

# **PENGARUH MOTIVASI KERJA, LINGKUNGAN KERJA, DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI PEMODERASI PADA KARYAWAN MANUFAKTUR DI KOTA TANGERANG**

## **BAB I – PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset utama dalam suatu organisasi, dimana kinerja karyawan memiliki peran penting dalam pencapaian tujuan suatu perusahaan. Kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal seperti motivasi kerja, namun dipengaruhi juga oleh faktor eksternal seperti lingkungan kerja dan kepemimpinan. Oleh sebab itu, memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan menjadi sangat penting untuk meningkatkan efektifitas sebuah organisasi/ perusahaan.

Menurut (Nurlaila, 2024) sumber daya manusia menjadi faktor paling penting dalam menentukan kesuksesan dan keberlangsungan hidup organisasi. Sumber daya manusia (SDM) merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya dalam setiap kegiatan organisasi/perusahaan. Sumber daya manusia merupakan ujung tombak yang menentukan keberhasilan kegiatan suatu organisasi/perusahaan.

Motivasi kerja merupakan proses internal yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tugas atau pekerjaan dengan semangat, gairah dan komitmen.

Motivasi bertindak terhadap perilaku manusia dengan mempertimbangkan arah, intensitas, dan ketekunan pada suatu tujuan (Safrizal, 2021). Lingkungan kerja yang mendukung produktivitas kerja akan menimbulkan kepuasan kerja bagi pekerja dalam suatu organisasi (Wardana et al., 2024). Lingkungan kerja yang baik sangat berpengaruh terhadap efektifitas para pekerja dalam suatu perusahaan. kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seseorang untuk memengaruhi orang lain bekerja sama secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai yang diinginkan pemimpin. Menurut (Diwyarthi et al., 2022) Kepemimpinan adalah tindakan yang dilakukan oleh seorang individu atau kelompok untuk mengkoordinasikan, mengarahkan dan mencapai suatu tujuan tertentu bagi individu atau kelompok yang menjadi anggota suatu wadah tertentu.

Berdasarkan data terbaru dalam lima tahun terakhir (Prabowo & Lesmana, 2023), menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, meskipun faktor lain seperti lingkungan kerja juga turut memengaruhi. Lingkungan kerja yang tidak kondusif dapat menurunkan semangat dan produktivitas karyawan. Studi oleh (Armansyah et al., 2024) mengatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dengan kebutuhan karyawan dapat mengurangi efektifitas kerja. Penelitian oleh (Kamil Hafidzi et al., 2023) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berbagai perusahaan masih menghadapi permasalahan terkait rendahnya kinerja karyawan yang dapat disebabkan oleh kurangnya motivasi

kerja, lingkungan kerja yang tidak mendukung, serta gaya kepemimpinan yang kurang efektif. Laporan oleh McKinsey (2022) menunjukkan bahwa lebih dari 40% karyawan di berbagai industri mengalami penurunan motivasi akibat lingkungan kerja yang tidak nyaman dan kepemimpinan yang kurang adaptif.

Penelitian yang dilakukan oleh (Saputra & Fernos, 2023) dalam penelitiannya “Pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di Ar Risalah Kota Padang”, menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Ar Risalah Kota Padang. Motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai sangatlah penting dan menjadi faktor utama dalam meningkatkan produktivitas, kualitas kerja dan kepuasan kerja. (Pulungan et al., 2025) dalam penelitiannya “Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Disiplin Kerja sebagai variabel Intervening”, Menyatakan bahwa Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada pusat penelitian Kelapa Sawit Medan”. Pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada penelitian yang dilakukan oleh (Herawati & Ermawati, 2020) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan secara parsial positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Tanpa seorang pemimpin dalam suatu perusahaan maka sulit untuk mencapai visi dan tujuan yang akan dicapai.

Hubungan antara motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepemimpinan dengan kinerja karyawan tidak selalu bersifat langsung, tetapi juga dapat dipengaruhi oleh faktor lain seperti budaya organisasi. Oleh sebab itu, dalam penelitian ini akan

menguji bagaimana budaya organisasi berperan sebagai variabel moderasi, dan untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang cara meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu organisasi.

Gambar 1.1

Skor Peringkat Daya Saing Negara Berdasarkan IMD World Competitiveness Report						
No	2022		2023		2024	
1	Denmark	100.00	AS	100.00	Singapura	100.00
2	Swiss	98.92	Belanda	98.10	Swiss	97.50
3	Singapura	98.11	Singapura	97.40	Denmark	97.10
4	Swedia	97.71	Denmark	96.93	Irlandia	91.90
5	Hong Kong	94.89	Swiss	96.24	Hong Kong	91.50
6	Belanda	94.29	Korea Selatan	94.80	Swedia	90.30
7	Taiwan	93.13	Swedia	94.12	Uni Emirat Arab	89.70
8	Firlandia	93.04	Firlandia	94.05	Taiwan	88.50
9	Norwegia	92.95	Taiwan	93.73	Belanda	86.90
10	Amerika Serikat	89.88	Hong Kong	93.04	Norwegia	88.20
44	Indonesia	63.29	Indonesia	60.36	Indonesia	

Tingkat daya saing sumber daya manusia atau SDM Indonesia menduduki peringkat ke-46 dari 67 negara pada 2024 versi hasil riset International Institute for Management Development atau IMD. Peringkat tingkat daya saing SDM versi IMD atau IMD World Talent Ranking tidak pernah menyentuh 30 besar dunia. Pada tahun 2020, Indonesia menduduki peringkat ke-45, lalu anjlok ke peringkat 50 pada 2021, turun ke urutan 51 pada 2022, kemudian naik ke peringkat 47 pada 2023, dan 46 pada 2024.

Salah satu contoh sumber daya manusia adalah (SDM) adalah karyawan atau pegawai yang bekerja dalam suatu organisasi atau perusahaan. Karyawan atau pegawai merupakan faktor terpenting yang tidak bisa dilepaskan dari sebuah organisasi atau perusahaan, SDM memiliki peran yang sangat penting sebagai pelaksana tugas, sebagai sumber inovasi, kreativitas, dan pertumbuhan sebuah perusahaan. Untuk itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kepemimpinan terhadap kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai pemoderasi, dan diharapkan penelitian ini dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan sumber daya manusia untuk peningkatan kinerja dan produktivitas para pegawai.

