

## ANALISIS BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Alfred Lasarudin<sup>1</sup>, Tanto Gatot Sumarsono<sup>2</sup>, Mokhamad Natsir<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Program Studi Magister Manajemen, Universitas Merdeka Malang

<sup>2</sup>Fakultas Ekonomi dan Manajemen Sumber Daya Manusia, Universitas Merdeka Malang  
Jl. Terusan Dieng No.63, Pisang Candi, Kec. Sukun, Kota Malang, Jawa Timur 65146

---

### Informasi Artikel

Dikirim: 14 Juni 2021  
Diterima: 18 November 2021

---

### Korespondensi pada penulis:

Telepon:  
085298228893  
Email:  
[pianlasarudin26@gmail.com](mailto:pianlasarudin26@gmail.com)

---

### Abstract

*This research objected to explain the effect of organizational culture against employee performance through the work motivation as an intervening variable. This research used explanatory research where the model used in this research was a causality model, which was a study that objected to determine the correlation of a cause and effect between the independent variable and the dependent variable. This location of this research was Ijen Suites Resort & Convention Malang in 2020. The respondents in this research were 35 employees of Ijen Suites Resort & Convention Malang. During the process of this research, the data was collected by using questionnaire and interview. The data was analyzed by using quantitative analysis method with multiple linear regression whose explanation was carried out with qualitative interpretation. The results of this research concluded that organizational culture affected employee's performance and their work motivation, the stronger organizational culture that existed in the organization improved the employee's performance and employee's motivation. Furthermore, work motivation affected the employee's performance and intervened the affect of organizational culture against employee performance, which meant that the higher the level of work motivation improved employee's performance, and employee's performance could be improved if the company implemented a strong organizational culture to motivate the employees.*

---

**Keywords:** *Employee Performance; Organizational Culture; Work Motivation*

---

### PENDAHULUAN

Perkembangan sumber daya manusia dapat terjadi pada berbagai lingkungan, salah satunya adalah di lingkungan kerja. Pada prosesnya, perkembangan sumber daya manusia terkait dengan budaya organisasi yang berlaku di suatu perusahaan, karena adanya keterkaitan tersebut, maka muncul perubahan dari sebuah nilai dan norma di perusahaan. Schein, 1992 dalam (Kusdi, 2011) memaparkan “*Organizational learning, development, and planned change cannot be understood without considering culture as a primary sources of resistance to change*”. Perubahan pada organisasi merupakan sebuah hal yang perlu dilakukan dengan tujuan untuk merubah norma yang telah dipercaya oleh sumber daya manusia (SDM) agar tujuan organisasi dapat tercapai. Budaya organisasi membantu peningkatan kinerja karyawan, hal ini karena budaya organisasi mampu memanifestasikan sebuah level motivasi yang luar biasa bagi karyawan, sehingga karyawan akan

berupaya untuk menunjukkan kemampuan terbaik yang dimilikinya dalam memanfaatkan kesempatan yang telah diberikan oleh organisasinya. Adapun faktor – faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dapat dibedakan menjadi beberapa macam, (Paganda, 2014) membedakannya menjadi 5 macam yaitu, faktor personal, faktor kepemimpinan, faktor tim, faktor sistem, dan faktor kontekstual.

