

**TESIS**

**PENGARUH DUKUNGAN ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN (PT HUADI NICKEL ALLOY  
INDONESIA KABUPATEN BANTAENG)**



**AMIRULLAH**

**A012201021**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2023**

## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH DUKUNGAN ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN (PT. HUADI NICKEL ALLOY  
INDONESIA KABUPATEN BANTAENG)**

disusun dan diajukan oleh :

**AMIRULLAH  
A012201021**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka  
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin  
pada tanggal **24 FEBRUARI 2023**  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping,

  
**Prof. Dr. H. Muh. Yunus Amar, S. E., M. T.**  
NIP. 19620430 198810 1 001

  
**Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, S. E., M. Agr.**  
NIP. 19600503 198601 2 001

Ketua Program Studi,

Dean Fakultas Ekonomi dan Bisnis,

  
**Dr. H. M. Sobarsyah, S. E., M. Si.**  
NIP. 19680629 199403 2 001

  
**Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S. E., M. Si., CIPM.**  
NIP. 19640205 199810 1 001

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : AMIRULLAH  
Nim : A012191008  
Program studi : Magister Manajemen  
Jenjang : Magister (S2)

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Pengaruh Pengaruh Dukungan Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (PT. Huadi Nickel Alloy Kabupaten Bantaeng)** adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi.

Demikian surat pernyataan ini saya buat sebenar-benarnya.

Makassar, Maret 2023  
Yang Membuat Pernyataan,

  
Amirullah

## KATA PENGANTAR



Assalamualaikum Wr Wb

Alhamdulillah segala puji penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas berkat Rahmat, Hikmat dan Karunia-Nya sehingga dapat menyelesaikan Tesis dengan judul **“Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Huadi Nickel Alloy Kabupaten Bantaeng”**.

Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar Magister Manajemen (MM) program studi magister manajemen konsentrasi Sumber Daya Manusia, Universitas Hasanuddin Makassar. Penulis menyadari dalam penyusunan tesis ini tidak akan selesai tanpa adanya bantuan dari beberapa pihak, karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan mengucapkan terima kasih kepada :

1. Ayah dan Ibu saya, H. Ramli dan Hj. Lija yang tercinta telah memberikan motivasi, bantuan moril dan doa sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
2. Kakak dan Adik saya, Nasrun Abdullah dan Sri Yahyuni. Terima kasih atas doa dan dukungan yang tak berkesudahan terhadap apapun yang penulis perjuangkan.
3. Bapak Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si., CIPM selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
4. Bapak Prof. Dr. H. Muh. Yunus Amar, SE., MT, dan Ibu Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, SE., M.Agr selaku Ketua dan Sekretaris TIM Pembimbing dalam menyusun tesis ini yang telah banyak meluangkan waktunya memberi bimbingan dan arahan dalam penyelesaian tesis ini.
5. Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan ilmu selama periode perkuliahan kepada penulis.

6. Seluruh Staf administrasi Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Magister Manajemen yang memberikan kemudahan birokrasi serta administrasi selama penyusunan tesis ini.
7. Seluruh staf dan Manajemen PT Huadi Nickel Alloy Indonesia Kabupaten Bantaeng yang telah memberikan izin untuk melaksanakan penelitian.
8. Sahabat dan teman-teman yang telah membantu selama penyusunan tesis ini saya ucapkan banyak terima kasih.
9. Seluruh rekan-rekan Pascasarjana Magister Manajemen serta semua pihak yang telah membantu penulis selama ini.

Dengan keterbatasan pengalaman, ilmu maupun pustaka yang ditinjau, penulis menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangan dan pengembangan lanjut agar lebih bermanfaat. Oleh sebab itu penulis mengharapkan saran dan masukan untuk perbaikan tesis ini ataupun bahan referensi pada kegiatan penelitian berikutnya.

Walaikumsalam Wr Wb

Makassar, 2023

Penulis

Amirullah

## ABSTRAK

AMIRULLAH. *Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Huadi Nickel Alloy Indonesia Kabupaten Bantaeng* (dibimbing oleh Muhammad Yunus Amar dan Nurdjanah Hamid).

Tujuan penelitian ini adalah menguji hubungan antara dukungan organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode survei, yaitu mengambil seluruh karyawan sebagai populasi dan sekaligus sebagai sampel penelitian. Data dikumpulkan dengan menggunakan penyebaran kuesioner kepada 95 orang karyawan PT Huadi Nickel Alloy Indonesia Kabupaten Bantaeng. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis inferensial dengan pendekatan analisis jalur. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, simpulan yang dapat diambil adalah (1) hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel dukungan organisasi terbukti memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; (2) hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel dukungan organisasi terbukti memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja; (3) hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja terbukti memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; dan (4) hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi kerja terbukti memediasi pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan PT Huadi Nickel Alloy Indonesia Kabupaten Bantaeng.

Kata kunci: dukungan organisasi, motivasi kerja, kinerja karyawan



## ABSTRACT

AMIRULLAH. *The Influence of Organizational Support and Work Motivation on Employee Performance (PT Huadi Nickel Alloy Indonesia Bantaeng Regency)* (Supervised by Muhammad Yunus Amar and Nurdjanah Hamid).

The purpose of this study is to examine the relationship between organizational support and work motivation on employee performance. The sampling technique used a survey method, which took all employees, population and research samples using questionnaires to 95 employees of PT Huadi Nickel Alloy Indonesia, Bantaeng Regency. The analytical method used was inferential analysis with a path analysis approach. Based on the results of the research and discussion that has been carried out, the conclusions that can be drawn are: (1) The results of hypothesis testing indicate that the organizational support variable is proven to have a positive and significant influence on employee performance, (2) The results of hypothesis testing show that the organizational support variable was proven to have a positive and significant effect on work motivation, (3) The results of hypothesis testing show that the work motivation variable is proven to have a positive and significant effect on employee performance, (4) The test results show that work motivation is proven to mediate the effect of organizational support on employee performance at PT Huadi Nickel Alloy Indonesia, Bantaeng Regency.

Keywords: organizational support, work motivation, employee performance



## DAFTAR ISI

<b>SAMPUL</b> .....	i
<b>HALAMA JUDUL</b> .....	ii
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	iii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iv
<b>ABSTRAK</b> .....	vi
<b>ABSTRACT</b> .....	vii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	viii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	x
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan Penelitian .....	7
1.4 Kegunaan Penelitian.....	7
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	9
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep .....	9
2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	9
2.1.2 Dukungan Organisasi .....	11
2.1.2.1 Pengertian Dukungan Organisasi .....	11
2.1.2.2 Indikator Dukungan Organisasi .....	13
2.1.2.3 Faktor-Faktor Dukungan Organisasi .....	13
2.1.2.4 Dampak dari Adanya Dukungan Organisasi .....	14
2.1.3 Motivasi Kerja .....	15
2.1.3.1 Pengertian Motivasi Kerja .....	15
2.1.3.2 Sumber Motivasi Kerja .....	17
2.1.3.3 Fungsi Motivasi Kerja .....	18
2.1.3.4 Tujuan Motivasi Kerja .....	19
2.1.3.5 Teori-Teori Motivasi Kerja .....	19
2.1.3 Kinerja Karyawan .....	22
2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan .....	22