Gambar 1.2

Produktivitas Tenaga Kerja RI Urutan ke-5 di Asia Tenggara

		Peringkat Dunia	PDB per jam Kerja
1	Singapura	10	\$74
2	Brunei Darussalam	34	\$49
3	Malaysia	67	\$26
4	Thailand	107	\$15
<b>5</b>	<b>Indonesia</b>	<b>111</b>	<b>\$14</b>
6	Filipina	123	\$10
7	Vietnam	124	\$10
8	Laos	126	\$9
9	Timor Leste	141	\$7
10	Myanmar	157	\$5
11	Kamboja	163	\$4

Pada tahun 2023, Indonesia menempati peringkat ke-5 dalam hal produktivitas kerja di kawasan Asia Tenggara, dengan kontribusi \$14 per jam kerja terhadap Produk Domestik Bruto (PDB). Posisi ini berada dibawah negara-negara seperti Singapura, Brunei Darussalam, Malaysia, dan Thailand. Meskipun Indonesia memiliki jumlah tenaga kerja yang melimpah, mencapai 144,64 juta orang pada Agustus 2024, rendahnya produktivitas ini menunjukkan adanya tantangan dalam efisiensi dan kualitas output para pekerja. Hal ini juga tercermin dari angka PDB per tenaga kerja Indonesia yang hanya \$23.870, lebih rendah dibandingkan dengan rata-rata ASEAN yang mencapai \$24.279 per tenaga kerja. Rendahnya produktivitas ini mencerminkan adanya permasalahan kinerja karyawan di tingkat organisasi maupun nasional. Berbagai studi menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh sejumlah faktor, seperti motivasi kerja, lingkungan kerja, kepemimpinan, serta budaya organisasi yang berlaku. Kondisi ini menjadi sorotan penting dalam upaya peningkatan daya saing tenaga kerja Indonesia, terutama ditengah persaingan global yang semakin kompetitif. Oleh karena itu, diperlukan pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, baik dari sisi internal individu maupun dari sisi organisasi, agar dapat dirumuskan strategi yang tepat dalam mendorong peningkatan produktivitas secara menyeluruh.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, penulis menemukan permasalahan apa yang terjadi dan yang diteliti oleh penulis. Terdapat beberapa permasalahan yang menjadi fokus dalam penelitian ini, diantaranya adalah Kinerja karyawan di lingkungan organisasi masih tergolong rendah dan belum menunjukkan hasil yang optimal. Permasalahan ini diduga dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam diri karyawan (faktor internal) maupun dari luar lingkungan kerja (faktor eksternal). Selain itu, budaya organisasi diduga memiliki peran sebagai variabel moderasi yang dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap kinerja karyawan. Di sisi lain, implementasi kepemimpinan yang efektif masih menghadapi berbagai tantangan, yang turut berdampak pada upaya peningkatan kinerja. Lingkungan kerja yang tersedia juga belum sepenuhnya mampu memberikan kontribusi maksimal, mengindikasikan adanya keterbatasan dalam mendukung peningkatan kinerja karyawan secara menyeluruh.

## **1.3 Pembatasan Masalah**

Dalam penelitian ini, pembatasan dilakukan guna menjaga fokus pengaruh serta menghindari perluasan kajian di luar ruang lingkup yang telah ditentukan. Penelitian ini secara khusus membahas pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, dengan budaya organisasi sebagai variabel yang berperan sebagai Pemoderasi. Pembahasan hanya

difokuskan pada variabel-variabel tersebut dan tidak mencakup faktor-faktor lain yang juga mungkin berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Objek penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di perusahaan manufaktur yang berlokasi di Kota Tangerang. Subjek yang menjadi responden adalah karyawan yang telah memiliki masa kerja minimal satu tahun, dengan asumsi bahwa masa kerja tersebut cukup untuk memberikan persepsi yang stabil terhadap budaya organisasi serta lingkungan kerja yang ada. Selain itu, keterbatasan waktu dan wilayah menjadi faktor lain yang membatasi cakupan penelitian ini. Penelitian hanya dilakukan dalam kurun waktu tertentu dan di satu wilayah kota Tangerang.

#### **1.4 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan perusahaan manufaktur yang di Kota Tangerang?
2. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan perusahaan manufaktur yang di Kota Tangerang?
3. Apakah Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan perusahaan manufaktur yang di Kota Tangerang?
4. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan perusahaan manufaktur yang di Kota Tangerang?



5. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Budaya Organisasi perusahaan manufaktur yang di Kota Tangerang?
6. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Budaya Organisasi perusahaan manufaktur yang di Kota Tangerang?
7. Apakah Kepemimpinan berpengaruh terhadap Budaya Organisasi perusahaan manufaktur yang di Kota Tangerang?

Catatan untuk rumusan masalah: kata yang dihilangkan, misal no.1. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan perusahaan manufaktur yang di Kota Tangerang? Menjadi Apakah Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan perusahaan manufaktur di Kota Tangerang?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk menguji pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan perusahaan manufaktur yang di Kota Tangerang.
2. Untuk menguji pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan perusahaan manufaktur yang di Kota Tangerang.
3. Untuk menguji pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan perusahaan manufaktur yang di Kota Tangerang.
4. Untuk menguji Moderasi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan perusahaan manufaktur yang di Kota Tangerang.

5. Untuk menguji pengaruh Motivasi Kerja terhadap Budaya Organisasi perusahaan manufaktur yang di Kota Tangerang.
6. Untuk menguji pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Budaya Organisasi perusahaan manufaktur yang di Kota Tangerang.
7. Untuk menguji pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi perusahaan manufaktur yang di Kota Tangerang.

Catatan untuk tujuan penelitian: sama dengan catatan di rumusan masalah, kata yang dihilangkan

## **1.6 Manfaat Penelitian**

Melalui penelitian ini diharapkan dapat memperoleh manfaat sebagai berikut :

### **1. Manfaat teoritis**

- Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memperkaya teori-teori tentang kinerja karyawan, khususnya yang berkaitan dengan pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan.
- Memberikan pemahaman lebih lanjut mengenai peran budaya organisasi sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara faktor-faktor internal organisasi dengan kinerja karyawan.
- Menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya yang ingin mengkaji variabel-variabel serupa dalam konteks organisasi atau sektor yang berbeda.

## 2. Manfaat Praktis

- Memberikan masukan bagi manajemen perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi kerja, perbaikan lingkungan kerja, dan pengembangan gaya kepemimpinan yang efektif.
- Memberikan pemahaman kepada manajer tentang pentingnya peran budaya organisasi dalam memperkuat atau memperlemah pengaruh motivasi, lingkungan, dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
- Sebagai dasar pengambilan keputusan dalam menyusun strategi pengelolaan SDM yang lebih efektif dan sesuai dengan karakteristik budaya organisasi.

### 1.7 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini adalah :

#### Bab I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini membahas mengenai latar belakang masalah yang diteliti, mengenai pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai Pemoderasi, kemudian Identifikasi masalah, Pembatasan Masalah, manfaat dan Tujuan Penelitian serta sistematika Penulisan yang merupakan gambaran secara menyeluruh dari penelitian ini.

