

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Tugas manajemen sumber daya manusia adalah mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya. Dalam sebuah organisasi, manusia merupakan salah satu unsur yang terpenting didalam suatu organisasi. Tanpa peran manusia meskipun berbagai faktor yang dibutuhkan itu telah tersedia, organisasi tidak akan berjalan. Karena manusia merupakan penggerak dan penentu jalannya suatu organisasi. Oleh karena itu hendaknya organisasi memberikan arahan yang positif demi tercapainya tujuan organisasi.

Jumlah karyawan (tenaga kerja) yang melimpah, mengharuskan sebuah organisasi untuk berpikir bagaimana memanfaatkan dan mengoptimalkan kinerja karyawan (Fitriastuti dalam Khanifah, 2015:201). Hal ini disebabkan karena karyawan merupakan salah satu aset penting yang di butuhkan oleh organisasi perusahaan untuk melakukan proses bisnis sehingga tugas yang harus di hadapi perusahaan ialah bagaimana perusahaan tersebut mampu menjadikan jumlah karyawan yang melimpah tadi menjadi berkualitas. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi,

termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Menurut Mangkunegara (2017:67) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Sedarmayanti (2011) mengungkapkan bahwa kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Menurut Wibowo (2010) mengemukakan bahwa kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.

Permasalahan kinerja karyawan menjadi penting dalam organisasi karena keberhasilan perusahaan dipengaruhi oleh kinerja karyawan. Tidak terkecuali dalam industri jasa akomodasi seperti Gapura Vista Residence. Dalam melaksanakan aktivitas perusahaan ini selalu berusaha memberikan pelayanan yang terbaik kepada customer. Dalam usaha untuk mewujudkan tujuan tersebut maka diperlukan kinerja yang baik. Kinerja yang baik dapat dilihat dari pencapaian target kinerja dari waktu ke waktu. Berikut hasil

dari target kinerja karyawan pada Gapura Vista Residence Januari-Desember 2019.

Tabel 1.1
Target Kinerja yang telah dicapai pegawai Gapura Vista Residence
Januari-Desember 2019 (rata rata dalam %)

Bulan	Target	Aktual
Januari	100 %	100 %
Februari	100 %	90 %
Maret	100 %	95 %
April	100 %	90 %
Mei	100 %	75 %
Juni	100 %	85 %
Juli	100 %	98 %
Agustus	100 %	89 %
September	100 %	84 %
Oktober	100 %	85 %
November	100 %	95 %
Desember	100 %	80 %

Sumber : Gapura Vista Residence, 2020

Dari tabel 1.1 di atas menunjukkan bahwa kinerja karyawan Gapura Vista Residence pada bulan Januari sampai Desember tahun 2019 mengalami fluktuasi tiap bulannya. Pada bulan Januari sampai Desember 2019 belum mencapai target. Belum tercapainya target kinerja karyawan tersebut menandakan bahwa kinerja karyawan di Gapura Vista Residence masih perlu ditingkatkan dan dianalisa bagaimana cara meningkatkan kinerja.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu keadilan organisasi, motivasi, budaya organisasi dan kinerja kerja. Hubungan antara kinerja dan keadilan memiliki sejarah panjang dan keduanya telah ditemukan terkait erat. Peneliti yang berbeda telah menemukan bahwa ketiga dimensi keadilan organisasional sangat penting dalam mendapatkan kinerja yang lebih baik dari karyawan suatu organisasi Iqbal et al., (2017).

Adanya keadilan organisasi merupakan isu penting bagi keberhasilan sebuah organisasi. Ini memiliki hubungan langsung dengan kinerja para pegawainya. Keadilan organisasi telah didefinisikan sebagai keadilan tempat kerja. Demikian pula keadilan organisasi berarti cara-cara di mana karyawan menentukan apakah mereka diperlakukan secara adil dalam pekerjaan mereka dan cara-cara di mana faktor-faktor penentu ini mempengaruhi masalah terkait pekerjaan lainnya.

Keadilan organisasi telah dipandang sebagai variabel penting yang berperan besar dalam meningkatkan kinerja pegawai suatu organisasi. Karena berbagai penelitian telah menunjukkan, jika karyawan tidak diperlakukan secara adil, hasilnya akan mengurangi output dari karyawan sebagai respons alami terhadap perlakuan tidak adil Iqbal et al., (2017). Keadilan organisasi terdiri dari tiga jenis yaitu keadilan distributif, keadilan procedural, dan keadilan interaksional Alvi & Abbasi, (2012).

Melalui wawancara dengan 10 orang pegawai didapat hasil bahwa salah satu masalah pada Gapura Vista Residence adalah kurang adanya keadilan menjadi indikasi rendahnya kinerja. Hal tersebut terjadi karena disebabkan oleh berbagai faktor seperti kenaikan jabatan, rekan kerja, gaji dan beban kerja. Kondisi seperti ini akan berdampak buruk bagi Gapura Vista Residence karena dengan rendahnya kinerja karyawan akan berimbas pada perusahaan seperti misalnya banyaknya complain pelanggan atau laba perusahaan menurun karena banyak pekerjaan tidak tepat waktu. Hal ini tentu merugikan perusahaan dan tidak dapat dibiarkan terus menerus.