2.1.3.2 Faktor-Faktor Kinerja Karyawan .....	22
2.1.3.3 Indikator Kinerja Karyawan .....	24
2.2 Penelitian yang relevan (Terdahulu) .....	24
2.3 Kerangka Pemikiran .....	26
2.4 Hipotesis Penelitian .....	29
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b> .....	<b>31</b>
3.1 Rancangan Penelitian.....	31
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian .....	31
3.3 Populasi dan Sampel Penelitian.....	31
3.4 Jenis dan Sumber Data .....	32
3.5 Metode Pengumpulan Data .....	33
3.6 Variabel Penelitian .....	33
3.7 Defenisi Operasional .....	33
3.8 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian .....	35
3.9 Teknik Analisis Data .....	35
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....	<b>40</b>
4.1 Sejarah Singkat Objek Penelitian .....	40
4.2 Hasil Penelitian .....	40
4.2.1 Uji Validitas dan Reliabilitas .....	40
4.2.1.1 Variabel Dukungan Organisasi .....	41
4.2.1.2 Variabel Motivasi Kerja .....	41
4.2.1.3 Variabel Kinerja Karyawan .....	42
4.2.2 Analisis Deskriptif .....	42
4.2.2.1 Variabel Dukungan Organisasi .....	44
4.2.2.2 Variabel Motivasi Kerja .....	45
4.2.2.3 Variabel Kinerja Karyawan .....	47
4.2.3 Analisis Inferensial ( <i>Path Analysis</i> ) .....	49
4.3 Pembahasan.....	53
<b>BAB V PENUTUP</b> .....	<b>58</b>
5.1 Kesimpulan .....	58
5.2 Saran .....	58
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>60</b>
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Review Penelitian Terdahulu.....	25
Tabel 3.1	Definisi Variabel Operasional .....	34
Tabel 3.2	Pengkategorian Tiap Variabel .....	36
Tabel 4.1	Uji Validitas dan Reliabilitas Dukungan Organisasi .....	41
Tabel 4.2	Uji Validitas dan Reliabilitas Motivasi Kerja .....	41
Tabel 4.3	Uji Validitas dan Reliabilitas Kinerja Karyawan.....	42
Tabel 4.4	Hasil Analisis Deskriptif .....	43
Tabel 4.5	Data Variabel Dukungan Organisasi.....	44
Tabel 4.6	Rincian Responden Tentang Dukungan Organisasi.....	44
Tabel 4.7	Data Variabel Motivasi Kerja .....	45
Tabel 4.8	Rincian Responden Tentang Motivasi Kerja .....	46
Tabel 4.9	Data Variabel Kinerja Karyawan .....	47
Tabel 4.10	Rincian Responden Tentang Kinerja Karyawan .....	48
Tabel 4.11	Model Summary X1 Ke Y .....	49
Tabel 4.12	Hasil Pengujian Koefisien Jalur X1 ke Y .....	49
Tabel 4.13	Pengaruh Langsung X1 Terhadap Y.....	50
Tabel 4.14	Model Summary X1 Ke X2 .....	50
Tabel 4.15	Hasil Pengujian Koefisien X1 Ke X2 .....	50
Tabel 4.16	Pengaruh Langsung X1 Terhadap X2.....	51
Tabel 4.17	Model Summary X2 Ke Y .....	51
Tabel 4.18	Hasil Pengujian koefisien Jalur X2 Ke Y .....	52
Tabel 4.19	Pengaruh Langsung X2 Terhadap Y.....	52
Tabel 4.20	Persentase Pengaruh V Bebas Terhadap V Terikat.....	53

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran .....	29
Gambar 3.1 Desain Model pada Penelitian.....	31
Gambar 3.2 Model Analisis Jalur.....	36
Gambar 4.1 Pengaruh Langsung X1 Terhadap Y.....	50
Gambar 4.2 Pengaruh Langsung X1 Terhadap X2.....	51
Gambar 4.3 Pengaruh Langsung X2 Terhadap Y.....	52
Gambar 4.4 Gambar Pengaruh Tidak Langsung X1 Terhadap Y Melalui X2	53

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Setiap organisasi atau perusahaan memiliki tujuan yang akan dicapai. Tujuan tersebut dapat dicapai dengan mendayagunakan sumber daya yang ada dalam organisasi. Sumber daya tersebut dapat berupa sumber daya alam, sumber daya finansial, sumber daya manusia, sumber daya ilmu pengetahuan, dan sumber daya teknologi. Diantara sumber daya tersebut yang paling penting adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia (SDM) adalah faktor yang mampu menunjukkan keunggulan kompetitif dan menyinergikan sumber daya yang lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Setiap organisasi yang baik akan menghasilkan kinerja karyawan yang baik. Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu faktor kunci untuk mendapatkan kinerja terbaik, karena selain menangani masalah keterampilan dan keahlian, manajemen sumber daya manusia juga berkewajiban membangun perilaku kondusif karyawan untuk mendapatkan kinerja terbaik. Jumlah sumber daya manusia yang besar apabila dapat di dayagunakan secara efektif dan efisien akan bermanfaat untuk menunjang gerak lajunya pembangunan nasional yang berkelanjutan. Melimpahnya sumber daya manusia yang ada saat ini mengharuskan berfikir secara seksama yaitu bagaimana dapat memanfaatkan sumber daya manusia secara optimal.

Perusahaan seperti sebuah organisme yang harus terus belajar agar dapat terus hidup, tumbuh dan berkembang mengikuti perkembangan zaman. Setiap organisasi harus menjadi *learning organization*, yaitu organisasi yang terus memberdayakan sumber daya yang ada di dalam organisasi untuk terus belajar.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan cara organisasi agar dapat mempertahankan eksistensi kerjasama komponen organisasi. Dalam pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan berbagai cara, salah satunya adalah dengan meningkatkan dukungan organisasi dan motivasi kerja karyawan. Dengan adanya dukungan organisasi dan motivasi karyawan akan merasa diakui, diperhatikan, dan dihargai kontribusi mereka oleh atasan sehingga dapat menghasilkan keluaran (*output*) yang tinggi.

PT Huadi Nickel Alloy merupakan salah satu perusahaan tambang yang bergerak di bidang industri pemurnian nikel dan terletak di Kabupaten Bantaeng. Dihadapkan dengan sejumlah tantangan dalam menghadapi dan mengelola setiap sumber daya manusia yang ada dalam organisasi perusahaan, sehingga setiap sumber daya manusia yang bekerja dapat memaksimalkan kinerjanya melalui setiap berbagai usaha dalam mencapai tujuan perusahaan.

Hasil wawancara tidak terstruktur yang dilakukan dengan salah seorang pimpinan PT. Huadi Nickel Alloy mengungkapkan bahwa dalam hal meningkatkan kinerja karyawan perusahaan, pada awal tahun 2022 perusahaan telah menerapkan berbagai strategi manajemen yang cukup sistematis dalam meningkatkan kinerja karyawan, namun belum diketahui sejauh mana kinerja yang telah dihasilkan untuk periode tahun ini.

Fenomena yang ada di perusahaan PT Huadi Nickel Alloy bahwa terdapat beberapa karyawan yang kurang termotivasi dalam semangat melakukan pekerjaan karena bisa dilihat dari beberapa karyawan yang datang terlambat pada saat waktu masuk ke kantor dan kembali ke kantor saat jam istirahat selesai. Sebagian para karyawan dalam melaksanakan tugasnya yaitu karyawan senantiasa selalu menjadi berpikir hanya untuk menyelesaikan pekerjaan yang telah menjadi tugas dan tanggung jawabnya tanpa adanya semangat dan kreatifitas lebih yang ditonjolkan pada diri karyawan agar output yang dihasilkan dapat muncul nilai lebih atau dapat menjadi istimewa pada pencapaian yang lebih maksimal.

Permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan adalah adanya disparitas kemampuan di antara karyawannya yang mencolok. Perbedaan kemampuan dan latar belakang pendidikan terutama pengetahuan keterampilan antara karyawan senior dengan karyawan junior, sering membuat pekerjaan yang diberikan tidak dapat berjalan secara efisien dan membutuhkan waktu lama untuk penyelesaian pekerjaannya. Hal ini terjadi karena pekerjaan yang dianggap sulit harus menunggu ketika karyawan senior dapat mengerjakannya, selain itu karyawan senior terkesan enggan berbagi dengan karyawan junior mengenai pengetahuan dan pengalaman yang didapatkannya dalam pekerjaan sehingga pengetahuan dari seluruh karyawan tidak dapat terdistribusi dengan baik ke seluruh bagian organisasi. Kemudian pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan berbeda-beda sehingga waktu pengerjaan juga berbeda dan ada pekerjaan yang tidak dapat

terselesaikan, sehingga dukungan organisasi perlu untuk ditingkatkan agar dapat menyetarakan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawannya.