## Bab II : KERANGKA TEORI

Bab ini mengulas tentang landasan teoritis yang menjadi dasar pemahaman dalam hubungan antara Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. Selanjutnya, membahas tentang teori yang akan digunakan yang berkaitan pada penelitian ini dan juga menjelaskan beberapa penelitian terdahulu yang dapat memberikan pengaruh/kontribusi dalam penelitian ini.

## Bab III : METODE PENELITIAN

Bab ini membahas tentang metodologi yang akan digunakan dalam penelitian ini dan menjelaskan secara rinci tentang jenis penelitian yang akan dilakukan, apa populasi dan sampel yang digunakan, serta teknik pengumpulan data, dan metode analisis yang diterapkan dalam menguji pengaruh variabel dalam penelitian ini.

## Bab IV : HASIL PENELITIAN

Pada bab ini, membahas dan menyajikan hasil dari penelitian yang telah diuji. Data yang sudah dikumpulkan akan dijelaskan dalam mengevaluasi pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, dan kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai Pemoderasi. Kemudian, hasil dari penyajian tersebut akan diinterpretasikan yang mengarah pada teori yang digunakan sebelumnya, dan juga dilakukan perbandingan pada penelitian sebelumnya untuk melihat atau memastikan adanya perbedaan pada penelitian ini.

## Bab V : PENUTUP

Bab ini adalah bagian akhir penelitian. Yang berisi kesimpulan hasil dari penelitian yang telah dilakukan, dan berisi saran bagi penelitian selanjutnya untuk dijadikan pedoman atau referensi untuk memperluas dan memperdalam lagi tentang pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, dan kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai Pemoderasi.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Teori Sistem Sosial Organisasi ( Organizational Social System Theory)**

Organizational Social System Theory pertama kali dikembangkan oleh Talcott Parsons, yang kemudian diterapkan dalam konteks organisasi oleh para ahli manajemen dan perilaku organisasi. Teori ini menyatakan bahwa organisasi merupakan suatu sistem yang terdiri dari individu, struktur, proses, nilai, dan norma yang saling berkaitan dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Teori ini bertujuan untuk memahami bagaimana unsur-unsur dalam organisasi bekerja sama sebagai satu kesatuan yang terorganisir, serta bagaimana norma, nilai, dan interaksi sosial memengaruhi perilaku kerja dan kinerja. Teori Sistem Sosial Organisasi memberikan kerangka berpikir bahwa perilaku dan kinerja karyawan tidak berdiri sendiri, tetapi merupakan hasil dari interaksi antara elemen individu, kondisi organisasi, serta sistem nilai yang berlaku. Oleh karena itu, budaya organisasi dapat berperan sebagai

**moderasi** yang memperkuat atau memperlemah pengaruh dari motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepemimpinan organisasi terhadap kinerja karyawan. Pendekatan sistem ini memungkinkan peneliti untuk memahami hubungan yang kompleks dan dinamis di dalam organisasi secara menyeluruh.

Dalam teori ini **organisasi** bukan hanya sekumpulan individu yang bekerja bersama, melainkan suatu entitas sosial yang memiliki budaya, struktur sosial, dan pola interaksi tertentu yang mengatur perilaku anggotanya. Oleh karena itu, **interaksi** sosial, nilai-nilai bersama, serta norma yang berlaku menjadi elemen penting dalam menentukan bagaimana individu berperilaku dan bekerja di dalam organisasi. Sistem ini bersifat adaptif, artinya organisasi akan terus menyesuaikan diri terhadap perubahan internal maupun **eksternal** melalui pembentukan kembali struktur, kebijakan, dan pola interaksi sosial.

Teori ini juga menekankan bahwa perilaku dan kinerja karyawan tidak dapat dipahami secara terpisah dari konteks sosial dan organisasional **terpadu** dimana karyawan bekerja. Kinerja merupakan hasil dari dinamika antara motivasi individu, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, serta kondisi lingkungan kerja. Dalam hal ini, budaya organisasi sebagai **pemoderasi** yang memperkuat dan memperlemah pengaruh dari motivasi kerja, kepemimpinan, dan lingkungan kerja. Misalnya ketika budaya organisasi dapat mendukung inovasi maka akan mendorong karyawan untuk lebih aktif dan berkontribusi

secara maksimal, namun ketika budaya organisasi kaku atau tidak mendukung maka akan menurunkan semangat dan produktifitas.

### **2.1.2. Kinerja Karyawan**

Kinerja dapat diartikan sebagai pencapaian kerja seseorang, baik secara kualitas maupun kuantitas, yang diperoleh melalui pelaksanaan tugas sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang yang diberikan. Dalam konteks organisasi, kinerja mencakup hasil yang diraih oleh individu atau kelompok, yang diukur berdasarkan kriteria kualitatif dan kuantitatif sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing. (Jaswita & Sonawi, 2023). Kinerja merupakan suatu pencapaian pesyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari keluaran yang dihasilkan. (Pranogyo et al., 2021). Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal. Faktor internal meliputi kemampuan individu, seperti pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja, yang menentukan sejauh mana seseorang dapat menyelesaikan tugas dengan baik. Di sisi lain, faktor eksternal, seperti lingkungan kerja, kepemimpinan, serta sistem penghargaan dan insentif, memainkan peran penting dalam memotivasi karyawan untuk memberikan hasil terbaik. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi. (Syafriada Hafni Sahir, 2022). Sedangkan menurut (Dr. P. Eddy Sanusi Silitonga, 2020). Kinerja pada hakikatnya adalah bentuk perwujudan kerja seseorang pada suatu unit organisasidimana dia bekerja.(Syafriada Hafni Sahir, 2022). Namun, Kinerja



adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis organisasi. Untuk mencapai kinerja yang baik perlu adanya usaha dan pengetahuan yang lebih. pengelolaan kinerja yang efektif menjadi kunci untuk memastikan keberhasilan organisasi. Proses ini mencakup evaluasi yang transparan dan obyektif terhadap hasil kerja karyawan, umpan balik yang konstruktif, serta penetapan target yang jelas dan realistis.

### **2.1.2 Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merujuk pada sebuah nilai dan keyakinan yang dianut oleh seluruh para pekerja dalam suatu organisasi, dimana dijadikan sebagai pedoman dalam berperilaku, bersikap dan berinteraksi dan dalam mengambil sebuah keputusan. (Pakpahan, 2022) mengatakan budaya organisasi adalah suatu sistem pemaknaan bersama, dalam suatu organisasi yang berkaitan dengan nilai, norma, keyakinan, tradisi dan cara berpikir, yang tampak pada perilaku sumber daya manusia sehingga membedakan mana organisasi yang satu dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi yang kuat dapat memotivasi dan meningkatkan kinerja anggotanya. (Nurlaili, 2023). Jenis dan bentuk budaya organisasi akan sangat mempengaruhi organisasi dalam meraih sebuah kesuksesan, (Nurlaili, 2023). Budaya organisasi merupakan sistem kepercayaan dan sikap bersama yang berkembang dalam suatu organisasi dan membimbing perilaku para anggotanya. (Silalahi M.M., 2021).