Masalah yang timbul selanjutnya adalah persepsi negatif pada diri karyawan, hal tersebut terjadi karena pemberian suatu informasi yang diterima oleh karyawan baik yang berkaitan dengan pekerjaan maupun tidak berkaitan dengan pekerjaan, seperti proses penilaian kinerja kurang di komunikasikan dengan baik kepada karyawan. Maka hal tersebut akan berakibat pada kepuasan karyawan dalam bekerja. Masalah terakhir adalah tidak seimbangnya antara kesulitan pekerjaan yang dilakukan karyawan dengan hasil yang seharusnya diterima, ini mengindikasikan bahwa belum terciptanya suatu keadilan di perusahaan tersebut.

Aspek motivasi kerja juga sangat berpengaruh dan penting dalam kinerja karyawan, karena di jaman sekarang semakin banyak juga kebutuhan yang diperlukan oleh karyawan. Oleh karena itu, untuk mencapai kebutuhan yang di harapkan organisasi perusahaan, diperlukan juga motivasi terhadap karyawan, yang di harapkan akan meningkatkan kinerja. Motivasi dapat dipandang sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya *feeling*, dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan.

Motivasi adalah dorongan dasar yang menggerakkan seseorang atau keinginan untuk mencurahkan segala tenaga karena adanya suatu tujuan. Seperti yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2017:61) motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja yang maksimal.

Tiga unsur yang merupakan kunci dari motivasi, yaitu upaya, tujuan organisasi, dan kebutuhan. Jadi motivasi dalam hal ini sebenarnya merupakan respons dari suatu aksi. Motivasi muncul dari dalam diri manusia karena dorongan oleh adanya unsur suatu tujuan. Tujuan ini menyangkut soal kebutuhan dapat dikatakan bahwa tidak akan ada suatu motivasi apabila tidak dirasakan adanya suatu kebutuhan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan dengan wawancara kepada 10 orang karyawan Gapura Vista Residence. Permasalahan yang terdapat dalam motivasi, yaitu gaji pokok yang belum sesuai dengan upah minimum kabupaten Badung dan uang makan yang diberikan kepada karyawan kecil setiap bulannya. Hal ini dapat mengakibatkan kinerja karyawan akan menurun. Hal ini juga didukung oleh penelitian Mishan (2014) yang menyimpulkan bahwa ada hubungan positif antara motivasi dengan kinerja karyawan. Artinya pimpinan, manajer dan pegawai mempunyai motivasi yang tinggi akan mencapai kinerja yang tinggi, dan sebaliknya mereka yang kinerjanya rendah disebabkan karena motivasi kerjanya rendah.

Selain keadilan organisasi dan motivasi, budaya organisasi juga mempengaruhi kinerja kerja. Suatu organisasi juga dirasa perlu memperhitungkan budaya organisasi yang kuat dan sejalan dengan beberapa batasan-batasan yang berlaku. Selama memiliki budaya organisasi yang kuat, berdampak baik dan dapat diterapkan dengan baik oleh anggota organisasi tersebut maka dapat memperlancar aktivitas organisasi. Budaya organisasi merupakan apa yang dipersepsikan

karyawan dan cara persepsi itu menciptakan pola keyakinan, nilai, dan ekspektasi. Karena budaya organisasi melibatkan ekspektasi, nilai, dan sikap bersama, hal tersebut memberikan pengaruh pada individu, kelompok, dan proses organisasi yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Karyawan sudah memahami nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja. Sehingga akan menjadi kinerja individual. Didukung dengan sumber daya manusia yang ada, sistem dan teknologi, strategi perusahaan dan logistik, masing masing kinerja individu yang lebih baik akan menimbulkan kinerja organisasi yang baik pula.

Tabel 1.2
Tingkat Keterlambatan
Pada Gapura Vista Residence Januari-Desember 2019

Bulan	Jumlah Pegawai	Pegawai Terlambat	Presentase
Januari	31	4	13%
Februari	31	4	13%
Maret	31	5	16%
April	31	4	13%
Mei	31	5	16%
Juni	31	2	6,4%
Juli	31	4	13%
Agustus	31	3	9,6%
September	31	1	3,2%
Oktober	31	6	19,3%
November	31	2	6,4%
Desember	31	6	19,3%
Rata rata			10,7%