Menurut prawirosentono (2011) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai moral maupun etika. Pencapaian tujuan perusahaan dipengaruhi oleh kinerja karyawan perusahaan itu sendiri. maka dari itu perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang berpotensi dan berkualitas, baik dari segi pemimpin maupun karyawan pada pola tugas tanggung jawan, berdaya guna sesuai dengan peraturan dan pengawasan yang merupakan penentu tercapainya tujuan perusahaan. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yangh sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Dukungan organisasi adalah sejauh mana pegawai percaya bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Robbin dan Judge, 2013 dalam kaswan 2015). Hal ini sejalan dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh susmiata dan ketut sudarma (2015( bahwa adanya pengaruh dukungan organisasi perspsian terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya dukungan tersebut maka kinerja karyawan akan terpacu untuk lebih baik. Selain itu dukungan juga memunculkan semangat bagi para karyawan, karyawan dapat saling mempercayai dan saling membantu jika ada karyawan lain membutuhkan.

Selanjutnya dukungan organisasi tentunya turut berkontribusi dalam munculnya perilaku kerja yang positif maupun negatif, dan tentunya perusahaan menghimbau agar terus memunculkan perilaku kerja yang positif, bukan sebaliknya. Ketika dukungan organisasi terlihat rendah, karyawan cenderung bergantian dalam bentuk sikap negatif dan berdampak pada kinerjanya. Belum semua karyawan bekerja secara inovatif untuk meningkatkan kinerjanya dan masih ada karyawan yang belum mampu menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu sehingga dapat di katakan bahwa masih rendahnya kinerja yang di sebabkan kurangnya pengetahuan, motivasi dan dukungan organisasi yang di miliki karyawan.

Salah satu elemen mempengaruhi perilaku karyawan adalah dari karyawan itu sendiri, dalam hal ini dukungan organisasi yang melingkupinya. Dukungan yang positif dari pimpinan dan segenap karyawan akan menciptakan situasi kerja yang kondusif. Dengan mendapatkan dukungan tersebut kinerja karyawan akan terpacu untuk lebih baik, selain itu dukungan organisasi juga memunculkan semangat tim para pekerja sehingga mereka dapat saling mempercayai dan saling membantu serta adanya hubungan baik antar pekerja di dalam pekerjaannya dalam setyowati (2009). Di kantor Huadi tersebut terdapat indikasi kurang adanya dukungan organisasi antara lain bantuan dari organisasi yang kurang dapat di contohkan sarana dan prasarana yang kurang memenuhi kebutuhan yang di perlukan seperti tempat ibadah yang kurang memadai. Penghargaan kontribusi hanya diberikan jika pendapatan yang diperoleh lebih besar dari target yang ditentukan maka karyawan akan mendapatkan insentif.

Untuk menunjang kesuksesan perusahaan, sesungguhnya perhatian tidak hanya tertuju pada tujuan karyawan tetapi juga tujuan perusahaan. Dalam hal ini adalah bagaimana agar dukungan organisasi dalam perusahaan dapat memberikan dampak bagi peningkatan kinerja karyawan. Menurut Syakilla (2019) bahwa dengan adanya penghargaan dan perhatian dapat membentuk motivasi atau dorongan bagi karyawan. Untuk itu, dengan adanya dukungan dari organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawannya. Karyawan yang mendapatkan dukungan organisasi akan merasa lebih dihargai sehingga karyawan akan menunjukkan sikap positif terhadap tugas pekerjaannya. Menurut Eisenberger dalam penelitian Baliartati (2016) dukungan organisasi mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka.

Dukungan organisasi merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian (Odunlami, 2019) menemukan bahwa dukungan organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian pula hasil penelitian (Metria & Riana, 2018) menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Darolia, (2010) menjelaskan bahwa dukungan organisasi memegang peranan yang sangat penting dalam menentukan kinerja anggota, dalam penelitiannya juga menjelaskan bahwa dukungan organisasi berkaitan dengan prestasi kerja dimana penghargaan oleh organisasi dianggap memberikan manfaat bagi kenyamanan kerja karena diterima dan diakui, mendapatkan gaji dan promosi, mendapatkan

informasi dengan mudah, dan beberapa hal lain yang dibutuhkan anggota agar dapat menjalankan pekerjaannya secara efektif.

Motivasi kerja adalah suatu dorongan secara psikologis kepada seseorang yang menentukan arah dari perilaku seseorang dalam suatu organisasi, tingkat usaha, dan tingkat kegigihan dalam menghadapi suatu masalah George & Jones (2005). Dapat dikatakan bahwa apabila seseorang mempunyai dorongan secara psikologis yang positif, maka akan menghasilkan perilaku yang baik, kemudian tingkat usaha yang diberikan dalam bekerja juga baik, dan menjadi gigih terhadap suatu masalah didalam pekerjaan. Disamping itu suasana batin seorang karyawan sebagai individu dalam organisasi yang menjadi lingkungan kerjanya, sangat besar berpengaruh terhadap pelaksanaan kerjanya. Suasana batin itu terlihat dalam semangat kerja yang menghasilkan kegiatan kerja sebagai kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan. Kenyataan, dari segi psikologis menunjukkan bahwa semangatnya seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sangat di pengaruhi oleh motivasi kerja yang mendorongnya. Hal ini berarti bahwa setiap karyawan memerlukan motivasi kerja yang kuat agar bersedia melaksanakan pekerjaan secara bersemangat, berkinerja tinggi dan produktif.

Sementara itu, motivasi kerja juga menentukan kinerja karyawan, terlebih lagi karyawan yang memiliki motivasi yang baik dapat menjalankan roda organisasi dan berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan. Untuk itu atasan semestinya memberikan pujian kepada karyawan yang mampu menjalankan tugas pekerjaan dengan baik sehingga motivasi setiap karyawan dapat dihargai atau merasa senang dan termotivasi untuk bisa bekerja lebih baik bagi kemajuan perusahaan.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh subroto dan gunistiyo (2009) yang diperoleh hasil bahwa motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pada Bank Swasta dikota Tegal dan sejalan dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh leonardo dan eddy (2013) bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kemudian didapatkan fakta bahwa kurangnya motivasi dalam menyelesaikan pekerjaan. Inilah yang menjadi faktor kurang maksimalnya hasil kerja tidak hanya itu karyawan pada saat bekerja ada yang tidak terlalu memperdulikan pekerjaan dianggap selesai, sehingga berpengaruh terhadap kinerja. Dengan pengelolaan sumber daya manusia yang tepat diharapkan mampu

mengatasi masalah yang dihadapi perusahaan, baik secara internal maupun eksternal. Menurut Mangkunegara dalam penelitian Munawar (2019) menyikapi masalah tersebut dapat dilakukan dengan meningkatkan kinerja karyawan melalui kemampuan dan motivasi karyawan. Motivasi dianggap sebagai motor penggerak seseorang yang ditunjukkan melalui suatu sikap untuk melakukan suatu kegiatan agar memenuhi kebutuhan dan keinginannya. Menurut McClelland dalam penelitian Ridho (2020) individu mempunyai cadangan energi yang potensial yang dapat dilepaskan atau dikembangkan tergantung dorongan motivasi individu, serta didukung oleh situasi dan kesempatan yang tersedia. Jika karyawan memiliki motivasi yang kuat maka karyawan memiliki alasan yang kuat untuk meningkatkan kinerjanya. Namun, motivasi karyawan bisa saja menurun apabila karyawan merasa tidak puas dalam bekerja. Hal ini bisa disebabkan oleh kejenuhan karyawan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya yang monoton atau kurangnya penghargaan yang didapatkan dalam bekerja sehingga karyawan akan sulit untuk menikmati pekerjaannya.

