	3	3
3	3	4	3	4	3
4	5	4	4	3	3
4	4	3	3	2	3
3	4	4	5	4	4
4	4	4	4	3	3
4	5	4	3	4	5
5	4	4	5	5	4
5	4	4	4	3	5
5	4	5	5	4	4
5	4	4	5	4	4
2	2	2	2	2	2
5	4	4	4	4	5
5	4	4	4	5	5
4	4	3	4	5	4
5	4	4	3	4	4
4	5	4	3	4	4
1	1	1	1	1	1
5	4	3	4	5	4
5	4	4	3	5	4
4	5	5	3	3	3
5	3	4	5	3	4
5	4	5	3	4	5
5	5	5	5	3	3
1	1	1	1	1	1
3	3	4	4	4	5
5	4	4	5	4	3
5	5	5	5	5	5
5	4	4	3	4	5

### Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8
5	4	5	5	4	3	3	3
3	4	3	3	3	4	5	4
5	4	3	4	5	4	5	5
5	4	4	5	4	3	4	4
4	5	5	5	5	4	4	5
4	5	4	4	4	3	3	3
5	5	5	4	4	4	5	5
5	5	4	4	5	4	4	4
5	5	5	3	3	3	5	5
5	5	5	4	3	5	4	4
4	4	4	4	4	5	5	5
5	5	4	5	4	4	4	4
4	5	5	4	5	4	4	4
5	5	5	5	4	4	4	4
5	4	5	5	4	5	4	4
3	3	4	4	5	4	3	3
5	5	5	4	4	4	3	5
4	4	5	4	4	4	5	4
5	4	4	5	5	4	5	4
4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	4	4	4	4
4	4	5	4	5	4	5	4
4	4	3	4	5	4	3	4
5	4	4	4	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	4	5
5	5	4	4	4	5	4	4
3	5	4	4	4	5	5	5
5	5	4	5	4	5	4	4
4	4	4	3	3	3	4	4
4	4	4	5	5	4	3	3
5	5	5	5	5	5	4	3
4	4	4	4	4	4	5	5
3	4	3	3	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	3	5
3	3	4	4	2	4	2	4
4	4	4	4	5	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	3
4	4	4	4	5	4	4	4

3	3	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	3	5
4	5	5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	4	4	5
4	5	5	5	5	5	4	5
3	3	5	5	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	5	5	5
5	5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	3	3	3
5	4	4	5	4	4	4	5
4	4	3	3	3	4	3	3
3	3	4	5	4	3	4	3
4	4	3	4	5	4	3	4
4	4	3	3	3	4	4	3
4	4	5	4	3	4	5	4
4	4	4	4	3	3	5	4
4	4	5	5	5	4	5	5
4	4	5	5	5	5	5	3
4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	5	4	3	4	5	4
3	3	4	4	5	5	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2
3	4	4	3	4	4	4	4
5	4	4	5	4	5	4	4
5	5	5	4	4	4	4	5
5	4	4	4	5	4	4	5
4	3	4	3	3	3	4	4
1	1	1	1	1	1	1	1
5	4	3	4	5	4	4	4
5	4	4	4	5	4	3	4
4	5	4	3	4	3	4	5
5	3	4	4	5	4	3	4
4	5	4	4	3	5	4	5
5	4	3	3	4	5	4	3
1	1	1	1	1	1	1	1
5	4	5	4	3	3	3	4
5	4	3	3	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	3
5	5	3	4	3	4	3	4

**Variabel Motivasi (Z)**

Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9
5	5	4	5	5	5	5	3	3
5	5	4	3	4	4	5	5	4
5	4	5	5	5	5	5	4	4
5	4	4	5	4	4	4	5	4
5	4	4	4	4	3	3	3	5
4	4	5	4	3	3	4	5	4
4	4	3	4	3	4	5	5	5
5	4	4	4	4	5	5	3	3
5	5	5	5	5	4	4	4	4
5	5	4	4	4	5	5	4	3
4	4	3	4	4	3	4	5	4
5	4	4	3	5	5	5	5	5
4	4	5	3	3	4	4	4	5
3	3	3	3	4	4	5	4	4
5	4	4	5	5	5	4	4	5
5	4	4	4	3	4	4	4	4
4	3	4	4	3	3	3	5	5
4	4	5	4	4	4	5	5	4
4	3	4	4	5	5	5	5	5
5	4	4	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	3	3	3	3	3
4	3	4	4	4	4	5	5	4
4	4	3	3	5	5	5	5	5
4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	4	3	3	3	3
3	3	3	4	5	5	5	5	5
5	4	4	5	4	4	4	4	4
3	4	5	4	4	4	4	3	5
4	5	5	4	3	4	4	4	5
3	4	3	5	5	5	4	5	4
3	3	3	3	4	4	4	3	3
3	3	4	3	3	4	4	3	4
5	3	3	4	5	5	5	5	4
5	4	3	3	3	5	4	4	4
5	4	2	4	4	5	3	4	4
4	4	2	5	4	4	3	4	5
4	5	4	5	4	4	5	4	4
5	4	4	4	4	5	4	5	4
5	5	3	5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	4	4	4	4	4