Prestasi kerja atau yang lazim disebut dengan kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya, baik secara kualitas maupun kuantitas (Mangkunegara, 2015) Pencapaian kinerja karyawan dapat diukur dengan melakukan penilaian yang mana penilaian terhadap prestasi kerja pegawai merupakan proses penilaian yang dilakukan oleh pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pada jenis pekerjaan yang ditugaskan kepada pegawainya. Menurut (Tumilaar, 2015) Kinerja merupakan hasil kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang yang mana dalam suatu organisasi tersebut sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing dalam upaya mencapai suatu sasaran. Adapun kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yang mana dapat berhubungan baik dengan para karyawannya. (Theresia *et al.*, 2018) menyatakan dalam keseharian masyarakat, kegiatan yang terjadi selalu memiliki hubungan dengan ikatan budaya yang sudah ada sebelumnya. Budaya tercipta dalam masyarakat baik itu dalam keluarga maupun organisasi. Budaya pada dasarnya adalah salah satu hal yang dapat membedakan individu satu dengan individu lainnya ketika memiliki kontak interaksi dan mencari solusi atau jalan keluar dalam suatu masalah yang menghadapinya. Budaya juga dapat mengikat masing masing anggota kelompok dimana orang memandang anggota dalam kelompok atau organisasi tersebut berperilaku dan bertindak dengan cara yang sama. Budaya yang terbentuk dalam organisasi memiliki manfaat dan efektif terutama bagi para anggota.

Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja suatu organisasi hal ini sesuai dengan penelitian (Ernawati, 2018) dimana budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. . Budaya organisasi dapat membantu kinerja karyawan, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya. (Rosyadi & Slamet, 2012) mengemukakan bahwa motivasi sering sekali diartikan sebagai dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat sehingga motivasi tersebut merupakan driving force yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku di dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu. Adanya interaksi antara motivasi kerja dan budaya organisasi tentunya akan terpenuhinya apa yang diharapkan oleh perusahaan untuk memecahkan masalah-masalah yang dihadapi di perusahaan.

Ijen Suites Resort & Convention Malang melakukan penilaian kinerja karyawan setiap sebulan sekali secara berkala, dan dilaksanakan pada akhir bulan. Penilaian ini dilaksanakan oleh supervisor pada masing-masing departemen yang secara langsung bertanggung jawab dan mengawasi karyawan. Tujuan dari penilaian yang dilakukan pada kinerja karyawan ini adalah untuk mengetahui tingkat perkembangan kinerjanya. Penilaian yang dilakukan oleh Ijen Suites Resort & Convention Malang ini berpedoman pada tiga dasar penilaian, yaitu kualitas, sikap, serta dapat diandalkan. Penelitian ini dilakukan berdasarkan masalah yang muncul pada perusahaan. Ijen Suites Resort & Convention Malang yang menyediakan layanan jasa dibidang perhotelan. Berdasarkan pengamatan hasil review di beberapa website, Ijen Suites Resort & Convention Malang mampu memberikan pelayanan yang membuat tamu menyatakan kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pelayanannya. Ketidakpuasan tersebut dapat terjadi karena adanya faktor internal dan eksternal. Faktor internal yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain adalah motivasi dalam diri karyawan yang dinilai kurang, hal ini ditunjukkan dengan sikap kerja karyawan yang kurang maksimal dalam penyelesaian tugas pada pekerjaannya, serta keterampilan karyawan yang dinilai kurang. Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kondisi pasar serta pesaing yang semakin berkembang dan kompetitif. Dengan demikian, maka diperlukan upaya untuk mengembangkan kinerja karyawan.

Berdasarkan permasalahan yang terjadi tersebut dan didukung oleh riset gap, maka perlu dilakukan penelitian terhadap permasalahan pada kinerja karyawan di Ijen Suites Resort & Convention Malang. Berdasarkan hal tersebut, maka diteliti tentang “Analisis Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening”. Penelitian ini bertujuan menganalisis budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja di di Ijen Suites Resort & Convention Malang.

## METODE

Jenis penelitian yang dilakukan pada penelitian ini merupakan jenis *explanatory research*, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya dan hasil penelitian ini akan menjelaskan hubungan kausal antar variabel dengan cara menguji hipotesis (Sugiyono, 2018). Sedangkan variabel intervening Menurut (Sugiyono, 2019) adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antar variabel independen dan dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Variabel ini merupakan variabel penyela/antara yang terletak di antara variabel independen dan dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen. Variabel intervening dalam penelitian ini adalah motivasi kerja.