Selanjutnya hasil kajian dan penelitian lainnya oleh Lie and Siagian (2018) mengungkapkan bahwa motivasi kerja dapat pula meningkatkan kinerja karyawan pada sebuah perusahaan, terlebih lagi karyawan yang memiliki motivasi yang baik dapat menjalankan sebuah organisasi dengan maksimal sehingga berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. Motivasi menurut Dahlan (2018) merupakan proses yang membangkitkan, menyemangati, mengarahkan, menopang perilaku dan kinerja organisasi, artinya itu adalah proses merangsang orang untuk tindakan dan untuk melaksanakan suatu tugas yang diinginkan, kinerja karyawan akan mengalami peningkatan jika saat bekerja memiliki motivasi yang kuat untuk menyelesaikan tugas serta dapat mengayomi karyawan dengan baik.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berhubungan dengan dukungan organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Adapun judul penelitian yang diambil adalah **“Pengaruh Dukungan Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT HUADI Nickel Alloy Indonesia Kabupaten Bantaeng”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka penelitian ini akan menguji pengaruh dukungan organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini:

1. Apakah dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT HUADI Nickel Alloy Indonesia Kabupaten Bantaeng?
2. Apakah dukungan organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja pada PT HUADI Nickel Alloy Indonesia Kabupaten Bantaeng?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT HUADI Nickel Alloy Indonesia Kabupaten Bantaeng?
4. Apakah pengaruh dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT HUADI Nickel Alloy Indonesia Kabupaten Bantaeng?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT HUADI Nickel Alloy Indonesia Kabupaten Bantaeng.
2. Untuk menganalisis pengaruh dukungan organisasi terhadap motivasi kerja pada PT HUADI Nickel Alloy Indonesia Kabupaten Bantaeng.
3. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT HUADI Nickel Alloy Indonesia Kabupaten Bantaeng.
4. Untuk menganalisis pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT HUADI Nickel Alloy Indonesia Kabupaten Bantaeng.

## 1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi:

### 1.4.1 Kegunaan Teoritis

- a. Kegunaan bagi peneliti  
Hasil penelitian diharapkan untuk mengetahui bagaimana Pengaruh dukungan organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT HUADI Nickel Alloy Indonesia Kabupaten Bantaeng.

b. Kegunaan bagi akademik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan referensi ataupun sebagai data pembanding dengan bidang yang akan diteliti, memberikan sumbangan pikiran, menambah wawasan pengetahuan serta memberikan bukti empiris dari penelitian-penelitian sebelumnya.

#### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

a. Kegunaan bagi perusahaan

Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu menjadi saran untuk pimpinan dari PT HUADI Nickel Alloy Indonesia untuk dapat mengelola dukungan organisasi dan motivasi untuk mencapai kinerja karyawan yang memuaskan.

b. Kegunaan Bagi pembaca

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang bermanfaat bagi pembaca sehingga dapat memberikan gambaran bagaimana seorang karyawan dalam mengelola dukungan organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Tinjauan Teori dan Konsep**

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen SDM adalah proses dan upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta melakukan evaluasi secara menyeluruh terhadap sumber daya manusia (SDM) yang dibutuhkan perusahaan dalam mencapai tujuan. Keberhasilan suatu organisasi baik besar maupun kecil bukan semata-mata ditentukan oleh sumber daya alam yang tersedia, akan tetapi banyak ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia (SDM) yang berperang merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan organisasi yang bersangkutan.

Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu, perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi budaya organisasi. Sumber daya manusia merupakan asset dalam segala aspek pengelolaan terutama yang menyangkut eksistensi organisasi.

Sulistiyani dan Rosidah (2018:13) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan pegawai dalam rangka tercapainya tujuan dan sasaran individu, organisasi, masyarakat, bangsa dan internasional yang efektif.

Menurut Schuler dalam buku Sutrisno (2019:4) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.

Menurut Hasibuan (2007:21), menjelaskan secara singkat fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut :

1. Perencanaan (Planning), merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mewujudkan tujuan.
2. Pengorganisasian (Organizing), menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang dipersiapkan.
3. Pengarahan (Directing), kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.
4. Pengendalian (Controlling), kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.
5. Pengadaan tenaga kerja (procurement) proses penarikan , seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
6. Pengembangan (Development), proses peningkatan keterampilan teknis teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
7. Kompensasi (Compensayion), pemberian balas jasa langsung (direct) dan tidak langsung (indirect), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
8. Pengintegrasian (Integration), kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
9. Pemeliharaan (Maintenance), kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan sebagian besar kebutuhan karyawannya.
10. Kedisiplinan (Discipline), keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Memutuskan hubungan tenaga kerja (Separation), putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemutusan hubungan kerja ini dapat disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

## **2.1.2 Dukungan Organisasi**

### **2.1.2.1 Pengertian Dukungan Organisasi**

Dukungan organisasi adalah sejauh mana pegawai percaya bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka Robbins dan Judge (2013) dalam Kaswan (2015). Menurut Robbins (2010) dukungan organisasi adalah dimana organisasi menghadapi suatu lingkungan yang dinamis dan berubah agar organisasi menyesuaikan diri. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2001) dalam Indrarjanti (2012) dukungan organisasi adalah dukungan yang diterima dari organisasinya berupa penelitian, peralatan, harapan-harapan dan tim kerja yang produktif.

Persepsi karyawan yang baik terhadap dukungan organisasional kepada kualitas kehidupan kerja mereka akan menimbulkan rasa hutang budi dalam diri mereka pada organisasi sehingga mereka akan merasa memiliki kewajiban untuk membayar. Shore dan Wayne (1997) dalam Kambu (2012) menemukan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasional berhubungan positif dengan kinerja. Pekerja yang merasa bahwa mereka didukung oleh organisasi akan menimbulkan timbal baliknya dan akan meningkatkan organisasi.

Banyak masalah yang dikaitkan dengan dukungan organisasi, bila dukungan organisasi merangsang motivasi dan prestasi serta menyediakan sarana bagi pemuasan berbagai kebutuhan penting para pekerja maka sumbangan dukungan organisasi bagi prestasi dan kepuasan kerja diharapkan cukup besar adalah keinginan yang wajar dan setiap karyawan untuk meniti karir dengan sebaik-baiknya, yang dalam hal ini diimplementasikan dengan keinginan untuk dapat meraih jabatan yang setinggi-tingginya dalam strata kepegawaian yang ada sebab masih banyak karyawan yang berasumsi bahwa dengan jabatan yang didapat, rejeki juga akan didapat pula. Untuk menciptakan kesejahteraan pegawai maka perlu diciptakan peluang-peluang untuk meningkatkan motivasi dari

karyawan yang mendapat dukungan penuh dari perusahaan atau organisasi terkait didalam.

Menurut (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986), persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*) adalah keyakinan karyawan terhadap organisasi tempat kerja karyawan yang dapat mendorong persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan dirinya.

Persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*) menurut (Rhoades & Eisenberger, 2002) adalah kepercayaan bahwa organisasi menghargai kontribusi karyawannya melalui pekerjaan mereka dan menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan mereka. Bersamaan dengan itu Erdogan dan Enders (2007) menyatakan dukungan organisasi merupakan derajat kepercayaan individu terhadap organisasi bahwa organisasi peduli kepadanya, menilai setiap masukan yang diberikan, dan menyediakan pertolongan dan bantuan untuknya.

Menurut (Muhammad Indra Permana, 2017), dukungan organisasi bisa juga dipandang sebagai komitmen organisasi pada individu. Bila dalam interaksi individu organisasi, dikenal istilah komitmen organisasi dari individu pada organisasinya; maka dukungan organisasi berarti sebaliknya, yaitu komitmen organisasi pada individu (karyawan) dalam organisasi tersebut.

Persepsi dukungan organisasi merupakan konsep utama dari teori dukungan organisasi *organizational support theory*. Teori dukungan organisasi menyatakan bahwa untuk memenuhi kebutuhan emosional dan menilai keuntungan dari peningkatan usaha dalam bekerja, karyawan membentuk persepsi umum mengenai sejauhmana organisasi menghargai kontribusinya dan peduli terhadap kesejahtraannya (*persepsi dukungan organisasi*). (Eisenberger, et al. dalam Mangundjaya, 2016).

Menurut (Fuller, 2021) *Organizational Support* sebagai sebuah penilaian pegawai terhadap dukungan atau kepedulian organisasi terhadap dirinya. Menurut (Eisenberger, 2016) menyatakan *Organizational support* mengacu pada persepsi pegawai mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Jika karyawan menganggap bahwa *organizational support* yang diterimanya tinggi, maka karyawan tersebut akan

menyatukan keanggotaan sebagai anggota organisasi ke dalam identitas diri mereka dan kemudian mengembangkan pengaruh dan persepsi yang lebih positif terhadap organisasi.

Dukungan Organisasi adalah bagaimana perusahaan ataupun organisasi menghargai kontribusi karyawan terhadap kemajuan perusahaan (*valuation of employees contribution*) ataupun organisasi dan perhatian perusahaan terhadap kehidupan mereka (*care about employees well-being*).