3	3	3	4	5	5	5	5	5
5	3	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	4	4	4	4	4
4	3	3	4	5	4	3	3	4
4	3	3	5	5	5	3	3	5
4	3	3	5	5	5	4	4	4
5	4	3	4	4	5	5	5	5
3	2	4	5	4	4	5	5	4
4	3	3	4	4	4	4	4	5
3	3	3	3	5	5	4	4	4
3	3	4	4	5	4	5	4	3
4	3	2	3	4	4	4	5	5
4	4	5	4	3	3	3	3	3
4	4	3	4	4	5	5	5	4
5	4	5	4	3	4	5	4	4
4	5	4	5	4	4	4	5	5
4	4	4	3	3	4	5	3	4
4	4	5	5	5	5	5	4	4
4	4	3	4	5	5	4	4	4
4	4	3	3	5	5	5	5	4
5	5	4	4	5	4	3	3	3
4	4	4	4	4	5	5	3	4
2	2	2	2	2	2	2	2	3
3	3	3	4	4	4	3	4	4
4	4	3	4	4	5	4	5	4
4	4	3	3	4	5	4	3	4
4	3	3	4	4	4	4	3	4
5	5	4	4	4	4	4	4	5
1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	5	5	5	4	4	4	4	4
4	3	4	5	4	5	4	3	3
4	3	3	4	5	3	3	3	3
5	5	3	3	3	4	4	4	5
5	4	4	5	4	3	5	4	5
5	4	3	4	4	4	4	5	5
1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	4	5	3	3	4	4	5	3
5	4	4	4	5	4	4	3	4
4	4	5	4	5	4	4	3	3
5	5	3	4	4	4	4	5	4

## LAMPIRAN 4

### Outer Loadings

Outer loadings - Matrix [Zoom](#)

	Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan	Motivasi
X1	0.838		
X2	0.808		
X3	0.788		
X4	0.733		
X5	0.775		
X6	0.714		
Y1		0.765	
Y2		0.818	
Y3		0.785	
Y4		0.842	
Y5		0.738	
Y6		0.746	
Z5			0.774
Z6			0.865
Z7			0.823
Z8			0.764
Z9			0.721

### Construct Reliability and Validity

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Budaya Organisasi	0.868	0.873	0.901	0.604
Kinerja Karyawan	0.874	0.875	0.905	0.614
Motivasi	0.850	0.857	0.893	0.626

### Cross Loadings

Discriminant validity - Cross loadings [Zoom](#) (10)

	Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan	Motivasi
X1	0.838	0.706	0.667
X2	0.808	0.617	0.673
X3	0.788	0.678	0.575
X4	0.733	0.563	0.491
X5	0.775	0.642	0.572
X6	0.714	0.641	0.501
Y1	0.617	0.765	0.524
Y2	0.699	0.818	0.511
Y3	0.662	0.785	0.561
Y4	0.653	0.842	0.569
Y5	0.612	0.738	0.481
Y6	0.637	0.746	0.582
Z5	0.680	0.579	0.774
Z6	0.651	0.612	0.865
Z7	0.552	0.546	0.823
Z8	0.517	0.419	0.764
Z9	0.542	0.533	0.721

## R-Square

	R-square	R-square adjusted
Kinerja Karyawan	0.694	0.686
Motivasi	0.564	0.559

## Path Coeficients/Dirrect Effect

Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values Zoom (77%)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
Budaya Organisasi -> Kinerja Karyawan	0.713	0.695	0.106	6.702	0.000
Budaya Organisasi -> Motivasi	0.751	0.723	0.130	5.791	0.000
Motivasi -> Kinerja Karyawan	0.152	0.138	0.104	1.470	0.142

## Mediation/Indirect Effect

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
Budaya Organisasi -> Motivasi -> Kinerja Karyawan	0.114	0.103	0.076	1.501	0.133

**LAMPIRAN 5**