Sumber : Gapura Vista Residence, 2020

Berdasarkan tabel 1.2 menunjukkan tingkat absensi karyawan dengan rata rata 10,7%. Sedangkat tingkat absensi yang ditolerir oleh

pimpinan perusahaan adalah 10%. Sehingga dapat diketahui permasalahan dalam budaya organisasi di Gapura Vista Residence yaitu kecenderungan ketelambatan karyawan yang datang tidak tepat waktu jam kerja yang telah ditetapkan perusahaan sehingga hal ini akan berdampak pada kinerja kerja. Hal ini juga didukung oleh penelitian Putri (2015) mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Semakin baik budaya organisasi yang diterapkan dalam suatu perorganisasian, perusahaan diharapkan semakin meningkat kinerja pegawai, karena pada dasarnya budaya organisasi berkaitan erat dengan pemberdayaan pegawai disuatu perusahaan, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Herdiany (2015) menyatakan adanya nilai positif budaya organisasi tetapi tidak signifikan dan tidak berpengaruh terhadap kinerja kerja.

Berdasarkan dari latar belakang diatas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Keadilan Organisasi, Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Gapura Vista Residence”.

1.2 Rumusan Permasalahan

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan diatas, maka dapat dirumuskan beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah keadilan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Gapura Vista Residence?

2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Gapura Vista Residence?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Gapura Vista Residence?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan pada Gapura Vista Residence.
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada Gapura Vista Residence.
3. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Gapura Vista Residence.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

a. Manfaat Akademik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pembelajaran serta referensi bagi peneliti lainnya yang akan mengkaji pada bidang yang sama. Disamping itu pengaplikasian ilmu pengetahuan di bidang ilmu Administrasi, khususnya peningkatan Manajemen Sumber Daya Manusia serta dapat memperluas

pemahaman tentang keadilan organisasi, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja.

b. Manfaat praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi pemikiran dan menjadi bahan pertimbangan bagi pemimpin dalam pengambilan keputusan dimasa yang akan datang berkaitan dengan keadilan organisasi, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pada Gapura Vista Residence pada masa yang akan datang.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teoritis

2.1.1 *Goal Setting Theory*

Penelitian ini menggunakan *Goal Setting Theory* sebagai teori utama (*grand theory*). *Goal Setting Theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. *Goal Setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. *Goal Setting Theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins dalam Purnamasari, 2019). Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Secara keseluruhan, niat dalam hubungannya dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan, merupakan motivasi yang kuat dalam mewujudkan kerjanya. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu.

Setiap organisasi yang telah menetapkan sasaran (*goal*) yang diformulasikan ke dalam rencana anggaran lebih mudah untuk mencapai target kinerjanya sesuai dengan visi dan misi organisasi itu sendiri. Berdasarkan pendekatan *Goal Setting Theory* keberhasilan organisasi dalam mencapai tingkat kinerja yang baik merupakan tujuan yang ingin dicapai, sedangkan variabel keadilan organisasi, motivasi, dan budaya organisasi sebagai faktor penentu. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya yaitu kinerja.

2.1.2 Kinerja Karyawan

1. Konsep Kinerja

Menurut Mangkunegara (2017) istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya Mangkunegara (2017). Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya (Edison, 2016). Secara umum kinerja dapat diartikan sebagai keseluruhan proses bekerja dari individu yang hasilnya dapat digunakan landasan untuk menentukan apakah pekerjaan individu tersebut baik atau sebaliknya (Roziqin, 2010).

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, definisi kinerja

sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu organisasi yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi dimana individu bekerja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, menurut Mangkunegara (2016:67) menyatakan bahwa factor yang mempengaruhi kinerja kerja antara lain :

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*abilty*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in pleace, the man on the right job*).

b. Faktor Motivasi

Motivasi berbentuk dari sikap (*attitude*) seseorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan dari pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan mental yang mendorong diri seorang pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja yang maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik

(siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi), artinya seorang pegawai harus siap mental maupun secara fisik dan memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai. Mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

2. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Afandi (2018:89) indikator-indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

- a. Kuantitas hasil kerja
Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.
- b. Kualitas hasil kerja
Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.
- c. Efisiensi dalam melaksanakan tugas
Berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.
- d. Disiplin kerja
Taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku .
- e. Inisiatif
Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar,

berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.

f. Ketelitian

Tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu udah mencapai tujuan apa belum.

g. Kepemimpinan

Proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

h. Kejujuran

Salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan.

i. Kreativitas

Proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau yang melibatkan pemunculan gagasan.

2.1.3 Keadilan Organisasi

1. Konsep Keadilan Organisasi

Menurut Luthans (dalam Aslam, 2017), konsep keadilan organisasi didasarkan pada tiga aspek penting seperti proses, hasil, dan hubungan interpersonal. Sesuai teori keadilan organisasi, karyawan terus mengukur dan membandingkan "input" dengan "hasil". Dalam penelitian sebelumnya, keadilan organisasi dibagi menjadi empat sub-tipe seperti distributif, informasi, prosedural, dan interpersonal. Namun, keadilan organisasi secara luas dianggap dan digunakan menjadi tiga dimensi: distributif, interaksional dan keadilan prosedural. Dan berdasarkan pendapat Adams, sejarah keadilan organisasi berawal dari teori keadilan

(dalam Kaswan, 2015). Teori ini menyatakan bahwa orang membandingkan rasio antara hasil dari pekerjaan yang mereka lakukan, misalnya imbalan dan promosi, dengan input yang mereka berikan dibandingkan rasio yang sama dari orang lain.