### **2.1.2.2 Indikator Dukungan Organisasi**

Menurut (Hidayanti, 2020) terdapat tiga indikator dalam dukungan organisasi diantaranya:

1. Keadilan  
Keadilan prosedural yang digunakan sebagai cara untuk menentukan pembagian yang merata terhadap karyawan.
2. Dukungan atasan  
Dukungan atasan merupakan pandangan umum guru (karyawan) terhadap peran atasan mengenai sejauh mana atasan menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka.
3. Penghargaan dan kesejahteraan kerja  
Bentuk penghargaan organisasi dan kondisi kerja antara lain gaji, pengakuan, promosi, pelatihan, dan keamanan dalam bekerja. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa ada beberapa komponen yang mempengaruhi dukungan organisasi antara lain keadilan prosedural, dukungan atasan, penghargaan, kondisi kerja, dan kesempatan memperoleh pelatihan

### **2.1.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Dukungan Organisasi**

Menurut (Eisenberger, 2016) *organizational support* dipengaruhi oleh pengalaman yang dimiliki oleh individu, serta pengamatan mengenai keseharian organisasi dalam memperlakukan seseorang. Dalam hal ini sikap organisasi terhadap ide-ide yang dilontarkan oleh karyawan, respon terhadap karyawan yang mengalami masalah serta perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan dan kesehatan karyawan merupakan tiga aspek yang menjadi perhatian utama dari karyawan yaitu:

1. Sikap organisasi terhadap ide-ide karyawan

*Organizational support* dipengaruhi oleh sikap organisasi terhadap ide-ide yang dikemukakan oleh karyawan. Jika organisasi memandang ide-ide karyawan sebagai kontribusi konstruktif, yang dapat dicapai melalui perencanaan yang matang maka individu yang bekerja ditempat tersebut memiliki pandangan positif mengenai dukungan organisasi terhadap mereka. Sebaliknya, jika perusahaan selalu menolak ide-ide karyawan dan semua keputusan dari pimpinan maka dukungan organisasi akan negatif.

2. Respon terhadap pegawai

*Organizational support* juga dipengaruhi oleh respon guru yang menghadapi masalah. Jika organisasi cenderung diam dan tidak berusaha membantu individu yang terlibat, maka karyawan akan melihat bahwa organisasi tidak memberikan dukungan kepada karyawan.

3. Respon terhadap kesejahteraan dan keselamatan karyawan

Perhatian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan juga mempengaruhi tingkat dukungan organisasi bagi karyawan. Karyawan yang melihat bahwa organisasi berusaha keras untuk meningkatkan kesejahteraan individu yang bekerja didalamnya. karyawan dapat melihat bahwa organisasi memberikan dukungan sehingga orang-orang dapat bekerja dengan maksimal untuk mencapai tujuan bersama.

#### **2.1.2.4 Dampak dari Adanya Dukungan Organisasi**

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa *organizational support* mempunyai dampak baik bagi individu maupun organisasi. Dampak tersebut menurut (Hidayanti, 2020) antara lain :

1. Komitmen organisasi

Pegawai yang mempersepsikan tingkat *organizational support* yang tinggi melahirkan rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaannya. Pegawai merasa organisasi berkomitmen terhadap dirinya. Sebagai balasannya, pegawai pun berkomitmen terhadap organisasi.

2. Kesiapan untuk berubah

Organisasi yang peduli dengan kemajuan yang dicapai oleh para pegawai membuat pegawai memiliki tanggung jawab terhadap tujuan organisasi. Ketika organisasi ingin menjadi lebih baik, pegawai cenderung tidak ingin meninggalkan organisasi.

3. Intensitas meninggalkan organisasi

Pegawai yang mempersepsikan dukungan tinggi dari organisasi akan membuat pegawai betah bersama organisasi. Pegawai cenderung tidak ingin meninggalkan organisasi.

4. *Organizational citizen behavior*

Dukungan organisasi yang tinggi membuat pegawai percaya pada organisasi. Dengan kepercayaan tersebut, pegawai mau melakukan pekerjaan yang bukan tanggung jawab mereka dengan sukarela.

5. Kepuasan kerja

Dukungan organisasi mempunyai pengaruh terhadap job satisfaction pegawai. Pegawai yang merasa adanya dukungan organisasi yang tinggi cenderung puas terhadap gaji, rekan kerja, atasan dan promosi.

### **2.1.3 Motivasi Kerja**

#### **2.1.3.1 Pengertian Motivasi Kerja**

Seorang manajer tidak menjalankan semua pekerjaan sendirian melainkan dengan bantuan orang lain untuk mengerjakan, memberikan tugas-tugas kepada karyawannya. Karyawan mungkin menjalankan pekerjaan yang dibebankan dengan baik, mungkin juga tidak, untuk itu perlu diketahui penyebabnya. Mungkin memang karena tidak mampu menjalankan pekerjaan yang ditugaskan, tetapi mungkin juga karena tidak mempunyai motivasi (dorongan) untuk bekerja dengan baik. Memberikan motivasi (dorongan) kepada karyawan agar bekerja sesuai dengan pengharapan yang diberikan menjadi salah satu tugas dari seorang pemimpin.

Menurut Widodo (2015) motivasi adalah kekuatan yang ada dalam seseorang yang mendorong perilakunya untuk melakukan tindakan. Menurut Mangkunegara (2013) Motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya. Motivasi adalah kondisi yang mengerakkan pegawai

agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Motivasi merupakan salah satu alat atasan agar bawahan mau bekerja keras dan bekerja cerdas sesuai dengan yang diharapkan.

Menurut Griffin (2013) Motivasi adalah serangkaian kekuatan yang menyebabkan orang-orang berperilaku dengan cara tertentu. Manajer berjuang untuk memotivasi orang-orang dalam organisasi untuk berkinerja pada tingkat tinggi. Hal ini berarti, menyuruh mereka bekerja keras, datang ketempat kerja secara teratur dan memberikan kontribusi positif pada misi organisasi. Namun, kinerja pada pekerjaan bergantung pada kemampuan dan lingkungan serta motivasi. Untuk mencapai kinerja tingkat tinggi, seorang karyawan harus mau melakukan pekerjaan dengan baik (motivasi), dan harus mampu melakukan pekerjaan secara efektif (kemampuan), dan harus mempunyai materi, sumber daya, perlengkapan dan informasi untuk melakukan pekerjaan tersebut (lingkungan).

Manusia sebagai salah satu komponen dasar didalam organisasi publik harus memiliki motivasi yang tersimpan didalam hati atau keinginannya yang dapat memacu untuk meraih impian apa yang dicita-citakan, menurut Luthas dalam Dahlan (2018) motivasi merupakan proses yang membangkitkan, menyemangati, mengarahkan, menopang perilaku, dan kinerja organisasi, artinya itu adalah proses merangsang orang untuk tindakan dan untuk melaksanakan suatu tugas yang di inginkan.

Menurut Robbins (2011:238) menyatakan bahwa motivasi sebagai proses yang menghitung intensitas, arah, dan ketekunan usaha individual terhadap pencapaian tujuan organisasi. Motivasi pada umumnya berkaitan dengan setiap tujuan, selain itu motivasi diartikan sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya. Apabila individu termotivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat memuaskan keinginan mereka.

Sedangkan menurut Hasibuan (2012:143), bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau tidak yang pada hakikatnya ada secara internal dan eksternal positif atau negatif, motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan dorongan, semangat kerja, pendorong semangat kerja. Wilson Bangun (2012, p.312) Motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan. Seseorang melakukan tindakan untuk sesuatu hal dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu, motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan dan itu jarang muncul dengan sia-sia. Setiap organisasi tentu ingin mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut, peranan manusia yang terlibat didalamnya sangat penting. Untuk menggerakkan manusia agar sesuai dengan yang di kehendaki organisasi, maka haruslah dipahami motivasi manusia yang bekerja didalam organisasi tersebut, karena motivasi inilah yang menentukan perilaku orang-orang untuk bekerja, atau dengan kata lain perilaku merupakan cerminan yang paling sederhana dari motivasi.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan atau keinginan yang timbul pada diri seseorang yang menyebabkan seseorang itu menghasilkan suatu hasil kerja. Namun, agar keinginan dan kebutuhannya dapat terpenuhi tidaklah mudah didapatkan apabila tanpa usaha yang maksimal. Dalam pemenuhan kebutuhannya, seseorang akan berperilaku sesuai dengan dorongan yang dimiliki dan apa yang mendasari perilakunya.