Budaya organisasi yang kuat dilihat jika seluruh atau sebagian besar karyawan memiliki pemahaman yang sama, langkah yang sama dan perilaku yang sama dalam menerapkan nilai-nilai yang dominan yang dijunjung tinggi pada organisasi, (Latunreng et al., 2022).

### **2.1.3. Motivasi Kerja**

Motivasi merupakan dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan atau tugas dengan penuh semangat, dan **komitemen** untuk bekerja baik itu didalam dan diluar organisasi. (Suswati, 2022) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah segala sesuatu yang menimbulkan gairah, hasrat, keinginan dan energi dari dalam diri seseorang yang mempengaruhi dan mengarahkan serta memelihara perilakunya untuk mencapai tujuan yang diinginkan, sesuai dengan lingkup kerja. Motivasi merupakan kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan yang memberikan kekuatan yang mengarah pada pencapaian kebutuhan (Kasmir, 2022). Semakin meningkatnya semangat dan kemauan untuk bekerja maka semakin meningkatnya produktivitas kerja. Motivasi merupakan kondisi dimana tindakan atau perilaku seseorang yang menggerakkan diri mereka untuk mencapai tujuan organisasi. (Suryani et al., 2020). Motivasi juga dapat **daartikan** sebagai suatu sikap (Ettitude) pemimpin dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasi, (Abu, 2020). motivasi penting untuk meningkatkan **produktifitas**, kepuasan kinerja, dan **produktifitas** para karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang dilakukan. Sedangkan menurut (Hutahayan, 2022). Motivasi kerja **merupaka** dorongan psikologis seseorang

yang memastikan arah sikap dan tindakan suatu kelompok serta tingkat usaha, ketekunan dan kekuatan dalam menghadapi kendala atau problem. Motivasi ini sangatlah penting dan menjadi faktor utama dalam meningkatkan produktifitas, kualitas kerja dan kepuasan kerja.

#### **2.1.4 Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja dapat diartikan sebagai kondisi tempat kerja dimana karyawan melakukan aktivitas pekerjaannya. Lingkungan kerja salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan Lingkungan kerja tidak hanya terbatas pada aspek fisik seperti kenyamanan ruang kerja dan fasilitas, tetapi juga mencakup hubungan sosial antar rekan kerja, sistem kerja yang diterapkan, dan iklim kerja secara keseluruhan. (Rahmawati Ita, 2020) mengatakan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar karyawan pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik maupun non fisik, yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas dan pekerjaannya setiap hari. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar lokasi tempat kerja yang dapat memengaruhi pegawai dalam menjalankan aktivitas pekerjaan, (Surajiyo et al., 2020). Lingkungan kerja yang baik dapat mendorong semakin baiknya kinerja dan produktifitas tenaga kerja. (Dr. P. Eddy Sanusi Silitonga, 2020) Juga mengatakan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan saat bekerja, baik yang berbentuk fisik maupun non fisik, yang dapat meningkatkan semangat dan kinerja karyawan.

**Lingkungan** kerja yang mendukung produktivitas kerja akan menimbulkan kepuasan kerja bagi pekerja dalam suatu organisasi. (Wardana et al., 2024). Dan, (Hanggraeni, 2020) dalam bukunya mengatakan bahwa lingkungan kerja adalah kondisi yang mengelilingi karyawan saat bekerja, yang meliputi faktor fisik dan non fisik yang dapat mempengaruhi kepuasan, motivasi, dan kesejahteraan karyawan.

#### **2.1.5. Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor kunci yang memengaruhi kinerja karyawan dalam suatu perusahaan/ organisasi. Kepemimpinan dapat dikatakan sebagai kemampuan seseorang dalam mempengaruhi, mengarahkan, serta membimbing seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan suatu perusahaan. (Sintani et al., 2022) mengatakan kepemimpinan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain atau kelompok orang agar berperilaku dan bertindak untuk mencapai tujuan bersama atau tujuan organisasi. (Sukiyat, 2020) juga mengatakan kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri orang atau pemimpin yang memengaruhi orang lain untuk bekerja sama secara sadar dalam hubungan tugas untuk **mencapai** yang diinginkan pemimpin. Tanpa seorang pemimpin dalam suatu perusahaan maka sulit untuk mencapai visi dan tujuan yang hendak akan dicapai. Dalam suatu organisasi terdapat seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan, membimbing, dan mempengaruhi perilaku orang lain agar mengikuti apa yang menjadi **kehendak** dari pada atasan atau

pimpinan mereka. (Iswahyudi, 2023). Seorang pemimpin yang baik dapat mempengaruhi moral, kinerja dan output karyawan, (Zebua et al., 2023). Kepemimpinan adalah keterampilan dan kemampuan seseorang memengaruhi perilaku orang lain, baik yang kedudukannya lebih tinggi maupun lebih rendah daripada nya dalam berpikir dan bertindak agar perilaku yang semula mungkin individualistik dan egosentrik berubah menjadi perilaku organisasional. (Hutahaean, 2021).

Catatan untuk tinjauan pustaka yang bersumber dari buku:  
 Masih sangat dangkal. Dari masing-masing sumber pustaka, untuk setiap variabel, bedah sampai detail, jangan hanya ringkasannya, tetapi penjelasan yang lebih dalam dan luas.

## 2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Hasil penelitian sebelumnya penulis referensi dalam penelitian antara lain :

Penulis	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Sampel Penelitian	Hasil Penelitian
(Setiawan et al., 2022)	Motivasi, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	Kuesioner (Kuantitatif)	50 karyawan Jogja Kurnia Leather	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Jogja Kurnia Leather.
(Aulia & Tsuraya, 2023)	Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Kuesioner (Kuantitatif)	45 orang pegawai atau responden pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan	Pengaruh positif menunjukkan bahwa kinerja pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota

			Sipil Kota Padang	Padang lebih baik apabila mereka termotivasi dan disiplin dalam bekerja.
(Laras Tri Saputri, Achmad Fudholi, 2025)	Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	Kuesioner (Kuantitatif)	Karyawan KSPPS Baytul Ikhtiar di Kota Bogor sebanyak 75 orang	Motivasi Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan KSPPS Baytul Ikhtiar di Kota Bogor.
(Nasim & Anshori, 2024)	Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Moderasi	Kuesioner (Kuantitatif)	Seluruh pegawai BPPKAD Kabupaten Sampang yang berjumlah 96 orang	lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor BPPKAD Kabupaten sampang. Artinya, kondisi lingkungan kerja yang baik, seperti dukungan rekan kerja, ketersediaan sumber daya, dan komunikasi yang efektif, berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai.
(Yuditia et al., 2023)	Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Budaya Organisasi	Kuesioner (Kuantitatif)	69 pegawai.	lingkungan kerja dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang

				signifikan terhadap kinerja. Lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan produktivitas pegawai dalam menjalankan tugasnya dan hal ini mengindikasikan bahwa nilai, norma, serta kebiasaan dalam organisasi dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal.
(Pratama, 2023)	Disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, dengan motivasi sebagai variabel intervening	Kuesioner (Kuantitatif)	seluruh populasi karyawan yang terdapat pada PT. Surya Bangun Persada Indah Surabaya sebanyak 50 responden	Lingkungan kerja berpengaruh Positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja mampu meningkatkan dan mempengaruhi kinerja karyawan
(Manajemen et al., 2025)	Employee <b>engagement</b> , disiplin, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan	Kuesioner (Kuantitatif)	50 karyawan aktif di PMI Lamongan	<b>lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</b>

	kerja sebagai variabel moderasi			
(Thania et al., 2024)	Budaya organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan	Teknik purposive sampling	karyawan PPKS Rispa Medan yang berjumlah 123 orang,	kepemimpinan transformasional juga berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional mampu memotivasi karyawan untuk mencapai hasil yang lebih tinggi dan melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi, yang secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan.
(Mattin et al., 2024)	Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan	total sampling technique.	120 orang karyawan Bank VWY Cabang Makassar	<b>budaya organisasi tidak dapat memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan (efek moderasi budaya terhadap kinerja)</b>
(Harjoni, Ahmad)	Kepemimpinan islami terhadap	Kuesioner (Kuantitatif)	155 responden	Kepemimpinan islami



Salabi, Yulia Ningsih, Patoni, 2023)	kinerja karyawan dengan lingkungan kerja islami sebagai moderasi			berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan lingkungan kerja islami mampu memoderasi kepemimpinan islami terhadap kinerja karyawan.
(Tanesab & Lobo, 2025)	Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Kupang Dengan Menggunakan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi	Kuesioner (Kuantitatif)	pada Dinas Pertanian Kabupaten Kupang	Penggunaan motivasi sebagai variabel moderasi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Dina Pertanian Kabupaten Kupang perlu terus diadaptasikan berdasarkan situasi dan kondisi terkini karena menjadi variabel bebas yang paling berpengaruh dalam meningkatkan capaian kinerja organisasi Dinas Pertanian Kabupaten Kupang.
(Wulan et al., 2024)	Kepemimpinan, Pengembangan Karir, Dan Lingkungan	Kuesioner (Kuantitatif)	karyawan CV Atala Global Indonesia	Kepemimpinan memiliki rata-rata skor pada kategori

	Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV ATALA GLOBAL INDONESIA		sebanyak 30 orang	kurang baik. Berdasarkan hal tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa Kepemimpinan pada CV Atala Global Indonesia masih terbilang kurang baik
(Martono, 2024)	Analisis motivasi dan <b>komvensasi</b> terhadap kinerja pegawai dengan budaya organisasi sebagai variabel moderating	wawancara, kuisisioner, juga observasi.	52 pegawai di Yayasan <b>Almurqoniah</b> Kabupaten Bogor	menunjukkan bahwa moderasi dalam perilaku organisasi memiliki dampak material pada Kinerja. Kesimpulan dari sini bahwa Ho diterima dan hipotesis bahwa mungkin ada pengaruh yang dimoderasi oleh Kinerja <b>pegawaiberkaitan</b> dengan Budaya Organisasi Hari (H4) adalah diterima.
(Amanda & Probosari, 2024)	Analisis motivasi, kompensasi, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel moderating	Kuesioner (Kuantitatif)	di PTSI Jakarta dengan populasi karyawan sebanyak 589 orang.	pengaruh moderasi variabel budaya organisasi tidak signifikan pada motivasi terhadap kinerja karyawan.

(Rohman & Aisyanti, 2022)	Peranan budaya organisasi untuk meningkatkan motivasi dan kinerja guru dan karyawan	Kuesioner (Kuantitatif)	guru dan karyawan di SDI.	Budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja guru dan karyawan di SDI seperti adanya reward
(Iis & Yanita, 2021)	Peran motivasi kerja dan kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada pt bank aceh syariah cabang bireuen	metode SEM (pemodelan persamaan struktural) menggunakan Amos.	114 karyawan pada Bank Syariah Aceh Cabang Bireuen	Budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja.
(Komplain et al., 2019)	Peran budaya organisasi dalam manajemen konflik pada tempat kerja di era digital	Kualitatif	Sebuah perusahaan	budaya terbuka menjadi <b>fondasi</b> utama dalam mengidentifikasi dan menyelesaikan konflik. Nilai-nilai seperti keadilan, saling menghargai, dan kerja sama dalam budaya organisasi memberikan kontribusi positif terhadap penyelesaian konflik.
(Yuditia et al., 2023)	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Dengan	Kuantitatif (Kuesioner)	69 pegawai.	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan pada

	Budaya Organisasi Sebagai Variabel Mediasi			lingkungan kerja terhadap budaya organisasi.
(Prasetyo & Hasyim, 2022)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening	Anket	75 orang karyawan sebagai responden yaitu pada PT. Semen Padang.	terdapat pengaruh positif yang tidak signifikan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja melalui Kinerja Karyawan. Maka Budaya <b>Organisasi</b> akan meningkat melalui Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan semakin bagus apabila tidak langsung dipengaruhi oleh Budaya Organisasi. (2 lagi)
(Praditya, 2022)	Peran Mediasi Budaya Organisasi dalam Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Efektivitas Organisasi	-	A Mini Review	Manajer berbasis pengetahuan perusahaan dengan menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dan dengan menggunakan "pengaruh yang ideal dan inspirasional". motivasi" dan dengan

				mempengaruhi karyawan melalui budaya organisasi meningkatkan inovasi, komitmen.
(Studi et al., 2024)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Konawe Selatan dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi	Kuantitatif	120 responden yang merupakan pegawai Sekretariat Daerah.	gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Konawe Selatan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui budaya organisasi sebagai variabel moderasi.
(Pokhrel, 2024)	Peran kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja sebagai mediasi antara kepemimpinan spiritual terhadap kinerja pegawai: budaya organisasi sebagai pemoderasi	Kuesioner	Pegawai rumah sakit gigi dan mulut pendidikan baiturrahmah	kepemimpinan spiritual menciptakan lingkungan kerja yang meningkatkan kepuasan karyawan,