Selain itu, menurut Cole, Bernerth, Walter, & Holt (dalam Sharoni, 2014) persepsi keadilan organisasi atau ketidakadilan merupakan faktor kunci yang mempengaruhi sikap dan perilaku individu dalam organisasi. Konstruk 'keadilan organisasi' umumnya mengacu pada tiga komponen tertentu, yaitu, keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Secara tradisional, gagasan keadilan distributif didasarkan pada teori umum keadilan, yang menawarkan penjelasan yang luas dari motif yang mendasari tindakan individu.

Menurut Griffin dan Moorhead (dalam Kaswan, 2015) teori motivasi keadilan didasarkan pada premis yang relatif sederhana bahwa orang dalam organisasi ingin diperlakukan secara adil. Teori tersebut mendefinisikan *equity* atau keadilan sebagai kepercayaan bahwa kita diperlakukan secara adil dalam kaitannya dengan orang lain dan *inequity* sebagai kepercayaan bahwa kita diperlakukan tidak adil dibandingkan dengan orang lain.

2. Indikator Keadilan Organisasi

Menurut Dyna & Graham dalam Mardiansyah (2018) terdapat lima indikator organisasi yaitu:

- a. Perbandingan gaji dengan pekerjaan

Perbandingan gaji yang diterima dengan hasil kerja dan usaha

yang dilakukan harus adil.

b. Kesamaan dalam menyatakan pendapat

Pelaksanaan keputusan perusahaan kepada setiap karyawan dilakukan dengan sama.

c. Kesamaan pelaksanaan keputusan perusahaan

Adanya kesempatan yang sama bagi karyawan untuk menyuarkan pendapat.

d. Perlakuan atasan terhadap bawahan

Kesamaan perlakuan dan perilaku yang diterima karyawan dari atasan.

e. Keterbukaan atasan terhadap bawahan

Adanya informasi atau hal yang tidak ditutup-tutpi oleh atasan terhadap karyawan.

2.1.4 Motivasi

1. Konsep Motivasi

Motivasi merupakan suatu daya pendorong atau penggerak seseorang untuk berperilaku tertentu yang dapat timbul dari dalam atau luar individu. Motivasi adalah dorongan baik dari orang lain maupun dari diri sendiri untuk mengerjakan suatu pekerjaan dengan sadar dan semangat untuk mencapai target target tertentu (Mulyadi, 2015).

Menurut Vaithzal Rivai dalam Mulyadi (2015) Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah berbagai

usaha yang dilakukan oleh manusia dalam rangka memenuhi keinginan dan kebutuhannya. Namun agar keinginan dan kebutuhannya dapat terpenuhi tidaklah mudah didapatkan apabila tanpa usaha maksimal.

Teori “Tiga kebutuhan” dikemukakan oleh David McClellan dalam (Suparyadi, 2015) yaitu:

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

Dorongan untuk mengungguli, melakukan pekerjaan yang melebihi standar yang ditentukan, bergulat untuk sukses. Sebagian orang memilih dorongan yang kuat sekali untuk berhasil, mereka bergulat untuk prestasi pribadi bukannya untuk memperoleh ganjaran, mereka memiliki hasrat untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien dari pada yang telah dilakukan sebelumnya.

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

Kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara seperti yang ia inginkan tanpa dipakasa. Kebutuhan akan kekuasaan adalah hasrat untuk memiliki pengaruh dan mengendalikan orang lain. Individu-individu dengan n Powyang tinggi menikmati untuk dibebani, bergulat untuk mempengaruhi orang lain, lebih menyukai ditempatkan pada posisi yang kompetitif dan berorientasi status, cenderung lebih peduli akan prestise dan memperoleh pengaruh terhadap orang lain dari pada kinerja yang efektif.

c. Kebutuhan akan berafiliasi (*Need for Affiliation*)

Hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab untuk disukai dan diterima baik oleh orang lain. Individu dengan tinggi berjuang keras untuk persahabatan, lebih menyukai situasi kooperatif dari pada situasi kompetitif, dan sangat menginginkan hubungan yang melibatkan derajat pemahaman timbal-bali yang tinggi.

2. Indikator Motivasi

Menurut Abraham. H Maslow Maslow yang di alih bahasakan oleh Achmad Fawaid dan Maufur (2017:56), menyatakan bahwa motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan fisik, kebutuhan akan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan diri, dan kebutuhan perwujudan diri. Kemudian dari faktor kebutuhan tersebut diturunkan menjadi indikator-indikator untuk mengetahui tingkat motivasi kerja pada karyawan, yaitu:

- a. Kebutuhan fisik
 - 1) Pemberian bonus
 - 2) Uang makan
 - 3) Uang transport
 - 4) Fasilitas perumahan
- b. Kebutuhan rasa aman dan keselamatan
 - 1) Tunjangan kesehatan
 - 2) Asuransi kecelakaan
 - 3) Perlengkapan keselamatan kerja
- c. Kebutuhan sosial

- 1) Teman
 - 2) Interaksi
- d. Kebutuhan akan penghargaan
- 1) Penghargaan diri
 - 2) Pengakuan akan prestasi
- e. Kebutuhan perwujudan diri
- 1) Kemampuan keterampilan
 - 2) Potensial
 - 3) Optimal

2.1.5 Budaya Organisasi

1. Konsep Budaya Organisasi

Dalam Robbins dan Mary Coulter alih bahasa Bob Sabran dan Devri (2010), definisi mengenai “budaya organisasi” disini menyiratkan tiga hal, yakni pertama budaya adalah persepsi, bukan sesuatu yang dapat disentuh atau dilihat secara fisik, namun para karyawan menerima dan memahaminya melalui apa yang mereka alami dalam organisasi. Kedua, budaya organisasi bersifat deskriptif, yaitu berkenaan dengan bagaimana para anggota menerima dan mengartikan budaya tersebut, terlepas dari apakah mereka menyukainya atau tidak. Terakhir, meskipun para individu di dalam organisasi memiliki latar belakang yang berbeda dan bekerja pada jenjang organisasi yang juga berbeda, mereka cenderung mengartikan dan mengutarakan budaya organisasi dengan cara yang sama. Inilah aspek penerimaan (penganutan) bersama (shared).

Berikut definisi-definisi budaya organisasi dari beberapa ahli, seperti: Luthans (2011) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah pola pemikiran dasar yang diajarkan kepada personel baru sebagai cara untuk merasakan, berfikir dan bertindak secara benar dari hari-kehari. Robbins dan Judge dalam Wibowo (2010) berpendapat bahwa: “Budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu.” Suwarto dan Koesharto (2010) mengemukakan bahwa: “Secara umum, perusahaan atau organisasi terdiri atas sejumlah orang dengan latar belakang, kepribadian, emosi dan ego yang beragam. Hasil penjumlahan dan interaksi berbagai orang tersebut membentuk budaya organisasi. Secara sederhana, budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai kesatuan orang-orang yang memiliki tujuan, keyakinan (beliefs), dan nilai-nilai yang sama.”

Berdasarkan beberapa definisi diatas menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan falsafah, ideology, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat yang merupakan bentuk bagaimana orang-orang dalam organisasi berperilaku dan melakukan sesuatu hal yang bisa dilakukan dan dimana membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Budaya organisasi akan meningkatkan motivasi kerja karyawan dengan memberi mereka perasaan memiliki, loyalitas, kepercayaan, nilai-nilai dan

mendorong mereka berpikir positif tentang mereka dan organisasi. Dengan demikian, organisasi itu memaksimalkan potensi karyawan dan memenangkan kompetisi. Budaya organisasi juga akhirnya akan berfungsi sebagai motivator bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Robbins (2010) mengemukakan tujuh karakteristik primer yang membentuk budaya organisasi, yaitu:

- a. Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil resiko.
- b. Perhatian terhadap detail. Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian terhadap detail.
- c. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
- d. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- e. Organisasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasar tim, bukannya berdasar individu.
- f. Keagresifan. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
- g. Kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan.

Fungsi budaya organisasi menurut Suwanto dan Koeshartono (2010), yaitu:

- a. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas. Artinya, budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lainnya.
- b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan dari individual seseorang.
- d. Budaya meningkatkan kemantapan sistem social, budaya merupakan perekat social yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.
- e. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memadu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Tujuan penerapan budaya organisasi dalam Mangkunegara (2017) adalah agar seluruh individu dalam perusahaan atau organisasi mematuhi dan berpedoman pada sistem nilai keyakinan dan norma-norma yang berlaku dalam perusahaan atau organisasi tersebut serta merupakan bentuk bagaimana orang-orang berperilaku dan melakukan hal-hal yang membedakan organisasi dengan organisasi lain. Organisasi ini adalah

sebagai wadah tempat individu bekerja sama secara rasional dan sistematis untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan oleh organisasi tersebut.

Ada tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan merupakan hakikat-hakikat budaya organisasi, menurut Robbins dan Judge dalam (Wibowo:2013) adalah sebagai berikut:

- a. Inovasi dan keberanian mengambil resiko Sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
- b. Perhatian pada hal-hal rinci Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis dan perhatian pada hal-hal detail.
- c. Orientasi hasil kerja Sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- d. Orientasi pada anggota organisasi Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas manusia yang ada dalam organisasi ketimbang pada individu-individu.
- e. Orientasi tim Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang individu-individu.
- f. Keagresifan Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai dan hanya diam saja.

2. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge dalam Fajar (2018:23) beberapa indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Inovasi dan keberanian mengambil resiko.

Artinya tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.

b. Perhatian terhadap hal-hal rinci.

Artinya tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.

c. Orientasi terhadap hasil.

Artinya tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.

d. Orientasi terhadap individu.

Artinya tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek dari hasil terhadap individu yang ada didalam organisasi.

e. Orientasi terhadap tim

Artinya tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam tim, bukan secara perorangan.

f. Keagresifan

Artinya tingkat tuntutan terhadap orang – orang yang berlaku agresif dan bersaing, dan tidak bersikap santai.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa apabila semua indikator dari budaya organisasi dapat terpenuhi, maka suatu budaya organisasi yang tinggi dan kuat akan dapat dibentuk didalam suatu organisasi, baik organisasi bisnis maupun jasa.

2.2 Tinjauan Empiris

Hubungan antara keadilan organisasi terhadap kinerja

Keberhasilan suatu perusahaan atau instansi sangat ditentukan oleh salah satunya adalah kinerja dari para karyawannya dalam berbagai bidang. Peran karyawan dalam setiap usaha merupakan faktor yang penting. Oleh karena itu perusahaan atau instansi harus mampu mengolah sumberdaya manusia yaitu karyawan sedemikian rupa sehingga terjadi keseimbangan bagi karyawan yang ada dalam sebuah perusahaan atau instansi. Keseimbangan yang tercipta berupa keadilan organisasi. Equity theory (teori keadilan) menjelaskan bahwa keadilan distributif dan prosedural menunjukkan pada persepsi karyawan mengenai kewajaran dan keseimbangan antara masukan yang mereka berikan dalam bentuk Pendidikan, latihan, pengalaman, dengan penghargaan yang diterima. Dengan demikian, karyawan akan cenderung meminta balas jasa yang sesuai dengan apa yang mereka kerjakan (Widiastuti, 2016).

Hubungan antara motivasi terhadap kinerja

Teori motivasi yang dikemukakan oleh Herzberg sering disebut dengan M-H. Bagaimana manajer dapat mengendalikan faktor-faktor yang dapat menghasilkan kinerja yang baik. Berdasarkan penelitian telah dikemukakan dua kelompok faktor yang mempengaruhi seorang dalam organisasi, yaitu "Motivasi" disebut bahwa motivasi yang sesungguhnya sebagai faktor sumber kepuasan kerja adalah prestasi, promosi, penghargaan dan tanggung jawab.

Hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja

Budaya organisasi sebagai kerangka kognitif yang berisi sikap, nilai dan keyakinan terhadap organisasi. Budaya organisasi adalah

kepribadian perusahaan yang dalam persepsi, sikap dan perilaku orang-orang yang ada dalam organisasi ataupun perusahaan tersebut dengan demikian budaya mempengaruhi Sebagian besar aspek kehidupan organisasi atau perusahaan (Muis et al., 2018). Budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi pegawai untuk berperilaku positif, didikatif dan produktif. Nilai-nilai budaya itu tidak tampak, tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan efektifitas kerja (Sutrisno, 2010). Hasil penelitian Gultom (2014), dan (Muis et al., 2018). Andayani & Tirtayasa (2019). Dalam penelitiannya mengungkap budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3 Hasil Penelitian Sebelumnya

Wina (2019) dengan judul “Pengaruh Keadilan Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (PT Asi Pudjiastuti Marine Product Pangandaran). Teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah uji regresi linear berganda. Hasil dari penelitian dan pengolahan data menunjukkan bahwa keadilan organisasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT ASI Pudjiastuti Marine Product Pangandaran dengan besarnya pengaruh 38,56% dan sisanya 61,44% dipengaruhi oleh faktor lain. Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah variabel terikat yang diteliti yaitu kinerja karyawan dan teknik analisis yang digunakan sama yaitu analisis regresi linear berganda. Sedangkan perbedaannya adalah variabel bebas yang digunakan. Penelitian

sebelumnya menggunakan 2 variabel bebas yaitu keadilan organisasi dan budaya organisasi. Namun penelitian yang penulis akan teliti menggunakan 3 variabel bebas yaitu keadilan organisasi, motivasi, dan budaya organisasi. Perbedaan yang lain adalah tempat penelitiannya.

Mayasari (2020) dengan judul “Pengaruh Keadilan Organisasi dan Berbagi Pengetahuan Terhadap Kinerja Pengemudi Gojek Roda Dua yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja di Yogyakarta”. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis kuantitatif dengan menggunakan *Partial Least Squares* (PLS). Hasil analisis deskriptif variabel menunjukkan bahwa seluruh variabel pada penelitian ini memiliki kriteria tinggi kecuali variabel keadilan organisasi sebagai variabel independen memiliki kriteria cukup. Hasil analisis kuantitatif menunjukkan bahwa: (1) Terdapat pengaruh positif dan signifikan keadilan organisasi terhadap kinerja pengemudi Gojek roda dua di Yogyakarta. (2) Terdapat pengaruh positif dan signifikan berbagi pengetahuan terhadap kinerja pengemudi Gojek roda dua di Yogyakarta. (3) Terdapat pengaruh positif dan signifikan keadilan organisasi terhadap kinerja pengemudi Gojek roda dua yang dimediasi oleh kepuasan kerja di Yogyakarta. (4) Terdapat pengaruh positif dan signifikan berbagi pengetahuan terhadap kinerja pengemudi Gojek roda dua yang dimediasi oleh kepuasan kerja di Yogyakarta. Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah variabel terikat yang diteliti yaitu kinerja. Sedangkan perbedaannya adalah variabel bebas yang digunakan. Penelitian sebelumnya menggunakan 2 variabel bebas yaitu keadilan organisasi dan berbagi pengetahuan serta

menggunakan 1 variabel *moderating* yaitu kepuasan kerja. Namun penelitian yang penulis akan teliti menggunakan 3 variabel bebas yaitu keadilan organisasi, motivasi, dan budaya organisasi. Perbedaan yang lain adalah teknik analisis dan tempat penelitiannya.

Wipasobya (2019) dengan judul “Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di UPT PPD Wilayah Provinsi Kalimantan Barat melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediator”. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor di UPT PPD Wilayah Provinsi Kalimantan Barat yang berjumlah 100 orang. Metode pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Path Analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Keadilan distributif tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja tetapi Keadilan procedural dan interaksional berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan penelitian selanjutnya keadilan distributif dan prosedural tidak berpengaruh terhadap kinerja tetapi keadilan interaksional dan kepuasan kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja. Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah variabel terikat yang diteliti yaitu kinerja pegawai. Sedangkan perbedaannya adalah variabel bebas yang digunakan. Penelitian sebelumnya menggunakan 1 variabel bebas yaitu keadilan organisasi serta menggunakan 1 variabel *moderating* yaitu kepuasan kerja. Namun penelitian yang penulis akan teliti menggunakan 3 variabel bebas yaitu keadilan organisasi, motivasi, dan budaya organisasi. Perbedaan yang lain adalah teknik analisis dan tempat penelitiannya.

Hasibuan dan Silvy (2019) dengan judul “Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan”. Penelitian ini menggunakan teori MSDM yang berkaitan dengan disiplin kerja, motivasi dan kinerja karyawan. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan asosiatif, dengan menggunakan sampel jenuh. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik angket. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan uji regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial diketahui bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mewah Indah Jaya - Binjai. Secara parsial diketahui bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mewah Indah Jaya – Binjai. Secara simultan diketahui disiplin kerja dan motivasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mewah Indah Jaya – Binjai. Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah variabel terikat yang diteliti yaitu kinerja karyawan dan teknik analisis yang digunakan sama yaitu analisis regresi linear berganda. Sedangkan perbedaannya adalah variabel bebas yang digunakan. Penelitian sebelumnya menggunakan 2 variabel bebas yaitu disiplin kerja dan motivasi. Namun penelitian yang penulis akan teliti menggunakan 3 variabel bebas yaitu keadilan organisasi, motivasi, dan budaya organisasi. Perbedaan yang lain adalah tempat penelitiannya.

Gabriella dan Tannady (2019) dengan judul “Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru di SMAN 8 Bekasi”. Metode

analisa data yang digunakan adalah uji validitas, uji realibilitas, uji analisis regresi linear berganda (uji t dan uji F). Hasil penelitian ini adalah sebagai berikut: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja guru di SMAN 8 Bekasi. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja guru di SMAN 8 Bekasi. Hasil analisis uji F diperoleh nilai F_{hitung} sebesar $40,07 > 3,47$ dengan probabilitas sebesar $0,00 < 0,05$ berarti motivasi dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMAN 8 Bekasi. Hasil R Square didapatkan sebesar 0.51 atau 51% yang berarti variabilitas variabel independen sebesar 51% sedangkan sisanya (49%) dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak ikut terobservasi. Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah variabel terikat yang diteliti yaitu kinerja dan teknik analisis yang digunakan sama yaitu analisis regresi linear berganda. Sedangkan perbedaannya adalah variabel bebas yang digunakan. Penelitian sebelumnya menggunakan 2 variabel bebas yaitu motivasi dan disiplin kerja. Namun penelitian yang penulis akan teliti menggunakan 3 variabel bebas yaitu keadilan organisasi, motivasi, dan budaya organisasi. Perbedaan yang lain adalah tempat penelitiannya.