### **2.1.3.2 Sumber Motivasi**

Teori motivasi yang sudah lazim dipakai untuk menjelaskan sumber motivasi sedikitnya bisa digolongkan menjadi dua, yaitu sumber motivasi dari dalam diri (*intrinsik*) dan sumber motivasi dari luar (*ekstrinsik*). Terdapat dua jenis sumber motivasi menurut Suwatno (2011:175-176) yaitu :

#### **a. Motivasi Intrinsik**

Motivasi intrinsik adalah motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dari dalam setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Itulah sebabnya motivasi intrinsik dapat juga dikatakan sebagai bentuk motivasi yang didalamnya aktivitas dimulai dan diteruskan berdasarkan suatu dorongan dari dalam diri dan secara mutlak berkait dengan aktivitas belajarnya.

Faktor individual yang biasanya mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu adalah minat, sikap positif dan kebutuhan. Jenis motivasi ini timbul dalam diri individu sendiri tanpa adanya paksaan dorongan orang lain, tetapi atas dasar kemauan sendiri. Motivasi pada dasarnya sudah ada didalam diri setiap orang, seperti asal kata motivasi yaitu motif yang berarti daya penggerak untuk melakukan sesuatu.

#### b. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah motif-motif yang aktif dan berfungsinya karena adanya perangsangan dari luar. Motivasi ekstrinsik dapat juga dikatakan sebagai bentuk motivasi yang didalamnya aktivitas dimulai dan diteruskan berdasarkan dorongan dari luar yang tidak berkaitan dengan dirinya. Ada dua faktor yang membuat karyawan merasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukan, dan kepuasan tersebut akan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik lagi, kedua faktor tersebut adalah motivator dan faktor kesehatan kerja. Jenis motivasi ekstrinsik ini timbul sebagai akibat pengaruh dari luar individu, apakah karena adanya ajakan, suruhan, atau paksaan dari orang lain sehingga dengan keadaan demikian seseorang mau melakukan sesuatu tindakan contoh belajar. Bagi seseorang dengan motivasi intrinsik lemah, misalnya kurang rasa ingin tahunya, maka motivasi jenis kedua ini perlu diberikan.

#### **2.1.3.3 Fungsi Motivasi**

Menurut Sardiman (2007: 85), fungsi motivasi ada tiga, yaitu :

1. Mendorong manusia untuk berbuat, jadi sebagai penggerak atau motor yang melepaskan energi. Motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang akan dikerjakan.
2. Menentukan arah perbuatan, yakni ke arah tujuan yang hendak dicapai. Dengan demikian motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya.
3. Menyelesaikan perbuatan, yakni menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang serasi guna mencapai tujuan, dengan menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut.

#### 2.1.3.4 Tujuan Motivasi

(Hasibuan, 2012) memaparkan, tujuan pimpinan memberikan motivasi kepada bawahan antara lain adalah:

1. Meningkatkan rasa tanggung jawab pekerja mengenai tugas-tugasnya
2. Meningkatkan kesejahteraan pekerja
3. Meningkatkan partisipasi serta kreativitas pekerja
4. Menciptakan kondisi serta ikatan kerja yang bagus
5. Mengefektifkan pengadaan pekerja
6. Mengembangkan kedisiplinan serta menurunkan tingkat absensi pekerja
7. Mempertahankan loyalitas serta kestabilan pekerja
8. Mengembangkan produktivitas kerja
9. Meningkatkan kepuasan kerja serta moral

#### 2.1.3.5 Teori – Teori Motivasi

##### A. Teori Hirarki Kebutuhan (*Hierarchical of Needs Thry*)

Abraham Harold Maslow menyatakan bahwa manusia dimotivasi oleh berbagai kebutuhan dan keinginan ini muncul dalam urutan hirarki. Teori motivasi Maslow ini dinamakan "*A theory of human motivation*". Teori ini berarti seorang berperilaku/bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhannya. Maslow berpendapat kebutuhan yang diinginkan seseorang berjenjang, artinya bila kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, maka kebutuhan tingkat kedua akan menjadi utama, dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima.

Robbins dan Judge (2014:223) teori motivasi yang dikembangkan Maslow menyatakan bahwa setiap diri manusia itu terdiri dari atas lima tingkatan atau hierarki kebutuhan, yaitu :

1. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*), seperti: kebutuhan makan minum, perlindungan fisik, bernafas, dan sebagainya. Ini merupakan kebutuhan yang paling dasar atau kebutuhan tingkat rendah.
2. Kebutuhan Rasa Aman (*Safety Needs*), yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup, tidak dalam arti fisik semata, melainkan mental, psikologikal, dan intelektual.
3. Kebutuhan Sosial (*Social Needs*), berarti kebutuhan untuk merasa memiliki yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
4. Kebutuhan Pengakuan (*Esteem Needs*), yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain
5. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-Actualization Needs*), yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat, dengan mengemukakan ide-ide dan memberi kritik terhadap sesuatu. Jadi menurut Maslow jika ingin memotivasi seseorang, anda perlu memahami sedang berada pada anak tangga manakah orang itu dan memfokuskan pada pemenuhan kebutuhan-kebutuhannya atau kebutuhan diatas tingkat itu.

## **B. Teori Harapan**

Teori Harapan (expectancy theory) dari Victor Vroom (Robbins dan Judge, 1990 : 253). Teori harapan menunjukkan bahwa kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak dalam cara tertentu bergantung pada kekuatan dari suatu harapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti dengan hasil yang ada dan pada daya tarik dari hasil itu terhadap individu tersebut. Dalam bentuk yang lebih praktis, teori harapan mengatakan bahwa karyawan-karyawan akan termotivasi untuk mengeluarkan tingkat usaha yang tinggi ketika mereka yakin bahwa usaha tersebut akan menghasilkan penilaian kerja yang baik; penilaian yang baik akan menghasilkan penghargaan-penghargaan organisasional seperti bonus, kenaikan imbalan kerja, atau promosi; dan penghargaan-penghargaan tersebut akan memuaskan tujuan-tujuan pribadi para karyawan. Oleh karenanya, teori tersebut terfokus pada tiga hubungan :

1. Hubungan usaha kinerja. Kemungkinan yang dirasakan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah usaha akan menghasilkan kinerja.
2. Hubungan kinerja-penghargaan. Tingkat sampai mana individu tersebut yakin bahwa bekerja pada tingkat tertentu akan menghasilkan pencapaian yang diinginkan.
3. Hubungan penghargaan tujuan-tujuan pribadi. Tingkat sampai mana penghargaan-penghargaan organisasional memuaskan tujuan-tujuan pribadi atau kebutuhan-kebutuhan seorang individu dan daya tarik dari penghargaan-penghargaan potensial bagi individu tersebut.

Teori harapan membantu menjelaskan mengapa banyak pekerja tidak termotivasi dalam pekerjaan-pekerjaan mereka dan hanya melakukan usaha minimum untuk mencapai sesuatu. Ini sangat jelas ketika kita melihat ketiga hubungan teori tersebut secara lebih mendetail. Kita menghadirkannya dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan yang harus dijawab oleh karyawan-karyawan dalam bentuk afirmatif bila motivasi mereka ingin dimaksimalkan.

Kunci untuk teori harapan adalah pemahaman tujuan-tujuan seorang individu dan hubungan antara usaha dan kinerja, antara kinerja dan penghargaan dan akhirnya, antara penghargaan dan pemenuhan tujuan individual.

### **C. Teori X dan Teori Y Mc. Gregor**

Douglas Mc Gregor sangat terkenal karena rumusannya tentang dua kelompok asumsi mengenai sifat manusia, yaitu Teori X dan Teori Y. Teori, dimana Teori X berasumsi bahwa para pekerja mempunyai sedikit saja ambisi untuk maju, tidak menyukai pekerjaan, ingin menghindari tanggung jawab, dan perlu diawasi dengan ketat agar dapat efektif dalam bekerja. Sedangkan Teori Y berasumsi bahwa para pekerja dapat berlatih mengarahkan diri, menerima dan secara nyata mencari tanggung jawab, dan menganggap bekerja sebagai kegiatan alami. Mc Gregor yakin bahwa asumsi Teori Y lebih menekankan sifat pekerja sebenarnya dan harus menjadi pedoman bagi praktek manajemen (Robbins, 2001:95).