(Marsal et al., 2025)	Peran budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan keadilan organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan	urpositive sampling	100 Responden	Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Keadilan Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Keadilan Organisasi memiliki keterkaitan yang signifikan dengan Kinerja Karyawan.(1 lagi)
(Delivery & Kunci, 2025)	Pengaruh disiplin kerja, budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja sebagai variabel intervening	Kuesioner	50 orang karyawan pt adi sarana armada tbk (assa logistics) semarang jawa tengah	budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
(Jufrizen & Rahmadhani, 2020)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi	kuantitatif.	118 pegawai dengan menggunakan metode sampel jenuh	Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Sumatera Utara,
(Daniyah et al., 2024)	Pengaruh gaya kepemimpinan	Kuantitatif	67 pegawai Pegadaian	budaya organisasi

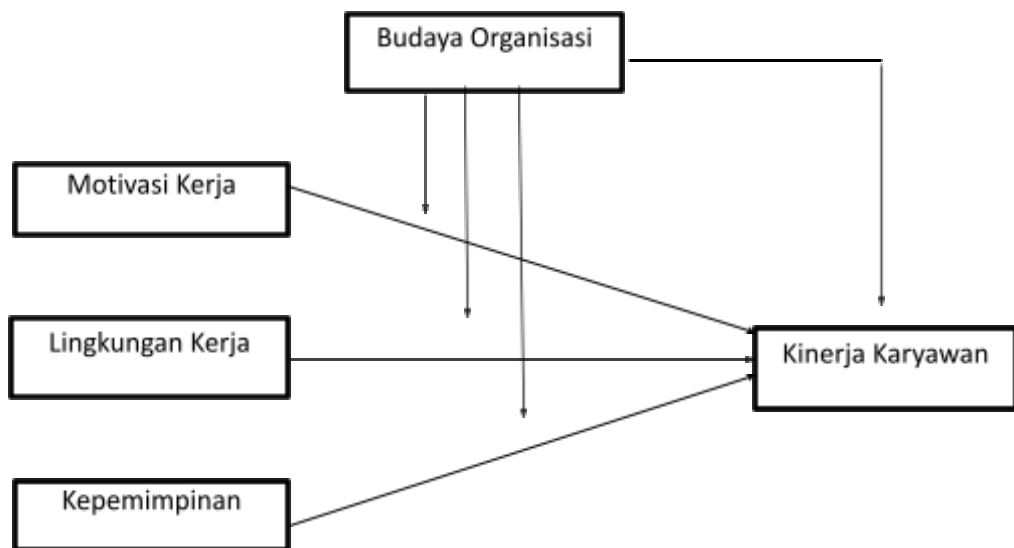
	islam dan budaya <b>organi sasi</b> terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi		Syariah Cabang Bandar Lampung	berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
(Pertama et al., 2025)	Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel moderasi di kantor badan pusat statistik kota lubuklinggau	Kuantitatif	30 pegawai	Budaya Organisasi berpengaruh tidak <b>singnifikan</b> terhadap Kinerja Pegawai
(Prasetyo & Hasyim, 2022)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Semen Padang	Kuesioner	75 orang karyawan sebagai responden yaitu pada PT. Semen Padang.	<b>erdapat</b> pengaruh positif yang signifikan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Semen Padang,

Catatan untuk penelitian pendukung:

1. Tambahkan kolom nomor pada kolom pertama.
2. Karena ada 7 rumusan masalah, maka harus ada 21 penelitian.
3. Untuk penelitian yang tidak mendukung, jangan dimasukkan. Satu contoh saya warna merah, hasil penelitian tidak mendukung rumusan masalah, karena hasilnya tidak berpengaruh. Silakan diganti dengan penelitian lain yang mendukung.

## 2.3 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan referensi penelitian terdahulu dan penjelasan tentang rumusan masalah , tujuan penelitian dan pembahasan teori, maka penelitian ini pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai Pemoderasi. Berikut adalah kerangka Pemikiran dari penelitian.



### 2.1 Kerangka Pemikiran

Catatan untuk kerangka pemikiran:

Untuk gambar setiap variabel, buat dalam bentuk elips, jangan kotak

## 2.4 Pengembangan Hipotesis Penelitian

### 2.4.1 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor kunci yang memengaruhi produktivitas dan kinerja karyawan dalam sebuah organisasi. Motivasi tidak hanya mendorong



individu untuk bekerja lebih giat, tetapi juga memengaruhi kualitas pekerjaan yang dihasilkan. Teori Sistem Sosial Organisasi menyatakan bahwa motivasi kerja individu dipengaruhi oleh interaksi sosial dan hubungan dalam organisasi. Motivasi kerja seorang pegawai tidak hanya bergantung pada faktor individu, tetapi juga dipengaruhi oleh norma sosial dan budaya organisasi yang ada. Pegawai yang merasa dihargai dalam lingkungan sosial organisasi akan lebih bersemangat dan termotivasi untuk berkontribusi, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka. Dengan demikian, teori ini mendukung hipotesis bahwa terdapat hubungan positif antara motivasi kerja dan kinerja pegawai, yang dipengaruhi oleh faktor sosial dalam organisasi. Dalam penelitian (Setiawan et al., 2022) menyatakan bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Juga, (Laras Tri Saputri, Achmad Fudholi, 2025) mengatakan Motivasi Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan KSPPS Baytul Ikhtiar di Kota Bogor. Selanjutnya (Adinugroho et al., 2024) menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPUD Kota Cimahi. Dalam hal ini, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja para pegawai dalam suatu organisasi atau perusahaan

**H1 : Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.**

#### **2.4.2 Pengaruh lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Lingkungan kerja adalah tempat dimana karyawan beraktifitas dan bekerja. Lingkungan kerja memainkan peran yang sangat penting dalam memengaruhi kinerja karyawan. Sebagai tempat di mana karyawan menghabiskan sebagian besar waktu mereka, lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan motivasi, kepuasan, dan efektivitas karyawan dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk dapat menghambat produktivitas, mengurangi semangat kerja, dan bahkan menyebabkan stres atau kelelahan. Teori Sistem Sosial Organisasi menjelaskan bahwa motivasi dan kinerja pegawai dipengaruhi oleh interaksi sosial, hubungan antar individu, serta norma dan nilai yang berlaku dalam organisasi dan tidak hanya melibatkan faktor fisik dan material, tetapi juga faktor sosial yang mencakup budaya organisasi, komunikasi, dan hubungan interpersonal. Lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung interaksi positif antar pegawai dapat menciptakan suasana yang menyenangkan, untuk peningkatan kinerja para karyawan. Penelitian .(Pratama, 2023) mengatakan Lingkungan kerja berpengaruh Positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja mampu meningkatkan dan mempengaruhi kinerja karyawan. (Nasim & Anshori, 2024) dalam penelitiannya lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor BPPKAD Kabupaten sampang. Artinya, kondisi lingkungan kerja yang baik, seperti dukungan rekan kerja, ketersediaan sumber daya, dan komunikasi yang efektif, berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai. Jadi,

dapat disimpulkan bahwa Lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja para Karyawan.

**H2 : Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.**

#### **2.4.3 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan motivasi karyawan dengan cara memberikan arahan yang jelas, tujuan yang dapat dicapai, dan umpan balik yang konstruktif. Pemimpin yang mampu mengenali potensi setiap karyawan dan memberikan penghargaan atau pengakuan atas pencapaian mereka akan menciptakan suasana kerja yang lebih positif dan produktif. Sebaliknya, pemimpin yang kurang mendukung atau tidak memberi perhatian pada kebutuhan karyawan dapat mengurangi rasa percaya diri dan semangat kerja, yang akhirnya menghambat kinerja. Teori Sistem Sosial Organisasi menyatakan kepemimpinan tidak hanya memengaruhi kinerja karyawan melalui keputusan atau kebijakan yang dibuat, tetapi juga melalui pengelolaan interaksi sosial dan hubungan antar individu dalam organisasi. Pemimpin yang efektif mampu menciptakan dan mempertahankan hubungan yang sehat, saling mendukung, dan berorientasi pada tujuan bersama, yang berdampak positif pada kinerja individu maupun tim. Penelilian (Akuntansi & Syariah, 2024) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan (Adinugroho et al., 2024) mengatakan tipe

kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Jadi, dapat disimpulkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

**H3 : Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.**

#### **2.4.4 Moderasi Budaya Organisasi atas Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Kata moderasi tidak perlu ditulis.**

Budaya organisasi berperan sebagai variabel moderasi yang dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Dalam budaya organisasi yang positif dan mendukung, motivasi kerja karyawan akan lebih mudah teraktualisasi sehingga berdampak signifikan terhadap peningkatan kinerja. Sebaliknya, budaya organisasi yang kurang kondusif dapat menghambat pengaruh motivasi terhadap kinerja, karena nilai dan norma yang berlaku tidak sejalan dengan semangat kerja individu. Oleh karena itu, budaya organisasi menjadi faktor penting dalam menentukan sejauh mana motivasi kerja dapat mendorong kinerja yang optimal. Teori Sistem Sosial Organisasi menyatakan bahwa hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan tidak berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh elemen-elemen sosial seperti nilai, norma, dan budaya yang berlaku dalam organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi bertindak sebagai faktor moderasi yang dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh motivasi terhadap kinerja, tergantung pada sejauh mana budaya tersebut mendukung partisipasi, penghargaan, dan

pengembangan karyawan. (Rohman & Aisyanti, 2022) Budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja guru dan karyawan di SDI seperti adanya reward.

**H4 : Moderasi Budaya Organisasi Memperkuat Pengaruh Positif dari Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. Kata moderasi tidak perlu ditulis**

#### **2.4.5 Moderasi Budaya Organisasi atas Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Kata moderasi tidak perlu ditulis.**

Budaya organisasi berperan sebagai variabel moderasi yang memengaruhi kekuatan hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung akan berdampak positif terhadap kinerja karyawan, namun pengaruh ini dapat diperkuat atau diperlemah oleh budaya organisasi yang berlaku. Dalam budaya organisasi yang inklusif, terbuka, dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan, suasana kerja yang baik akan semakin mendorong peningkatan kinerja. Sebaliknya, dalam budaya yang kaku, otoriter, atau tidak mendukung kolaborasi, pengaruh positif dari lingkungan kerja terhadap kinerja bisa menjadi tidak optimal. Oleh karena itu, budaya organisasi menjadi elemen penting dalam memastikan bahwa kondisi lingkungan kerja benar-benar mampu mendorong produktivitas dan kinerja karyawan secara maksimal. Teori Sistem Sosial Organisasi menyatakan budaya organisasi dipandang sebagai komponen kunci yang membentuk perilaku dan persepsi individu terhadap lingkungan kerja. Ketika lingkungan kerja secara fisik dan sosial sudah mendukung, efektivitasnya dalam mendorong kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh budaya yang berlaku dalam organisasi. Budaya

yang adaptif, terbuka, dan kolaboratif dapat memperkuat pengaruh positif lingkungan kerja terhadap kinerja, karena nilai dan norma yang dianut mendorong keterlibatan, rasa memiliki, dan motivasi karyawan. (Yuditia et al., 2023) mengatakan Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan pada lingkungan kerja terhadap budaya organisasi.

**H5: Moderasi Budaya Organisasi Memperkuat Pengaruh Positif dari Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. Kata moderasi tidak perlu ditulis.**

#### **2.4.6 Moderasi Budaya Organisasi atas Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. Kata moderasi tidak perlu ditulis.**

Kepemimpinan yang efektif pada dasarnya mampu mengarahkan, memotivasi, dan membimbing karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Namun, efektivitas gaya kepemimpinan tersebut sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi yang melandasinya. Teori sosial organisasi **mentakan** bahwa nilai dan norma yang berlaku dalam organisasi memengaruhi cara karyawan **merepons** gaya kepemimpinan. Dalam penelitian (Studi et al., 2024), menyatakan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Konawe Selatan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui budaya organisasi sebagai variabel moderasi.. dan juga, (Praditya, 2022) Manajer berbasis pengetahuan perusahaan dengan menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dan dengan menggunakan "pengaruh yang ideal dan inspirasional". motivasi" dan dengan

mempengaruhi karyawan melalui budaya organisasi meningkatkan inovasi, komitmen..

**H6 : Moderasi Budaya Organisasi Memperkuat Pengaruh Positif dari Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. Kata moderasi tidak perlu ditulis.**

Catatan untuk Hipotesis: Rumusan masalah dan tujuan penelitian ada 7, sedangkan yang dibuat baru 6, silakan dicek lagi.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.3 Metode Penelitian**

##### **3.3.1 Tipe Penelitian**

Tipe **penelitian** dalam tesis ini dilakukan dengan pengujian kuantitatif dengan menggunakan metode purposive sampling. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai pemoderasi.

##### **3.3.2 Teknik Pengumpulan Data**

Menurut (Sitorus & Tambun, 2023) teknik pengumpulan data merupakan cara yang dilakukan peneliti untuk menangkap atau menjaring informasi kuantitatif dari

responden sesuai lingkup penelitian. Berikut ada beberapa teknik pengumpulan data oleh (Ardiansyah et al., 2023) yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Kuesioner/ angket, teknik pengumpulan data yang melibatkan pertanyaan-pertanyaan kepada para responden yang disusun secara sistematis.
2. **Obeservasi, instrumen** yang akan digunakan dalam pengamatan terstruktur.

Dalam penelitian ini, pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif, sehingga teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan instrumen terstandar berupa kuesioner. Kuesioner disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel penelitian yang telah ditentukan sebelumnya dan disesuaikan dengan tujuan penelitian. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada para responden, guna memperoleh data yang akurat. Data yang dikumpulkan kemudian dianalisis secara statistik untuk melihat hubungan antar variabel serta untuk menarik kesimpulan yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Dengan menggunakan metode ini, diharapkan data yang diperoleh bersifat objektif, terukur, valid, dan reliabel, sesuai dengan prinsip-prinsip penelitian kuantitatif.

### **3.2 Populasi dan Sampel Penelitian**

Populasi yang digunakan penelitian ini adalah karyawan yang berada di kota Tangerang dibidang manufaktur. Sampel penelitian diambil menggunakan metode



purposive sampling. Dalam **penelitian** ini dibutuhkan .....responden yang dianggap relevan untuk menjawab pertanyaan tentang pengaruh motivasi kerja, **lingkungan** kerja, dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai pemoderasi.

Catatan untuk populasi dan sampel: Metode penentuan jumlah sampel dengan menggunakan purposive sampling, cantumkan rumusnya, kemudian hitung berapa sampelnya. <http://repository.stei.ac.id/5150/4/BAB%20III.pdf>

### **3.3 Obyek Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada para responden secara online, Dalam penyebaran kuesioner yang telah dilakukan, hasil terdapat ..... data yang diperoleh. Namun, **dipenelitian** ini dibutuhkan ....data yang akan diolah dan sisanya akan dibuang/dikeluarkan.

### **3.4 Model Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode analisis Partial Least Square (PLS) untuk menguji hubungan antara variabel independen, moderasi, dan dependen. Berikut adalah langkah-langkah analisis : (Tambun & Sitorus, 2024).

#### **Model Pengukuran (Outer Model):**

- a. Uji Validitas: Loading Factor: Indikator dianggap valid jika memiliki nilai loading factor lebih dari 0,7, menunjukkan bahwa variabel laten mampu menjelaskan sebagian besar varians indikatornya. Average Variance Extracted (AVE): Nilai AVE di atas 0,5 menunjukkan bahwa lebih dari 50% varians

indikator dapat dijelaskan oleh variabel laten yang bersangkutan, mengindikasikan validitas konvergen yang baik.

- b. Uji Reliabilitas: Composite Reliability: Nilai composite reliability di atas 0,7 menunjukkan konsistensi internal yang baik dari indikator yang membentuk konstruk. Cronbach's Alpha: Nilai Cronbach's Alpha lebih dari 0,7 mengindikasikan reliabilitas yang memadai, memastikan bahwa indikator secara konsisten mengukur konstruk yang sama.
- c. Model Struktural (Inner Model): Path Coefficient: Menilai kekuatan dan arah hubungan antara variabel laten; signifikansi diuji melalui nilai t-statistic dan p-value.
- d. R-Square ( $R^2$ ): Menunjukkan proporsi varians variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen; nilai  $R^2$  yang lebih tinggi mengindikasikan model yang lebih baik dalam menjelaskan variabilitas data.
- e. Uji Moderasi: Pendekatan Interaksi: Menilai peran variabel moderasi (misalnya, Budaya Organisasi) dengan menambahkan interaksi antara variabel independen dan moderasi dalam model. Signifikansi Moderasi: Diuji menggunakan t-statistic ( $>1,96$ ) dan p-value ( $<0,05$ ); nilai yang signifikan menunjukkan bahwa variabel moderasi mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan dependen.

### **3.5 Operasional Variabel**

Berikut ini adalah tabel operasional variabel dari penelitian yang membahas variabel serta indikator dari Kinerja Karyawan (Y), Budaya Organisasi (Z), Motivasi Kerja (X1), Lingkungan Kerja (X2), dan Kepemimpinan (X3) sebagai berikut :

No	Variabel	Definisi	Indikator Empiris	Skala
	Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja dapat diartikan sebagai pencapaian kerja seseorang, baik secara kualitas maupun kuantitas, yang diperoleh melalui pelaksanaan tugas sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang yang diberikan	kualitas hasil kerja, <b>efesiensi</b> dalam melaksanakan tugas, disiplin kerja, inisiatif, ketelitian, kepemimpinan, kejujuran, <b>dam</b> kreatifitas	Likert
	Budaya <b>Organisas</b> (Z)	Budaya organisasi merujuk pada sebuah nilai dan keyakinan yang dianut oleh seluruh para pekerja dalam suatu organisasi, dimana dijadikan sebagai pedoman dalam berperilaku, bersikap dan berinteraksi dan dalam mengambil sebuah keputusan.	Peningkatan kemampuan karyawan, Minimnya inovasi, dan belum optimalnya efektivitas dan efisiensi dalam bekerja.	Likert
3	Motivasi Kerja (X1)	Motivasi merupakan dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan atau tugas dengan penuh semangat, dan <b>komitemen</b> untuk bekerja baik itu didalam dan diluar organisasi.	Adanya dorongan dan kebutuhan melakukan kegiatan. Adanya pengharapan dan cita-cita. Penghargaan dan penghormatan atas diri, Adanya lingkungan yang baik. Adanya kegiatan yang menarik.	Likert
4	Lingkungan Kerja (X2)	Lingkungan kerja dapat diartikan sebagai kondisi tempat kerja dimana	Suasana kerja, hubungan dengan rekan kerja, dan Tersedianya	Likert

		karyawan melakukan aktivitas pekerjaannya.	fasilitas atau perlengkapan kerja	
5	Kepemimpinan (X3)	Kepemimpinan merupakan salah satu faktor kunci yang memengaruhi kinerja karyawan dalam suatu perusahaan/ organisasi.	Interpersonal, informasional dan pengambilan keputusan	Likert

### 3.6 Teknik Pengujian Data

Menurut (Riswanto et al., 2023) pengumpulan data merupakan hal yang harus diperhatikan oleh peneliti. Teknik pengumpulan data dibagi menjadi dua **kompenen** yaitu teknik data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data primer dalam penelitian ini dengan menyebarkan kuesioner kepada para responden perusahaan yang bergerak dibidang manufaktur di kota Tangerang. Sedangkan data sekunder dalam penelitian ini berasal dari informasi website, jurnal dan buku-buku referensi yang berkaitan dengan penelitian ini. Skala **pengukuran menggunakan** skala likert dengan skor sebagai berikut :

Skor 5 = Sangat setuju (SS)

Skor 4 = Setuju (S)

Skor 3 = Cukup Setuju (CS)

Skor 2 = Tidak setuju (TS)

Skor 1 = Sangat tidak setuju (STS).