Bukhari dan Pasaribu (2019) dengan judul “Pengaruh Motivasi, Kompetensi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja PDAM Tirta Tamiang Kabupaten Aceh Tamiang”. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PDAM Tirta Tamiang Kabupaten Aceh Tamiang yang terdiri dari 57 orang. Dengan demikian, karena populasi kurang dari 100 maka seluruh pegawai PDAM Tirta Tamiang Kabupaten Aceh Tamiang

dijadikan sampel yaitu sebanyak 57 orang. Data dianalisa menggunakan uji regresi linear berganda. Hasil penelitian secara parsial menunjukkan bahwa motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja, sedangkan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian secara serempak menunjukkan bahwa motivasi, kompetensi, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah variabel terikat yang diteliti yaitu kinerja dan teknik analisis yang digunakan sama yaitu analisis regresi linear berganda. Sedangkan perbedaannya adalah variabel bebas yang digunakan. Penelitian sebelumnya menggunakan variabel bebas yaitu motivasi, kompetensi, dan lingkungan kerja. Namun penelitian yang penulis akan teliti menggunakan variabel bebas keadilan organisasi, motivasi, dan budaya organisasi. Perbedaan yang lain adalah tempat penelitiannya.

Harahap dan Tirtayasa (2020) dengan judul “Pengaruh Motivasi, Disiplin, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu”. Penelitian ini menggunakan metode penelitian asosiatif dengan pendekatan deskriptif kuantitatif. Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Penelitian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh secara parsial dan simultan antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial dapat disimpulkan bahwa motivasi, disiplin, dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa

secara simultan dapat disimpulkan bahwa motivasi, disiplin dan kepuasan kerja secara simultan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja. Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah variabel terikat yang diteliti yaitu kinerja karyawan dan teknik analisis yang digunakan sama yaitu analisis regresi linear berganda. Sedangkan perbedaannya adalah variabel bebas yang digunakan. Penelitian sebelumnya menggunakan variabel bebas yaitu motivasi, disiplin, dan kepuasan kerja. Namun penelitian yang penulis akan teliti menggunakan variabel bebas keadilan organisasi, motivasi, dan budaya organisasi. Perbedaan yang lain adalah tempat penelitiannya.

Sagita, dkk (2018) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediator (Studi Pada PT Astra Internasional, Tbk-Toyota (Auto2000) Cabang Sutoyo Malang)”. Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Didapat sampel 60 orang responden dengan pengumpulan data menggunakan kuesioner yang dianalisis menggunakan regresi linier berganda analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel penerapan budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja, variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan variabel motivasi kerja (Z) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah variabel terikat yang diteliti yaitu kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya adalah variabel bebas yang digunakan. Penelitian sebelumnya menggunakan 1 variabel

bebas yaitu budaya organisasi serta menggunakan 1 variabel *moderating* yaitu motivasi kerja. Namun penelitian yang penulis akan teliti menggunakan 3 variabel bebas yaitu keadilan organisasi, motivasi, dan budaya organisasi. Perbedaan yang lain adalah teknik analisis dan tempat penelitiannya.

Amanda, dkk (2017) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun”. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun dengan jumlah sampel sebanyak 102 karyawan dengan menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling*. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan regresi linier sederhana. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun. Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah variabel terikat yang diteliti yaitu kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya adalah variabel bebas yang digunakan. Penelitian sebelumnya hanya menggunakan 1 variabel bebas yaitu budaya organisasi. Namun penelitian yang penulis akan teliti menggunakan 3 variabel bebas yaitu keadilan organisasi, motivasi, dan budaya organisasi. Perbedaan yang lain adalah teknik analisis dan tempat penelitiannya.

Setiawan (2015) dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Level Pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang”. Sampel penelitian sebanyak 250 karyawan level pelaksana. Pengolahan data menggunakan Analisis Jalur (*Path Analysis*). Hasil penelitian menunjukkan

bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan level pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang. Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah variabel terikat yang diteliti yaitu kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya adalah variabel bebas yang digunakan. Penelitian sebelumnya menggunakan 1 variabel bebas yaitu motivasi kerja. Namun penelitian yang penulis akan teliti menggunakan 3 variabel bebas yaitu keadilan organisasi, motivasi, dan budaya organisasi. Perbedaan yang lain adalah teknik analisis dan tempat penelitiannya.

Ariyana dan Novariani (2018) dengan judul “Pengaruh Konflik Peran, Kompetensi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan The Anvaya Beach Resort & Spa Kuta-Bali”. Sampel penelitian sebanyak 77 karyawan. Pengolahan data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik peran berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan kompetensi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah variabel terikat yang diteliti yaitu kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya adalah variabel bebas yang digunakan. Penelitian sebelumnya menggunakan 3 variabel bebas yaitu konflik peran, kompetensi, dan motivasi. Namun penelitian yang penulis akan teliti menggunakan 3 variabel bebas yang berbeda yaitu keadilan organisasi, motivasi, dan budaya organisasi. Perbedaan yang lain adalah tempat penelitiannya.