## 2.1.4 Kinerja Karyawan

### 2.1.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah sesuatu yang penting bagi perusahaan, khususnya kinerja karyawan yang bisa membawa perusahaan pada pencapaian tujuan yang diharapkan. Baik atau buruknya kinerja karyawan dapat berpengaruh pada baik buruknya kinerja perusahaan.

Kinerja merupakan evaluasi kerja yang berkaitan erat dengan berbagai kebiasaan individu atau karyawan dalam organisasi atau instansi (Miner, 1992). Charrington (1994) menyatakan bahwa kinerja merupakan pencapaian target kerja yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu.

Menurut Mangkunegara (2005) kinerja karyawan dapat diartikan sebagai suatu hasil dan usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Pengeritan tersebut memberikan pemahaman bahwa kinerja karyawan merupakan sejumlah *output* dari *outcomes* yang dihasilkan karyawan baik yang berupa bentuk materi (kuantitatif) maupun yang berbentuk non-materi (kualitatif).

Karyawan yang memiliki kinerja yang baik diindikasikan data mengerjakan pekerjaan dengan cepat, dengan hasil baik, dengan waktu yang relative singkat, disiplin, dapat diandalkan, mempunyai sikap baik, dan mempunyai potensi unuk maju (McKenna & Beech, 2000).

### 2.1.4.2 Faktor-Faktor Kinerja Karyawan

Menurut Ruky (2000:21) dalam Isniar Budiarti (2020) ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu :

1. Fasilitas Kantor, adalah merupakan sarana yang dapat menunjang seorang karyawan untuk melakukan aktivitas kerjanya dengan baik, dan apabila organisasi tidak dapat memberikan fasilitas kerja yang memadai maka dapat berdampak pada penurunan kinerja karyawan. Sebab seorang karyawan tentu membutuhkan sarana kerja yang sangat berkualitas untuk dapat menunjang kerjanya dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan.

2. Lingkungan Kerja, adalah merupakan faktor penting dalam organisasi, karena hampir 80% karyawan akan merasa tidak nyaman dalam bekerja jika lingkungan kerja tidak baik. Lingkungan kerja yang baik memiliki ruang kerja yang cukup.
3. Prioritas kerja, yakni pemberian prioritas kerja yang jelas dan bertanggungjawab, sebab jika tidak maka karyawan akan bekerja seakan tanpa arah yang jelas. Prioritas kerja merupakan tahapan penting bagi karyawan dalam menentukan skala prioritas pekerjaan organisasi. Prioritas kerja juga sangat memperhatikan aspek waktu dan tanggungjawab bagi karyawan yang melaksanakan tugas organisasi.
4. *Supportive boss*, adalah lebih menekankan pentingnya posisi atasan ketika karyawan sedang melaksanakan tugas-tugas organisasi. Sebagai pimpinan maka tugas yang paling penting adalah memberikan dukungan kepada karyawan untuk mengemukakan pendapat dan ide-ide baru pada saat rapat atau pertemuan rutin. Sebagai pimpinan yang demokratis tentu akan melibatkan karyawan pada saat ada kesempatan diskusi untuk memecahkan suatu masalah atau mencari solusi terbaik dalam memecahkan masalah yang sedang dihadapi organisasi.
5. Bonus, adalah bentuk penghargaan yang paling realistis terhadap karyawan yang dapat menyelesaikan tugas dengan baik dan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Penghargaan itu bentuknya tidak harus bersifat kebendaan tetapi dapat pula dalam bentuk lain seperti yang paling sederhana adalah ucapan terima kasih dan pujian di depan karyawan yang lain, tujuannya adalah untuk memicu karyawan lain melakukan hal yang sama. Tetapi bonus materi memang sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Menurut Timpe (2004:9) dalam Isnar Budiarti (2020) berpendapat yakni kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal yaitu:

1. Faktor Internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam atau karyawan itu sendiri, seperti sikap, perilaku dan kemampuan pekerja sosial fungsional dapat mempengaruhi kerja sehari-hari.

## 2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari lingkungan karyawan. Faktor ini dapat mempengaruhi kecakapan dan motivasi pekerja sosial fungsional. Faktor eksternal yang menentukan tingkat kinerja karyawan adalah lingkungan, perilaku manajemen, desain jabatan, penilaian kerja, umpan balik dan administrasi pengupahan.

### 2.1.4.3 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2012:68) hal yang perlu diperhatikan oleh manajer sumber daya manusia dalam kinerja karyawan yaitu :

1. Kualitas kerja adalah menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi ketepatan, ketelitian dan keterampilan.
2. Kuantitas kerja adalah menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi keluaran atau hasil tugas-tugas rutinitas dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas itu sendiri.
3. Kerjasama menyatakan kemampuan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas.
4. Tanggung jawab menyatakan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya.

Simamora (1999) mengatakan bahwa kinerja karyawan dapat dilihat dari indikator-indikator sebagai berikut :

1. Keputusan terhadap segala aturan yang telah ditetapkan organisasi.
2. Dapat melaksanakan pekerjaan atau tugasnya tanpa kesalahan (atau tingkat kesalahan yang paling rendah).
3. Ketetapan dalam menjalankan tugas.

Indikator-indikator tersebut memberikan pengertian bahwa pekerjaan yang dilakukan karyawan dilandasi oleh ketentuan-ketentuan dalam organisasi.

## 2.2 Penelitian yang relevan (Tinjauan Empiris)

Dalam tinjauan pustaka atau penelitian terdahulu bertujuan untuk menelaah kembali penelitian terdahulu yang sesuai atau relevan yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Sehingga, peneliti dapat memperoleh referensi tambahan sebagai pendukung, pembanding serta pelengkap dalam

penyusunan Tesis ini. Penelitian terdahulu dapat memberikan gambaran terakit penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti. Sehingga ditemukan beberapa penelitian terdahulu yang sesuai dan relevan dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti antara lain sebagai berikut :

**Tabel 2.1 Review Penelitian Terdahulu**

<b>NO</b>	<b>Peneliti &amp; Judul penelitian</b>	<b>Metodologi &amp; Variabel</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
1	<b>Peneliti</b> : Saltson, Eugene dan Sahron <b>Judul</b> : The Mediating and Moderating Effect Of Motivation In The Relationship Between Perceived Organizational Support And Employe Job Performance <b>Tahun</b> : 2015 <b>Lokasi</b> : Ghana	<b>Metode</b> : Deskriptif Kuantitaif <b>Variabel</b> : Persepsi Dukungan Organisasi, Motivasi, Prestasi Kerja, Sumber Daya Manusia	Mengatakan bahwa persepsi karyawan tentang dukungan organisasi secara positif mempengaruhi kinerja.
2	<b>Peneliti</b> : M. Kasim Akbar Bantilan <b>Judul</b> : Pengaruh Dukungan Organisasi dan <i>Self Efficacy</i> Terhadap Kinerja dengan Motivasi Sebagai Mediasi <b>Tahun</b> : 2017 <b>Lokasi</b> : Yogyakarta	<b>Metode</b> : Kuantitaif Analisis Jalur <b>Variabel</b> : Dukungan organisasi, Self Efficacy, Kinerja, Motivasi	Ada pengaruh positif dari self efficacy dan persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja , H4, H5 ditolak dan pengaruh tidak langsung dari self efficacy dan persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja melalui motivasi diterima.
3	<b>Peneliti</b> : M. Azan Gaffarul Numeiri <b>Judul</b> : Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi <b>Tahun</b> : 2020 <b>Lokasi</b> : Yogyakarta	<b>Metode</b> : Kuantitaif Analisis Jalur <b>Variabel</b> : Persepsi dukungan organisasi, Lingkungan kerja, motivasi kerja, kinerja	Ada pengaruh positif dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan, ada pengaruh positif lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, variabel motivasi kerja dapat memediasi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan
4	<b>Peneliti</b> : Riantoko, Sudibya, Sintaasih <b>Judul</b> : Pengaruh Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja <b>Tahun</b> : 2017 <b>Lokasi</b> : Bali	<b>Metode</b> : Deskriptif, SEM <b>Variabel</b> : Dukungan organisasi, motivasi kerja, kinerja pegawai	Ada pengaruh positif dan signifikan dukungan organisasi terhadap motivasi, ada pengaruh positif dan signifikan dukungan organisasi terhadap kinerja.

