

## PENGARUH BUDAYA KERJA ORGANISASI, KOMPETENSI, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (TINJAUAN PUSTAKA SDM)

Ibnu Ubaidillah<sup>1</sup>, Dewi Puspaningtyas Faeni<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Magister Manajemen Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma

<sup>2</sup>Lecturer Postgraduate Masters of Management Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma

Email: [dewi.faeni@unsurya.ac.id](mailto:dewi.faeni@unsurya.ac.id)

### INFO ARTIKEL

#### **Riwayat Artikel:**

Received :26-07-2025

Revised :11-08-2025

Accepted :19-08-2025

**Keywords:** Organizational Work Culture, Competence, Work Motivation, Employee Performance

**DOI:** <https://doi.org/10.62335>

### ABSTRACT

*The purpose of this study is to develop hypotheses about the influence between variables that will be used in further research within the scope of human resource management. The writing method used in this study is library research, drawing on previous research. Online resources such as Google Scholar, Publish or Perish, and other academic online resources were used to obtain previous research. The results of this study are: 1) The Influence of Organizational Work Culture on Employee Performance, 2) The Influence of Competence on Employee Performance, and 3) Work Motivation on Employee Performance.*

### ABSTRAK

Tujuan penelitian ini yaitu membangun hipotesis pengaruh antar variabel yang nantinya digunakan pada riset selanjutnya di dalam ruang lingkup ilmu manajemen sumber daya manusia. Metode penulisan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu library research, bersumber dari penelitian-penelitian terdahulu. Media online yang digunakan dalam memperoleh penelitian terdahulu seperti google scholar, publish or perish, dan media online akademik lainnya. Hasil dari penelitian ini yaitu: 1) Pengaruh Budaya Kerja Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai, 2) Pengaruh

kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai; dan 3) Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

## PENDAHULUAN

Pengaruh budaya kerja sangatlah menentukan didalam pelaksanaan kerja untuk mencapai kinerja pegawai, lingkungan kerja dibagi menjadi dua jenis, yaitu lingkungan kerja fisik dan non fisik. Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. (Sari, Rasyid, and Khosasih 2023). Lingkungan kerja fisik dibagi menjadi dua kategori, yaitu lingkungan yang berhubungan langsung dan berada di dekat karyawan (kursi, meja dan sebagainya) dan lingkungan perantara (temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan sebagainya). Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan sesama rekan kerja maupun hubungan dengan bawahan (Sari, Rasyid, and Khosasih 2023)

Sedangkan keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja pegawai, dimana kinerja karyawan dikatakan bersifat individual karena tiap-tiap karyawan mempunyai tingkatan kemampuan yang berbeda-beda untuk melaksanakan tugasnya, oleh karena itu kinerja dari masing-masing karyawan dapat membantu perusahaan untuk mengukur karyawan atas hasil kerjanya (Nurwin and Frianto 2021). Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor kunci dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Dalam melakukan suatu pekerjaan dibutuhkan adanya kompetensi yang merupakan tingkat kemampuan pekerja untuk dapat menyelesaikan tugas-tugasnya. Kompetensi adalah dimensi perilaku dari sebuah peran perilaku yang di perlukan seseorang untuk melaksanakan pekerjaan secara memuaskan dengan adanya kompetensi yang baik maka tanggung jawab pekerjaan dapat terselesaikan (Yulianty et al. 2021). Dalam konteks organisasi modern, peningkatan produktivitas dan efisiensi tidak hanya bergantung pada teknologi atau struktur kerja, tetapi juga pada sumber daya Manusia (SDM). yang kompeten dan termotivasi. Oleh karenanya, kompetensi dan motivasi kerja menjadi dua aspek fundamental yang harus dikelola dengan baik. Kompetensi, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja, berperan penting dalam menentukan sejauh mana seorang individu mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal. Sementara itu, motivasi kerja, baik intrinsik maupun ekstrinsik, mendorong individu untuk mencapai target kinerja melalui usaha yang konsisten. Kombinasi yang efektif antara kompetensi dan motivasi diyakini dapat menghasilkan kinerja yang unggul.