Metode pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan survey, sedangkan instrumen pengumpul datanya menggunakan kuesioner. Kuesioner sebagai instrument dalam penelitian ini terdiri dari beberapa butir pertanyaan tertulis, responden diharapkan menyampaikan tanggapan/jawaban sesuai dengan persepsi responden terhadap butir pertanyaan terkait dengan motivasi, budaya organisasi, dan kinerja karyawan. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 35 karyawan, dimana jumlah tersebut telah ditentukan dan telah memenuhi syarat minimum sampel untuk diolah dengan menggunakan *software* SPSS statistic. Dalam penelitian ini, pengambilan sampel menggunakan nonprobability sampling yang mana dengan menggunakan metode sampling jenuh yaitu suatu teknik penentuan sampel jika semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Data yang telah didapatkan dianalisis dengan menggunakan kuantitatif dengan regresi linier berganda, sedangkan penjelasannya disajikan dengan intepretasi kualitatif.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum Ijen Suites Resort & Convention Malang

Ijen Suites Resort & Convention merupakan salah satu hotel yang memiliki kualitas setara hotel bintang 5 yang beralamatkan di Jalan Ijen Nirwana Raya Blok A No. 16, Malang. Ijen Suites Resort & Convention memiliki tema arsitektur yang modern, dikelilingi pohon, serta memiliki kolam renang *outdoor* yang bernuansa mewah dan memberikan kesan sebagai tempat istirahat yang sangat nyaman. Hotel ini memiliki kamar yang luas dan nyaman dengan tema modern yang artistik dan tersedia dengan beberapa macam tipe, yaitu *superior twin*, *deluxe double*, dan *executive double*. Setiap kamar dilengkapi AC dan WiFi, bebas dari suara (kedap), bebas rokok, dan mendapatkan pelayanan kebersihan sepanjang hari, hotel ini didominasi warna warni yang menimbulkan kesan ceria, akan tetapi sentuhan aesthetic juga ditunjukkan dengan penggunaan lantai kayu atau marmer yang elegan.

### Deskripsi Responden

Penelitian ini melibatkan 35 responden yang merupakan karyawan Ijen Suites Resort & Convention Malang. Responden dikarakterisasi berdasarkan beberapa karakter, mulai dari jenis kelamin, usia, dan pendidikan terakhir responden disajikan pada Tabel 1 berikut:

**Tabel 1.** Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Pria	22	62,9
2	Wanita	13	37,1
	Jumlah	35	100

Sumber : Data primer diolah, 2020.

Tabel 1 menunjukkan bahwa sebagian besar responden berjenis kelamin pria, yaitu sejumlah 22 responden (62,9%) dan wanita sejumlah 13 responden (37,1%).

**Tabel 2.** Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	22 – 27 tahun	2	5,7
2	28 – 33 tahun	12	34,3
3	34 – 41 tahun	10	28,6
4	42 – 47 tahun	11	31,4
	Jumlah	35	100

Sumber : Data primer diolah, 2020.

Tabel 2 menyajikan data usia responden pada penelitian ini, dimana responden yang berusia 22 - 27 tahun terdiri dari 2 responden (5,7%), responden berusia 28 – 33 tahun sejumlah 12 responden (34,3%), responden berusia 34 – 41 tahun sejumlah 10 responden (28,6%) dan responden berusia 42 – 47 tahun sejumlah 11 responden (31,4%). Berdasarkan Tabel 2, maka dapat diketahui bahwa mayoritas responden yang terlibat dalam penelitian ini berusia 28 – 33 tahun.

**Tabel 3.** Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	SMA/SMK	8	22,9
2	Diploma	9	25,7
3	S1	13	37,1
4	S2	5	14,3
	Jumlah	35	100

Sumber : Data primer diolah, 2020.

Tabel 3 menunjukkan pendidikan terakhir responden pada penelitian ini. Mayoritas pendidikan terakhir yang dimiliki oleh responden adalah S1, yang terdiri dari 13 responden (37,1%), Diploma sejumlah 9 responden (25,7%), SMA/SMK sejumlah 8 responden (22,9%) dan S2 sejumlah 5 responden (14,3%).

### Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja

Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja dapat diuji dengan menggunakan metode regresi linier sederhana. Pengujian ini akan menunjukkan pengaruh langsung dan besarnya pengaruh antar variabel. Hasil perhitungan disajikan pada Tabel 4 berikut:

**Tabel 4.** Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja

Variabel	Koefisien Regresi	Nilai t	Nilai P
<b>Budaya organisasi</b>	<b>0,813</b>	<b>8,013</b>	<b>0,000</b>
Variabel terikat: Motivasi kerja			
R	= 0,813		
R square (R <sup>2</sup> )	= 0,661		
Nilai F	= 64,206		
Nilai p	= 0,000		

Sumber : Data primer diolah, 2020.

Berdasarkan Tabel 4, maka diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja dengan nilai  $\alpha$  sebesar 5% dengan nilai p sebesar 0,000, koefisien regresi sebesar 0,813. Hal ini berarti, bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Sehingga, dapat dikatakan bahwa budaya organisasi dari suatu perusahaan berbanding lurus dengan motivasi kerja karyawannya, dimana semakin baik budayanya, maka motivasi kerja karyawan semakin meningkat.

*Model summary* menunjukkan besarnya koefisien determinasi, dimana nilai R<sup>2</sup> sebesar 0,661 atau 66,1% dan besarnya pengaruh variabel lain sebesar 33,9%. Artinya, kontribusi pengaruh variabel budaya organisasi terhadap variabel motivasi kerja adalah sebesar 66,1%, sedangkan 33,9% merupakan pengaruh dari variabel lain.

### Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dapat diketahui dengan melakukan pengujian regresi linier berganda. Hasil dari pengujian ini akan menunjukkan pengaruh langsung dan besarnya pengaruh antar variabel. Adapun hasil perhitungannya disajikan pada Tabel 5 berikut.

**Tabel 5.** Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Variabel	Koefisien Regresi	Nilai t	Nilai P
Budaya organisasi	0,608	5,025	0,000
Motivasi kerja	0,352	2,907	0,007
Variabel terikat: Kinerja karyawan			
R	= 0,917		
Rsquare(R <sup>2</sup> )	= 0,841		
Nilai F	= 84,605		
Nilai p	= 0,000		

Sumber : Data primer diolah, 2020.

Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai  $\alpha$  sebesar 5% dengan nilai p sebesar 0,000, koefisien regresi sebesar 0,608. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin kuat budaya organisasi suatu perusahaan, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Kinerja karyawan juga dipengaruhi secara signifikan oleh motivasi kerja, dimana signifikansinya berada pada level  $\alpha$  sebesar 5% dengan nilai p sebesar 0,007, koefisien regresi sebesar 0,352. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh pada kinerja karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja karyawan, maka kinerja karyawan juga semakin meningkat.

*Model summary* menunjukkan besarnya signifikansi terhadap koefisien determinasi, nilai *R square* adalah 0,841 atau 84,1% dan besarnya pengaruh variabel lain yaitu 15,9%. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi pengaruh variabel budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap variabel kinerja karyawan adalah sebesar 84,1%, sedangkan 15,9% lainnya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

### Analisis Jalur Variabel Penelitian

Hasil analisis jalur variabel penelitian disajikan pada Tabel 6 berikut:

**Tabel 6.** Ringkasan Hasil Analisis Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, Dan Total dari Analisis Jalur

Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
Budaya organisasi → Motivasi kerja	0,813	-	-
Budaya organisasi → Kinerja karyawan	0,608	-	-
Motivasi kerja → Kinerja karyawan	0,352	-	-
Budaya organisasi → Motivasi kerja → Kinerja karyawan	0,608	0,813 X 0,352 = 0,286	0,894

Sumber: Data primer diolah, 2020.

Tabel 6 menunjukkan pengaruh total variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (0,894) lebih besar daripada pengaruh langsung (0,608). Angka ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berstatus sebagai variabel intervening dalam pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dari karyawan, karena nilai total lebih besar dari pengaruh langsung.

Hasil perhitungan dengan *Sobel Test* secara *online* dapat dilihat pada tabel berikut.

Input:		Test statistic:	p-value:
$t_a$	8.013	Sobel test:	2.73272551
$t_b$	2.907	Aroian test:	2.71411223
		Goodman test:	2.75172706
			0.00628127
			0.00664536
			0.00592819
		Reset all	Calculate

**Gambar Tabel 1.** Hasil Uji *Sobel Online* Pengaruh Budaya organisasi Terhadap Kinerja karyawan dengan Motivasi kerja Sebagai Mediator

Sumber: Data diolah, 2020

Berdasarkan hasil pengujian sobel secara *online*

menunjukkan bahwa nilai t-statistik sebesar 2,733 lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 2,042 ( $2,733 > 2,042$ ) dan *p-value* sebesar 0,006 lebih kecil dari nilai signifikansi 0,05 ( $0,006 < 0,05$ ). Dengan demikian dapat disimpulkan motivasi kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

### Pengujian Hipotesis

#### a. Uji Hipotesis Pertama

Berdasarkan Tabel 5 diperoleh nilai koefisien beta budaya organisasi sebesar 0,608 dan nilai t sebesar 5,025 dan nilai p sebesar 0,000 lebih kecil dari  $p = 0,05$  ( $\alpha = 5\%$ ), yang berarti bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan secara statistik teruji.

#### b. Uji Hipotesis Kedua

Berdasarkan Tabel 4 didapatkan nilai koefisien beta budaya organisasi sebesar 0,813 dan nilai t sebesar 8,013 dan nilai p sebesar 0,000 lebih kecil dari  $p = 0,05$  ( $\alpha = 5\%$ ), yang berarti bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh secara signifikan pada motivasi kerja. Oleh karena itu, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja telah teruji secara statistik.

#### c. Uji Hipotesis Ketiga

Tabel 5 menunjukkan nilai koefisien beta motivasi kerja sebesar 0,352 dan nilai t sebesar 2,907 dan nilai p sebesar 0,007 lebih kecil dari  $p = 0,05$  ( $\alpha = 5\%$ ), yang berarti bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan secara statistik teruji.

#### d. Uji Hipotesis Keempat

Berdasarkan Tabel 6 dan 7 hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja berstatus sebagai variabel *intervening* yang dapat memediasi variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, karena nilai total (0,894) lebih besar dari pengaruh langsung (0,608) dan nilai t-statistik sebesar 2,733 lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 2,042 ( $2,733 > 2,042$ ) serta *p-value* sebesar 0,006 lebih kecil dari nilai signifikansi 0,05 ( $0,006 < 0,05$ ), maka  $H_a$  diterima. Dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening* secara statistik teruji.

### Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh budaya organisasi, yang artinya bahwa budaya organisasi yang baik atau kuat mampu meningkatkan kinerja karyawan. Indikator budaya organisasi yang paling kontribusi pada peningkatan kinerja karyawan adalah jarak dari management, yang tercermin dari organisasi dianggap hanya memperhatikan dan memprioritaskan pekerjaan yang dilakukan karyawan. Budaya organisasi memiliki peran penting dalam membentuk perilaku karyawan, hal ini dapat ditunjukkan dari kesempatan yang diberikan oleh management

kepada karyawan untuk mengembangkan inovasi dan kreasi, kesempatan menyampaikan pendapat, hubungan yang baik, dan hal-hal lain.

Hasil pengujian yang dilakukan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien beta budaya organisasi sebesar 0,608 dan nilai t sebesar 5,025 dan nilai p sebesar 0,000 lebih kecil dari  $p = 0,05$  ( $\alpha = 5\%$ ). Dengan demikian, budaya organisasi mampu menjalankan fungsinya untuk mendorong karyawan menunjukkan kinerja karyawan yang optimal dalam proses pencapaian tujuan perusahaan. Selain itu, budaya organisasi juga mempunyai peran strategis untuk mencapai kesuksesan perusahaan, seperti untuk mengembangkan dan mengoptimalkan kinerja karyawan pada jangka waktu yang panjang sebagai sebuah cara/metode bagi anggota perusahaan untuk memenuhi kebutuhan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. (Dunggio, 2020) memaparkan bahwa Kinerja pegawai yang tinggi akan mendukung produktivitas organisasi, sehingga sudah seharusnya pimpinan organisasi senantiasa memperhatikan peningkatan kinerja anggotanya demi kemajuan organisasi. Peningkatan kinerja para anggota juga erat kaitannya dengan cara bagaimana organisasi mengembangkan budaya organisasi yang ada.

Suatu perilaku yang dapat diterima dan diperkuat hendaknya selalu mendukung kinerja tinggi. Selain itu, suatu budaya yang dinilai kuat juga akan mampu menjabarkan komitmen para anggota perusahaan ketika mereka menerima nilai-nilai tersebut. Karyawan lebih menyukai nilai-nilai, baik nilai individu atau pun nilai kelompok yang selama ini telah dimiliki. Karyawan cenderung lebih menyukai cara kerja yang selama ini telah karyawan lakukan. Apabila komponen dalam suatu perusahaan tidak mampu untuk melakukan penyesuaian dengan perubahan, maka tentunya hal ini dapat menghambat pertumbuhan dan perkembangan perusahaan, yang berdampak pada kinerja karyawan. Budaya organisasi yang sifatnya kuat dan sehat tentunya akan memberikan dampak positif, baik bagi perusahaan maupun karyawannya, dan terpeliharanya budaya organisasi yang kuat dan sehat, maka hal ini dapat difungsikan sebagai sebuah tuntutan yang mengikat para karyawan, karena telah dirumuskan secara formal ke dalam berbagai peraturan dan ketentuan perusahaan/organisasi, dengan demikian budaya perusahaan akan menciptakan peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh (Al-Ayyubi Sholahuddin, 2019; Haqq, 2020b; Novianti *et al.*, 2015) yang menyatakan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan.

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja**

Motivasi kerja dipengaruhi oleh budaya organisasi, yang berarti semakin baik budaya organisasi dapat meningkatkan motivasi kerja. Motivasi kerja karyawan merupakan faktor yang sangat penting dan menentukan keberhasilan perusahaan. Motivasi kerja karyawan dapat terwujud jika perusahaan dapat memenuhi keinginan karyawan yang berupa wawasan karir, ketahanan karir, identitas bagian karir, menolak ketahanan karir item dan menolak identitas kreator tim. Motivasi kerja didapatkan jika harapan-harapan dari karyawan dapat dipenuhi. Hasil pengujian yang dilakukan peneliti didapatkan bahwa nilai koefisien beta budaya organisasi sebesar 0,813 dan nilai t sebesar 8,013 dimana nilai p sebesar 0,000 lebih kecil dari  $p = 0,05$  ( $\alpha = 5\%$ ), hasil penelitian ini sejalan dengan (Aditya *et al.*, 2014; Giantari & Riana, 2017) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja. Budaya organisasi akan memotivasi anggota tim untuk menciptakan ide kreatif dan inovasi baru untuk memajukan organisasi yang mana hal ini merupakan tujuan organisasi.

Tidak hanya pemimpin, budaya organisasi juga besar kaitannya dengan suasana dalam organisasi dan dapat membuat lingkungan kerja organisasi menjadi lebih nyaman sehingga hal itu dapat menimbulkan hubungan yang baik pula dengan anggota organisasi yang lain. Budaya organisasi yang mengarah kepada hal positif dapat membuat para anggota organisasi terhindar dari keadaan stress kerja atau dengan kata lain berada dibawah tekanan. Hal itu dapat diatasi ketika terdapat budaya organisasi yang positif dalam organisasi tersebut. Namun hal ini bertolak belakang apabila sebuah organisasi memiliki budaya yang negatif dan anggota organisasi bekerja dalam tekanan karena suasana yang buruk, itu menyebabkan motivasi anggota organisasi menurun dalam bekerja (Az zuhri & Permasari, 2019).

### **Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan secara langsung dan tidak langsung dipengaruhi oleh motivasi kerja, dan hal ini merupakan variabel yang secara dominan mempengaruhi kinerja karyawan, artinya semakin tinggi motivasi kerja karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Indikator motivasi yang memberikan kontribusi terbesar pada peningkatan kinerja adalah menolak identitas kreator item tercermin dari selalu terlihat dalam pekerjaan yang dilakukan. Motivasi merupakan faktor psikologis yang menunjukkan ketertarikan seorang karyawan dalam bekerja, rasa puas dan bertanggung jawab atas aktivitas atau pekerjaan yang dilakukan. Perilaku karyawan dilatarbelakangi oleh keinginan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. Motivasi adalah komponen penting yang perlu mendapatkan perhatian, karena dengan adanya motivasi seorang karyawan dapat memiliki dorongan yang tinggi saat menyelesaikan tugas yang diberikan. Tanpa motivasi, seorang karyawan tidak dapat melaksanakan kewajiban dan tugas yang diberikan oleh pimpinan, dan hasil pekerjaan yang dihasilkan tidak memuaskan.

Hasil pengujian yang dilakukan peneliti didapatkan bahwa nilai koefisien beta motivasi kerja sebesar 0,352 dan nilai t sebesar 2,907 dan nilai p sebesar 0,007 lebih kecil dari  $p = 0,05$  ( $\alpha = 5\%$ ), yang berarti bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja akan naik atau turun dalam menjalankan pekerjaannya, naik turunnya motivasi ini tentu akan mempengaruhi kinerja seorang anggota organisasi atau pun karyawan perusahaan. Motivasi kerja tentunya perlu ditegakkan dengan kepribadian pada diri masing-masing individu dikarenakan dorongan atau gerakan pada motivasi kerja yang didasarkan pada prinsip yang salah maka akan memberikan akibat kerugian secara pribadi maupun organisasi (Taruh, 2020). Sebagaimana pandangan (Hasibuan & S.P, 2016) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Hasil penelitian ini sejalan dengan (Aditya et al., 2014; Al-Ayyubi Sholahuddin, 2019; Haqq, 2020a; Novianti et al., 2015) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja.

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja**

Motivasi kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan jika didukung karyawan memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja. Budaya organisasi merujuk pada makna sebuah sistem yang dipatuhi oleh para anggota organisasi secara bersama, hal yang mencirikan organisasi itu dengan organisasi lainnya, sehingga budaya organisasi itu dapat tumbuh dan berkembang menjadi sebuah kepribadian dan kekuatan bagi organisasi. Hasil pengujian yang dilakukan peneliti didapatkan bahwa motivasi kerja berstatus sebagai variabel *intervening* yang dapat memediasi variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, karena nilai total (0,894) lebih besar dari pengaruh langsung (0,608) dan nilai t-statistik sebesar 2,733 lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 2,042 ( $3,733 > 2,042$ ) serta *p-value* sebesar 0,006 lebih kecil dari nilai signifikansi 0,05 ( $0,006 < 0,05$ ),