5	<b>Peneliti</b> : Rosita <b>Judul</b> : Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan <b>Tahun</b> : 2017 <b>Lokasi</b> : Sleman	<b>Metode</b> : Sampling Jenuh, regresi linear berganda  <b>Variabel</b> : Kinerja karyawan, dukungan organisasi, motivasi kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
---	---	--	--

## 2.3 Kerangka Pemikiran

### 2.3.1 Pengaruh Dukungan organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2010) dukungan organisasi adalah dimana organisasi menghargai suatu lingkungan yang dinamis dan berubah agar organisasi menyesuaikan diri. Dukungan organisasi adalah sejauh mana organisasi memberikan dukungan kepada karyawannya dan sejauh mana kesiapan organisasi dalam memberikan bantuan saat dibutuhkan (Eisenberger 1986). Dengan mendapatkan dukungan tersebut kinerja karyawan akan terpacu untuk lebih baik. Selain dukungan juga memunculkan semangat tim para pekerja sehingga mereka dapat saling mempercayai dan saling membantu satu sama lain.

Penelitian yang pernah dilakukan oleh Susmiata dan Ketut Sudarma (2015) yang berjudul pengaruh budaya organisasi dan dukungan organisasi persepsian terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening menyatakan bahwa adanya pengaruh dukungan organisasi persepsian terhadap kinerja karyawan dengan mendapatkan dukungan tersebut kinerja karyawan akan terpacu untuk lebih baik. Selain ini dukungan juga memunculkan semangat bagi para karyawan, sesama karyawan akan saling menghargai dan saling membantu jika karyawan lain membutuhkan.

Hal ini didukung dengan beberapa penelitian dari Indarjanti (2012) yang dikutip kembali oleh Ayu (2013) menyatakan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang pernah dilakukan Indarjanti dan Bondroastuti yang berjudul pengaruh kemampuan, usaha, dan dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan Biro Administrasi Akademik Universitas Diponegoro menyatakan bahwa dukungan organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh Kuncoro (2009) yang dikutip

kembali oleh Indarjanti dan Bondroastuti yang menyatakan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H1. Dukungan organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan

### **2.3.2 Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Motivasi Kerja**

Persepsi dukungan organisasi ialah kontribusi yang diberikan oleh individu kemudian mendapatkan perhatian dan kepedulian dari organisasi tentang kesejahteraan mereka. Mereka percaya bahwa organisasi akan memberikan perhatian dan kesejahteraan yang layak sesuai dengan kontribusi kinerja yang diberikan (Eisenberger 1986).

Shore dan Shore (1995) menyatakan bahwa tujuan penelitian dukungan organisasi dalam rangka memenuhi kebutuhan sosial dan untuk melihat manfaat dari peningkatan-peningkatan produktifitas kerja, memiliki keyakinan tentang organisasi mereka yang telah menghargai kerja mereka dan peduli tentang kesejahteraannya, hal ini akan meningkatkan kewajiban untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Hal ini berarti bahwa secara tidak langsung motivasi kerja para karyawan untuk selalu berbuat dan melaksanakan tugas demi organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan (Wayne, (1997). Selain itu dukungan organisasi juga dapat mencegah adanya ketidakinginan untuk menghindari dari tugas atau pun pengunduran diri karyawan. Sedangkan penelitian lain Darolia (2010) mendefinisikan dukungan organisasi memiliki hubungan yang signifikan terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja sehingga akan membentuk sebuah kinerja yang diharapkan oleh perusahaan atau organisasi.

Penelitian yang dilakukan (Liu,dkk., 2018) mengatakan bahwa dukungan organisasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap motivasi. Pernyataan itu didukung oleh penelitian yang dilakukan (Gillet, dkk., 2013) dengan kesimpulan didalam penelitiannya yang berbunyi bahwa dengan adanya dukungan organisasi maka motivasi kerja pegawai akan semakin meningkat. Artinya bahwa dukungan organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

H2. Dukungan organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap motivasi kerja

### **2.3.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Motivasi (*Motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan pada khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagi pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegritas pada tujuan yang diinginkan perusahaan. Perusahaan bukan hanya mengharapkan karyawan mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang penting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai kinerja yang maksimal Hasibuan (2013:21).

Menurut widodo (2015), motivasi adalah kekuatan yang ada dalam seseorang, yang mendorong perilakunya untuk melakukan tindakan. Menurut mangkunegara (2013) motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya. Motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Motivasi merupakan salah satu alat atasan agar bawahan mau bekerja keras dan bekerja cerdas sesuai yang diharapkan.

Penelitian yang pernah dilakukan oleh Subroto dan Gunistiyo (2009) yang dikutip kembali oleh Agripa (2013) diperoleh hasil bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pada Bank Swasta di Kota Tegal, sejalan dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh Leonardo dan Eddy (2013) yang dikutip kembali oleh Agripa (2013) bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H3. Motivasi kerja berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan

### **2.3.4 Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening**

Menurut (Handoko, 2003) yaitu faktor faktor kinerja juga di pengaruhi oleh motivasi, kepuasan kerja, kepemimpinan, tingkat stress, kondisi fisik pekerjaan,

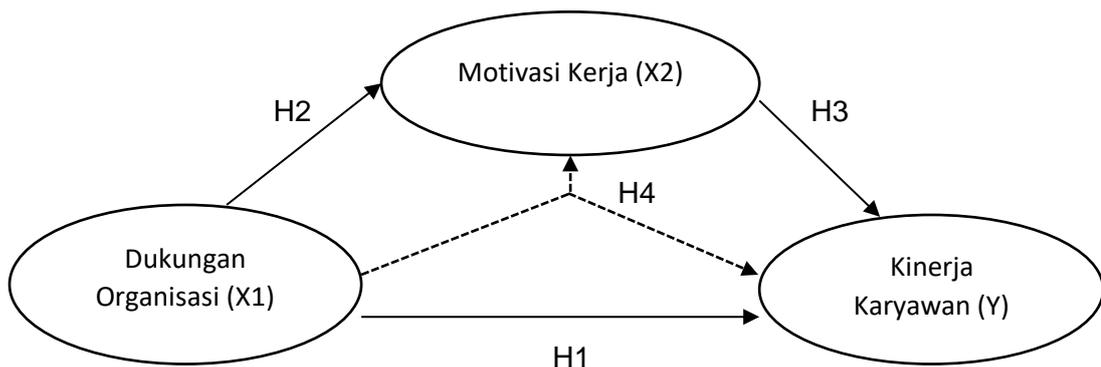
system kompensasi, lingkungan kerja, komitmen organisasi dan aspek-aspek ekonomis, teknis serta berperilaku lainnya. Motivasi kerja dimiliki individu mampu memediasi atau lebih meningkatkan kinerja melalui hubungannya dengan dukungan organisasi (Bantilan, 2017). Hasil penelitian tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan (Zulkifli, 2018) terhadap anggota kepolisian sleman mendapatkan hasil bahwa persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Dari hasil penelitian sebelumnya tersebut dapat dijabarkan bahwa jika persepsi dukungan organisasi adalah positif (baik) maka motivasi kerja akan meningkat atau tinggi, sedangkan tingginya motivasi kerja tersebut akan meningkatkan kinerja. Hal tersebut mengindikasikan bahwa dengan persepsi dukungan organisasi baik akan meningkatkan kinerja dan akan meningkat lagi dengan peran mediasi motivasi kerja.

H4. Dukungan organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.

Untuk melihat keterkaitan pengaruh dukungan organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, maka untuk lebih jelasnya dapat digambarkan bagan kerangka pikir sebagai berikut:

**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**



## 2.4 Hipotesis Penelitian

1. Terdapat pengaruh dukungan organisasi yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Terdapat pengaruh dukungan organisasi yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

3. Terdapat pengaruh motivasi kerja yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Terdapat pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi.