

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*

Annisa Syafitri¹⁾, Ristanti Akseptori²⁾, dan Arfiana Dewi³⁾

¹²³Jurusan Teknik Bangunan Kapal, Politeknik Perkapalan Negeri Surabaya
E-mail: annisasyafitri@student.ppns.ac.id

Abstract

Employee performance is the main factor for companies to improved quality and competed with other companies. This study aims to examine the effect organizational culture on employee performance with work motivation as an intervening variable. Based on the problems, performance and work motivation tend to fluctuate and decline. The implementation of organizational culture is not optimal. This type of research is explanatory research which is quantitative with data collection techniques using questionnaires. The selected sample is a saturated sample with fifty-one permanent employees in one of the Outsourcing Company in Surabaya. Validity and reliability tests are used in this study for testing instruments with hypothesis testing using multiple linear regression analysis, path analysis and sobel tests. The results of the study indicate that the variables of organizational culture have a positive effect on employee performance. Partial organizational culture have a positive effect on employee performance and work motivation can mediate the effect between organizational culture on employee performance, therefore, companies need to improve the optimization of organizational culture and work motivation to improve employee performance.

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

PENDAHULUAN

Kinerja perusahaan adalah faktor utama agar perusahaan dapat bertahan ditengah pasar yang semakin kompetitif. Budaya Organisasi adalah nilai-nilai utama yang harus dimiliki setiap individu pada sebuah organisasi sehingga dengan adanya penerapan dan integrasi nilai-nilai utama tersebut setiap individu dapat memiliki pedoman dalam bekerja. Penerapan budaya organisasi pada salah satu perusahaan penyedia jasa tenaga alih daya di Surabaya ini belum berjalan secara optimal dikarenakan kurangnya sosialisasi dan kesadaran dari masing-masing karyawan yang ada. Motivasi kerja adalah suatu tindakan yang didasari dengan faktor-faktor tertentu seperti penghargaan, namun saat ini perusahaan belum memiliki program untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan. Mengutip Kasmir (2016) kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu, kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen dan disiplin kerja.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan mediator motivasi kerja. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis rumusan masalah yang ada dengan metode statistika. Adanya inkonsistensi hasil penelitian terdahulu terkait variabel motivasi kerja yang dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya menjadi dasar peneliti tertarik untuk melaksanakan penelitian ini,

METODE PENELITIAN

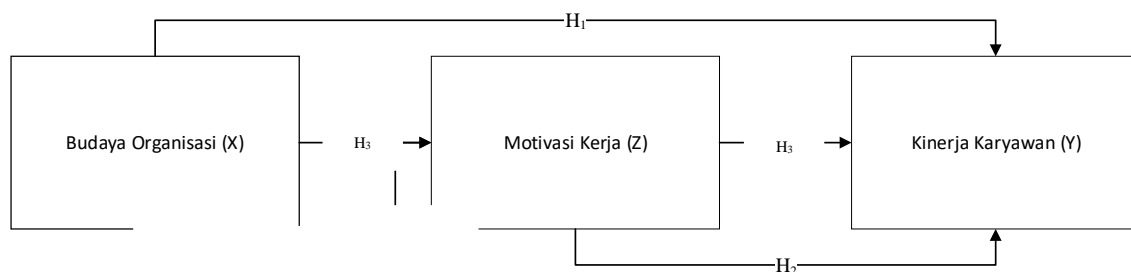
Jenis Penelitian dan Metode Pengumpulan Data

Jenis penelitian menggunakan pendekatan dengan metode *explanatory research*. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner dan data pendukung penelitian yaitu wawancara dan dokumentasi.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah 51 karyawan tetap pada salah satu perusahaan jasa penyedia tenaga alih daya di Surabaya. Teknik pengambilan sampel penelitian ini menggunakan sampel jenuh yaitu seluruh karyawan.