Sejumlah penelitian sebelumnya telah membahas hubungan antara kompetensi, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Namun, perbedaan konteks organisasi, budaya, dan karakteristik individu memberikan ruang untuk eksplorasi lebih lanjut. Literature review

ini bertujuan untuk menganalisis dan mensintesis temuan-temuan dari berbagai studi terkait guna memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai bagaimana kompetensi dan motivasi kerja memengaruhi kinerja pegawai dalam berbagai konteks. Melalui telaah literatur ini, diharapkan dapat ditemukan pola-pola hubungan yang signifikan, identifikasi faktor pendukung, serta rekomendasi praktis untuk implementasi di organisasi. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya berkontribusi pada pengembangan ilmu, tetapi juga memberikan manfaat praktis bagi manajer SDM dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Kepuasan kerja karyawan merupakan ukuran seberapa puas atau senang karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja mencakup berbagai aspek pengalaman kerja, termasuk tugas yang dilakukan, lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, kompensasi, peluang pengembangan karier, dan keseimbangan kehidupan kerja (Faeni et al. 2025) Kepuasan kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja, retensi, dan kesejahteraan karyawan secara keseluruhan. Aspek kepuasan kerja mencakup berbagai elemen seperti konten pekerjaan, yang mencakup kepuasan atas tantangan, variasi, dan penggunaan keterampilan dalam pekerjaan itu sendiri; kondisi kerja, yang mencakup kenyamanan, keamanan, dan fasilitas fisik di tempat kerja; gaji dan tunjangan, yang mencakup kompensasi finansial dan non-finansial; hubungan dengan rekan kerja dan atasan, yang berfokus pada kualitas interaksi sosial di tempat kerja; peluang pengembangan karier, yang mencakup peluang untuk promosi, pelatihan, dan pengembangan profesional (Faeni et al. 2025)

Sebuah organisasi dalam menjalankan kegiatan untuk mencapai tujuannya memiliki beberapa faktor yang saling terikat dan berpengaruh. Salah satu faktor tersebut yang sangat penting untuk menggerakkan faktor lainnya yaitu sumber daya manusia. Oleh karena itu organisasi dituntut untuk mengelola dan mengoptimalkan sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam organisasi karena manusia inilah yang mampu menggerakkan seluruh komponen yang berada dalam organisasi. Organisasi tanpa manusia tidak akan berjalan. Manusia merupakan sumber daya yang mempunyai pikiran dan perasaan yang membedakannya dengan faktor-faktor produksi yang lain. Karena perbedaan karakter dan perannya yang sangat penting, maka organisasi harus senantiasa mengelola faktor produksi yang dimiliki secara efektif dan efisien agar mampu menciptakan keunggulan melalui sumber daya manusia itu sendiri dalam menciptakan produk barang atau jasa.

Dalam dunia kerja yang semakin kompetitif dan dinamis, keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu budaya organisasi dan kompetensi individu maupun tim yang ada di dalamnya. Budaya organisasi, sebagai serangkaian nilai, norma, dan perilaku yang menjadi panduan dalam berinteraksi di lingkungan kerja, membentuk kerangka dasar yang memengaruhi cara organisasi mencapai tujuannya. Di sisi lain, kompetensi mencerminkan kemampuan setiap individu dalam mengaplikasikan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang relevan untuk melaksanakan tugas dengan efektif. Lebih lanjut dikatakan kompetensi adalah

kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan seseorang untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan secara efektif sesuai dengan standar yang ditetapkan. Kompetensi bukan hanya tentang teori, tetapi juga bagaimana individu dapat mengaplikasikan kemampuannya dalam situasi nyata. Kompetensi juga merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan dan pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting atau sebagai unggulan bidang tersebut. Dalam meningkatkan kinerja pegawai diperlukan kompetensi yang memadai. Kompetensi mempunyai peranan yang amat penting, karena pada umumnya kompetensi menyangkut kemampuan dasar seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan (As'ad Ajmal 2021)

Motivasi adalah kekuatan (dorongan) yang kuat dari dalam diri seseorang untuk melakukan aktifitas sesuai dengan dorongan tersebut (Yulianty et al. 2021). Motivasi adalah sesuatu yang dapat membangkitkan motif, membangkitkan daya gerak atau menggerakkan seseorang atau diri sendiri untuk berbuat sesuatu dalam rangka mencapai kepuasan dan tujuan bersama (Yulianty et al. 2021). Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi antara lain adalah faktor intern (keinginan untuk dapat hidup, keinginan untuk dapat memiliki, keinginan untuk memperoleh penghargaan, keinginan untuk memperoleh pengakuan, keinginan untuk berkuasa) dan faktor ekstern (kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, supervise yang baik, adanya jaminan pekerjaan, status dan tanggung jawab, peraturan yang fleksibel) (Yulianty et al. 2021).

Kinerja karyawan menjadi perhatian penting bagi pimpinan perusahaan, karena kinerja karyawan akan berdampak pada kinerja organisasi. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu terdapat berbagai upaya yang dapat diambil oleh para pimpinan perusahaan sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja, salah satunya adalah dengan meningkatkan kompetensi karyawan. Kompetensi merupakan kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan, keahlian, dan sikap (Septiana et al. 2023). Tercapainya suatu pekerjaan didasari oleh suatu faktor yang mendorong seseorang hingga dengan sukarela mau melakukannya, yang disebut dengan motivasi (Yulianty et al. 2021). Motivasi juga bisa di artikan sebagai dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. (Yulianty et al. 2021).

Berdasarkan latar belakang diatas, maka tujuan penulisan penelitian ini yaitu membangun hipotesis untuk riset selanjutnya, yaitu untuk merumuskan: 1) Pengaruh Budaya Kerja Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai, 2) Pengaruh kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai; dan 3) Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dan library research. Dimana mengkaji beberapa penelitian terdahulu yang relevann dengan penelitian ini. Peneliti melakukan pengumpulan data yang sumber nya dari media online seperti google scholar, publish or perish dan media online akademik lainnya. Selain itu peneliti menggunakan mendeley sebagai alat membuat referensi pada daftar pustaka. Artikel kualitatif ini harus menggunakan asumsi metodologi yang konsisten, sehingga nantinya tidak memunculkan pertanyaan yang diajukan oleh pembaca. Penelitian kualitatif ini juga bersifat eksploratif (Novianti, Widia, and Heryadi 2023).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Budaya Kerja Organisasi**

Budaya organisasi yang ada di banyak perusahaan saat ini membentuk perilaku pegawai, sehingga ketika seorang karyawan berada di perusahaan, harus mampu mengikuti kebiasaan dan budaya yang mendominasi di perusahaan tersebut, hanya saja budaya yang mendomasi tersebut belum tentu sesuai dengan karakteristik individu pegawai itu, namun harus menyesuaikan budaya yang mendominasi tersebut. Perbedaan atau kekurangan dari budaya organisasi tersebut menyebabkan terganggunya interaksi antar sesama rekan kerja. Kelompok rekan kerja yang terbiasa akan budaya tersebut tidak mempermasalahkan, namun muncul masalah dari perilaku adaptasi dari pegawai di lingkungan kerja (Novianti, Widia, and Heryadi 2023)

Dalam istilah budaya organisasi sendiri didefinisikan sebagai kumpulan nilai, konvensi, keyakinan, dan perilaku bersama yang mempengaruhi faktor lingkungan kerja organisasi. Hal ini kemudian dapat mengekspresikan karakter organisasi yang berbeda dengan menggabungkan cara karyawan berinteraksi, berkomunikasi, dan memandang pekerjaan mereka. Budaya organisasi menetapkan kerangka kerja yang mempengaruhi keputusan, motivasi, dan hubungan anggota organisasi. Budaya Organisasi yang terbuka dan kolaboratif, misalnya, mampu mendorong komunikasi terbuka, kreativitas, dan kerja sama antar tim. Sebaliknya, budaya yang lebih formal dan hirarki yang memiliki norma yang ketat dapat mempengaruhi produktivitas, kebahagiaan karyawan dan kemampuan dalam mengeksplor kemampuan. (Novianti, Widia, and Heryadi 2023).

Indikator budaya organisasi meliputi: 1) Inovatif dengan memperhitungkan risiko: Bahwa budaya perusahaan mengedepankan inovasi sekaligus memiliki kesadaran yang canggih akan bahaya yang mungkin timbul akibat inovasi ini; 2) Berorientasi pada hasil: Mewakili penekanan organisasi pada pencapaian tujuan dan pencapaian tertentu. Organisasi dengan budaya yang berorientasi pada hasil mengutamakan kinerja, kesuksesan, dan pencapaian tujuan; 3) Berorientasi pada semua kepentingan karyawan: Mewakili dedikasi organisasi untuk memperhatikan dan memuaskan kebutuhan, keinginan, dan kesejahteraan karyawan secara umum. Organisasi dengan budaya ini memahami pentingnya mencapai keseimbangan antara tujuan perusahaan dan tuntutan karyawan; 4) Berorientasi detail pada tugas: Mewakili penekanan organisasi pada

pencapaian tujuan dan melaksanakan pekerjaan secara efisien. Budaya ini menekankan pentingnya melakukan pekerjaan dengan benar, melaksanakan prosedur kerja secara efektif, dan memperoleh hasil sesuai dengan norma yang ditetapkan (Novianti, Widia, and Heryadi 2023)

Faktor lain yang sering dihubungkan dengan kinerja karyawan adalah motivasi. Motivasi merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya (Anjani 2019). Motivasi juga merupakan suatu dorongan kehendak yang menyebabkan seseorang melakukan suatu perbuatan untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi berasal dari kata motif yang berarti "dorongan" atau rangsangan atau "daya penggerak" yang ada dalam diri seseorang. (Pustaka, Pemikiran, and Hipotesis 2016). Indikator motivasi kerja antara lain Kinerja 2. Penghargaan 3. Tantangan 4. Tanggung Jawab 5. Pengembangan 6. Keterlibatan 7. Kesempatan (Anggraini 2023).

Kompetensi adalah kemampuan mengerjakan sesuatu berdasarkan profesionalisme karena berbasis keahlian, ketrampilan, dan pengetahuan dalam suatu bidang tertentu (Susanto et al. 2021). Kompetensi ini akan semakin baik didayagunakan apabila memiliki motivasi individu yang tinggi karena berdampak pada usaha kerja keras dan semangat untuk bekerja sesuai standar dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Susanto et al. 2021). Kompetensi juga mempunyai peranan yang amat penting, karena pada umumnya kompetensi menyangkut kemampuan dasar seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan (As'ad Ajmal 2021). Dengan demikian, kompetensi dan motivasi memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja, khususnya di bidang pendidikan. Kompetensi dapat dipahami sebagai karakteristik personel yang menentukan sukses kompetensi sebagai kemampuan melaksanakan atau melakukan pekerjaan dan tugas yang dilandasi ketrampilan dan pengetahuan dan didukung sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Susanto et al. 2021). Indikator yang paling dominan membentuk variabel kompetensi adalah pengalaman kerja yang dimiliki karyawan, memudahkan untuk melaksanakan tugas/pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan. Hal (As'ad Ajmal 2021).

Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan dikatakan bersifat individual karena tiap-tiap karyawan mempunyai tingkatan kemampuan yang berbeda-beda untuk melaksanakan tugasnya, oleh karena itu kinerja dari masing-masing karyawan dapat membantu perusahaan untuk mengukur karyawan atas hasil kerjanya (Ainanur & Tirtayasa, 2018). Hasil dari pekerjaan, baik secara kualitas maupun kuantitas merupakan hasil dari pelaksanaan tanggung jawab dan tugas yang dimiliki oleh karyawan (Wardani, 2017). Kinerja merupakan suatu proses yang dapat diukur dalam waktu tertentu berdasarkan ketentuan dan kesepakatan yang ada (Edison et al., 2017). Kinerja dapat dideskripsikan dengan seberapa jauh kegagalan atau keberhasilan dalam melakukan prosesnya untuk mencapai visi misi organisasi, tujuan serta sasaran tujuan perusahaan.

Selain itu kinerja juga memiliki arti mutu dan kuantitas kerja orang untuk mencapai tujuan tertentu (Purba & Gunawan, 2018). Kinerja karyawan diukur menggunakan indikator dari (Edison et al., 2017) yang memiliki empat indikator yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan kerjasama.

### **Hasil Penelitian Terdahulu**

Berdasarkan hasil penelitian diatas, maka pembahasan artikel ini yaitu dengan dilakukan review terhadap penelitian terdahulu yang relevan, analisis pengaruh antar variabel serta membuat rerangka pemikiran rencana penelitian.

### **Pengaruh Budaya Kerja Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Budaya kerja organisasi adalah jiwa dari sebuah perusahaan yang dapat membentuk pegawai dalam berperilaku, berinteraksi, dan menjalankan tugas mereka sehari-hari. Ketika sebuah organisasi memiliki budaya kerja yang positif yang mendukung maka akan tercipta sebuah inovasi, kolaborasi, dan kesejahteraan. Hal ini menciptakan dampak besar terhadap tingkat kepuasan kerja. Sebaliknya, budaya kerja yang tidak kondusif dapat merusak motivasi dan kebahagiaan, yang pada akhirnya berpengaruh negatif pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, organisasi harus berinvestasi dalam terciptanya budaya kerja yang sehat dan mendukung. Budaya kerja yang inklusif, fleksibel, dan menghargai keberagaman adalah fondasi penting untuk meningkatkan kepuasan kerja. Dengan pendekatan ini, organisasi tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang harmonis tetapi juga memastikan keberlanjutan pertumbuhan dan produktivitas.

Indikator Budaya kerja organisasi yang baik adalah apabila didalamnya terdapat 1) Inovatif: Di mana muncul inovasi-inovasi dengan tujuan membangun; 2) Berorientasi pada hasil: Artinya berfokus pada tujuan dan hasil nyata bagi perusahaan; 3) Berorientasi pada semua kepentingan masyarakat: Menunjukkan komitmen organisasi dalam memberikan dampak positif bagi masyarakat ; dan 4) Berorientasi detail pada tugas: Di mana menunjukkan organisasi untuk memperhatikan pekerjaan dengan teliti dan memperhatikan aspek kecil yang krusial, maka akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Hal ini sejalan dengan penelitian “Determinasi Lingkungan Kerja, Motivasi, Dan Insentif Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Puskesmas Di Kota Tanjungpinang.” (Novianti, Widia, and Heryadi 2023)

### **Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai**

Kompetensi adalah kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki oleh individu dalam melaksanakan tugas tertentu secara efektif. Dalam dunia kerja, kompetensi menjadi elemen kunci yang menentukan kualitas dan produktivitas seorang pegawai. Pegawai yang memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan pekerjaan tidak hanya mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik, tetapi juga berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Kompetensi memiliki peran yang signifikan dalam memediasi kegiatan pelatihan terhadap kinerja.

(Anjani 2019), juga dikatakan bahwa kompetensi menjadi salah satu faktor yang memiliki pengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kinerja. (Anjani 2019).

Indikator yang membentuknya yaitu 1) Karyawan selalu terdorong untuk memunculkan ide-ide baru dalam melaksanakan pekerjaan, 2) Karyawan mengetahui dan mampu melakukan identifikasi dan menyelesaikan pekerjaan, sesuai ketentuan yang telah ditetapkan, 3) Karyawan sudah memiliki keahlian/ ketrampilan untuk melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya, 4) Para pegawai melaksanakan tugasnya dengan teliti, jujur, terbuka dan demokratis, 5) Pengalaman kerja yang dimiliki karyawan, memudahkan untuk melaksanakan tugas/pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan.