sebagaimana pandangan (Giantari & Riana, 2017) yang menyatakan bahwa budaya organisasi dirupakan dalam bentuk perilaku, perilaku karyawan yang sesuai dengan budaya organisasi. Hal tersebut akan memberikan efek pada peningkatan kinerja karyawan, karena budaya organisasi yang ditetapkan oleh perusahaan demi untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Pada dasarnya karyawan dalam bekerja akan memiliki motivasi kerja yang tinggi jika kebutuhan karyawan terpenuhi. Kinerja karyawan akan dipengaruhi oleh tingkat motivasi kerja yang dimiliki. Ketika karyawan merasakan termotivasi dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, maka karyawan tersebut akan mengerjakan pekerjaan secara optimal, bahkan melakukan beberapa hal yang mungkin di luar tugasnya. Hasil penelitian ini mendukung (Al-Ayyubi Sholahuddin, 2019) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan paparan hasil penelitian serta pembahasan yang disajikan di bagian sebelumnya, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, yang bermakna bahwa semakin kuat budaya organisasi yang ada dalam organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja, yang



bermakna bahwa semakin kuat budaya organisasi dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, yang bermakna bahwa semakin tinggi tingkat motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, yang bermakna bahwa kinerja karyawan dapat ditingkatkan jika perusahaan menerapkan budaya organisasi yang kuat untuk memotivasi kerja karyawan. Penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu masih menggunakan *self-report*, sehingga kedepannya dapat menggunakan teknik pengukuran yang lain. Bagi peneliti berikutnya, disarankan agar menambah variabel lainnya di luar variabel yang belum diteliti dalam penelitian ini diperkirakan dapat mempengaruhi motivasi kerja dan kinerja karyawan, misalnya kepuasan kerja.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Aditya, Y., Setiawan, C., Pradhanawati, A., & Budiarmo, A. (2014). Influence of Organizational Culture and Leadership on Employee Performance through Motivation as an intervening variable in PT. PLN ( Persero ) Semarang Area. *DIPONEGORO JOURNAL OF SOCIAL AND POLITIC*, 1–12.
- Al-Ayyubi Sholahuddin, M. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(1), 265–272.
- Az zuhri, F. M., & Permanasari, K. I. P. (2019). Analisis Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Fis Universitas Negeri Malang. *Ekonomi Bisnis*, 24(2), 93. <https://doi.org/10.17977/um042v24i2p93-103>
- Dunggio, S. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Dungingi Kota Gorontalo. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 7(1), 1–9. <https://doi.org/10.37606/publik.v7i1.114>
- Ernawati. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap kinerja Pegawai Pada Kantor Pt.Telkom Di Samarinda. *Administrasi Bisni*, 6(341–354), 1.
- Giantari, I., & Riana, I. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan Klumpu Bali Resort Sanur. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 6(12), 245565.
- Haqq, N. (2020b). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Studi pada PT. Rahmat Jaya Perkasa Sidoarjo. *Bisma - Bisnis Manajemen*, 9(1), 68. <https://doi.org/Bisnis dan Manajemen>
- Hasibuan, & S.P, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Askara.
- Kusdi. (2011). *Budaya Organisasi Teori, Penelitian, danPraktik*. Salemba Empat.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2015). *Sumber Daya Manusia Perusahaan (XII)*. Remaja Rosdakarya.
- Novianti, N., Farida, N., & Widiartanto, W. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Terhadap Karyawan Pt. Bpr Artha Mukti Santosa Semarang). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 4(3), 167–176.
- Paganda, B. (2014). *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT Suri Tani Pemuka)*. 51.
- Rosyadi, & Slamet. (2012). *Paradigma Baru Manajemen Pembangunan*. Gava Media.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif R&D*. Alfabeta.

- Taruh, F. (2020). *Motivasi Kerja (Meniti Suara Hati Menolak Perilaku Korupsi)*. Deepublish.
- Theresia, L., Lahuddin, A. H., Ranti, G., & Bangun, R. (2018). The influence of culture, job satisfaction and motivation on the performance lecturer/employees. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, 2018-March*, 1841–1841.
- Tumilaar, B. R. (2015). Pengaruh Disiplin, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Sulut. *Journal EMBA*, 3(2), 789–797.