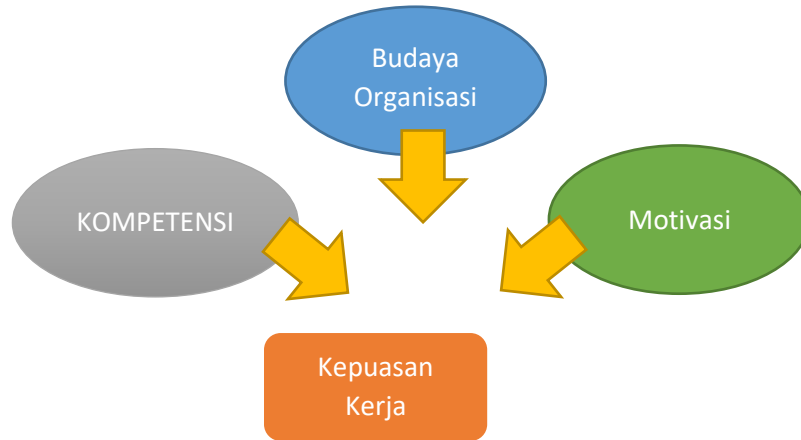
Hal ini sejalan dengan penelitian "Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan." (As'ad Ajmal 2021).

### **Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Motivasi kerja adalah dorongan internal dan eksternal yang memengaruhi keinginan seseorang untuk mencapai tujuan tertentu dalam pekerjaannya. Dalam konteks organisasi, motivasi memainkan peran penting dalam menentukan tingkat kinerja pegawai. Pegawai yang termotivasi cenderung lebih produktif, kreatif, dan berkomitmen terhadap tugasnya, sehingga berdampak positif pada keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Motivasi kerja dapat bersumber dari faktor intrinsik maupun ekstrinsik. Motivasi intrinsik muncul dari dalam diri pegawai, seperti rasa puas karena mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik, hasrat untuk mengembangkan diri, dan kebanggaan terhadap pencapaian pribadi. Sementara itu, motivasi ekstrinsik datang dari luar, seperti penghargaan finansial, pengakuan dari atasan, atau lingkungan kerja yang mendukung. Keduanya memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Indikator dari tingginya sebuah motivasi kinerja dalam sebuah organisasi meliputi sebagai berikut : 1) Kebutuhan untuk mengembangkan kreativitas. 2) Kebutuhan untuk menggerakkan kemampuan. 3) Kebutuhan untuk bekerja secara efektif dan efisien. 4) Kebutuhan untuk menjalin hubungan personal (Needs of Affiliation), diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu: 1) Kebutuhan untuk diterima. 2) Kebutuhan untuk menjalin hubungan baik antar pegawai. 3) Kebutuhan untuk ikut serta dan bekerja sama. 4) Kebutuhan untuk berkuasa dan berpengaruh pada orang lain (Needs of Power), diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu kebutuhan untuk memberikan pengaruh dan aturan dalam lingkungan kerja. Kebutuhan untuk mengembangkan kekuasaan dan tanggung jawab. Kebutuhan untuk memimpin dan bersaing.

Hal ini sejalan dengan penelitian "Kajian Pustaka, Kerangka Pemikiran Dan Hipotesis" (Pustaka, Pemikiran, and Hipotesis 2016).



**Gambar 1. Rerangka Pemikiran**

Berdasarkan gambar 1 kerangka pemikiran diatas, maka: Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Selain dari 3 (tiga) variabel independen yang mempengaruhi kinerja karyawan, terdapat faktor pengaruh lain yang mempengaruhi kepuasan kinerja pegawai.

## KESIMPULAN

Berdasarkan tujuan serta pembahasan diatas, maka kesimpulan pada penelitian ini yaitu guna merumuskan hipotesis untuk riset selanjutnya, meliputi: 1) Pengembangan karier berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan; 2) Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan; dan 3) Beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan

## DAFTAR PUSTAKA

- Anggraini, Vivi Setiya. 2023. "Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt Kna." *Jurnal USAHA* 4 (1): 86–94. <https://doi.org/10.30998/juuk.v4i1.1922>.
- Anjani, Ayu. 2019. "Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan." *Jurnal Inspirasi Bisnis Dan Manajemen* 3 (1): 1. <https://doi.org/10.33603/jibm.v3i1.2191>.
- As'ad Ajmal. 2021. "Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan." *YUME : Journal of Management* 4 (1): 191–200. <https://doi.org/10.37531/yume.vxix.344>.
- Faeni, D. P. (2024). Green practices and employees' performance: The mediating roles of green human resources management policies and knowledge development. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(8), 4924. <https://doi.org/10.24294-/jipd.v8i8.4924>
- Faeni, D. P. (2024). SERVQUAL measures: Indonesian government healthcare (BPJS) from a human resource perspective. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(2). <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i2.2271>
- Faeni, D. P., Faeni, P. F., Basrowi., Sungkono. (2025). Green HRM for sustainable aviation: An integration evaluation using PLS-SEM and fsQCA. *Environmental Challenges*, Vol 20, 101232, ISSN 2667-0100, <https://doi.org/10.1016/j.envc.2025.101232>Hartanto,

- Faeni, D. P., Oktaviani, R. F., Riyadh, H. A., Faeni, R. P., & Beshr, B. A. H. (2025). Green Human Resource Management and Sustainable Practices on Corporate Reputation and Employee Well-being: A Model for Indonesia's F&B Industry. *Environmental Challenges*, 101082. <https://doi.org/10.1016/j.envc.2025.101082>
- Faeni, D. P., Puspitaningtyas Faeni, R., Alden Riyadh, H., & Yuliansyah, Y. (2023). The COVID-19 pandemic impact on the global tourism industry SMEs: a human capital development perspective. *Review of International Business and Strategy*, 33(2), 317–327. <https://doi.org/10.1108/RIBS-08-2021-0116>
- Faeni, D.P., Oktaviani, R.F., Riyadh, H.A., Faeni, R.P. and Beshr, B.A.H. (2025), Green Human Resource Management (GHRM) and Corporate Social Responsibility (CSR) in Reducing Carbon Emissions for Sustainable Practices. *Qual Manage.*, 34: e70048. <https://doi.org/10.1002/tqem.70048>
- Novianti, Nola, Elli Widia, and Hedi Heryadi. 2023. "Determinasi Lingkungan Kerja, Motivasi, Dan Insentif Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Puskesmas Di Kota Tanjungpinang." *Jurnal Dimensi* 12 (3): 771–85. <https://doi.org/10.33373/dms.v12i3.5730>.
- Nurwin, Kartika Juanita, and Agus Frianto. 2021. "Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Asuransi." *Jurnal Ilmu Manajemen* 9 (3): 876–85. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p876-885>.
- Pustaka, Kajian, Kerangka Pemikiran, and D A N Hipotesis. 2016. "Terbanyak Dari," 17–76.
- Sari, Erini Junita, Muhammad Zakiyyul Fuad Rasyid, and Rudyanto Khosasih. 2023. "Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kualitas Kerja Terhadap Pengembangan Karir Terhadap Pengembangan Karir Pada Karyawan Pt. Bri (Persero) Cabang Kotabaru." *Jurnal Economina* 2 (3): 869–77. <https://doi.org/10.55681/economina.v2i3.408>.
- Septiana, Sela, Riyanto Nur Wicaksono, Afifah Widiya Saputri, Nizar Azmi Fawwazillah, and Mochammad Isa Anshori. 2023. "Meningkatkan Kompetensi Sumber Daya Manusia Untuk Masa Yang Mendatang." *Student Research Journal* 1 (5): 447–65.
- Susanto, Yohanes, Jefirstson Richset Riwukore, Isti Afrianti, and Fellyanus Habaora. 2021. "Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Di SMP Negeri 4 Kota Lubuklinggau Sumatera Selatan." *Jurnal Pendidikan* 30 (2): 143. <https://doi.org/10.32585/jp.v30i2.1578>.
- Yulianty, Puspa Dewi, Sari Laelatul Qodriah, Pebi Kurniawan, and Hani Indriyanti. 2021. "Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Elfaatih Global Indonesia." *Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi (E-BISMA)* 2 (2): 51–61. <https://doi.org/10.37631/e-bisma.v2i2.402>.