Kerangka Hipotesis



H₁: Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

H₂: Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

H₃: Motivasi Kerja memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

Hipotesis ini dikuatkan dengan adanya *motivation theory* oleh McClelland disebutkan bahwa terdapat tiga aspek yang dapat mendorong karyawan untuk memiliki prestasi tinggi yaitu dengan aspek *need for achievement* yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggungjawab pemecahan masalah termasuk merealisasikan rencana-rencana yang diprogramkan dan menerapkan budaya organisasi yang telah ditetapkan. Hipotesis ini juga didukung dengan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Tambuwun, dkk (2018) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif

terhadap kinerja, Mahendra (2019) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja dan Dewi dan Kustini (2022) menyatakan bahwa motivasi kerja dapat menjadi mediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan pada penelitian ini terdiri dari uji instrumen yaitu uji validitas dan reliabilitas. Uji asumsi klasik dengan uji normalitas, uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas. Metode ini menggunakan analisis regresi linear sederhana, *path analysis* dan uji sobel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Karakteristik Responden

Diketahui pada 51 responden terdapat responden penelitian dengan usia 18-24 tahun sebanyak 1 orang dengan presentase sebesar 2%, kemudian responden berusia 25-31 tahun sebanyak 24 orang dengan presentase sebesar 47%, kemudian responden dengan usia 32-38 sebanyak 16 orang dengan presentase 31%, kemudian responden dengan usia 39-45 sebanyak 6 orang dengan presentase 12%, sedangkan responden dengan usia 46-52 tahun sebanyak 4 orang dengan presentasi 8% dan responden dengan masa kerja kurang dari satu tahun berjumlah 6 orang dengan presentase 12%. Kemudian responden dengan masa kerja 1-5 tahun berjumlah 15 orang dengan presentase sebesar 29%. Sedangkan responden dengan masa kerja lebih dari 5 tahun berjumlah 30 orang dengan presentase sebesar 59%.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Berdasarkan hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh instrumen nilai koefisien berada diatas 0,271, sehingga item pertanyaan pada seluruh variabel dinyatakan valid dan dapat dinyatakan layak untuk digunakan. Berdasarkan Tabel 1 hasil uji reliabilitas menunjukkan hasil perhitungan masing-masing variabel dengan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60. Dengan hasil 0,945 pada budaya organisasi lalu 0,961 pada kinerja karyawan dan 0,888 pada motivasi kerja.

Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Berdasarkan uji normalitas menunjukkan bahwa besarnya nilai *Asymp. Sig (2 tailed)* pada model 1 dan 2 sebesar 0,200 yaitu lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal.

2. Uji Multikolinearitas

Berdasarkan uji multikolinearitas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai *tolerance* > 0,10 yaitu sebesar 0,755 dan 0,233 dan nilai VIF < 10 yaitu sebesar 1,325 dan 4,295, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinearitas.

3. Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan uji heteroskedastisitas dengan uji Glesjer menunjukkan bahwa *p-value* dari variabel > 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.

Analisis Regresi Linear Sederhana

Tabel 1
Analisis Regresi Linear Sederhana Model 1

Model		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	sig
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-9.953	6.756		-1.454	0.152
	Budaya Organisasi	1.096	0.086	0.876	12.707	0.000

Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil regresi linear sederhana diatas, maka persamaan regresi linear sederhana dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = -9.953 + 1,096X + e$$

Interpretasi dari hasil persamaan regresi diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Konstanta sebesar -9,953. Artinya jika budaya organisasi dan kinerja karyawan dianggap konstan, maka rata-rata kinerja karyawan -9,953.
2. Koefisien regresi variabel budaya organisasi sebesar 1,096 dan bernilai positif. Diketahui jika variabel motivasi kerja meningkat maka kinerja karyawan meningkat. Jika budaya organisasi naik 1 satuan, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 1,906 dengan asumsi variabel yang lain konstan.

Tabel 2

Analisis Regresi Linear Sederhana Model 2

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	sig
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	39,214	12,627		3,106	0.003
	Motivasi Kerja	0,788	0.265	0,391	2,976	0.005

Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil regresi linear sederhana diatas, maka persamaan regresi linear sederhana dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = 39,214 + 0,265X + e$$

Interpretasi dari hasil persamaan regresi diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Konstanta sebesar 39,214. Artinya jika motivasi kerja dan kinerja karyawan dianggap konstan, maka rata-rata kinerja karyawan 39,214.
2. Koefisien regresi variabel motivasi kerja sebesar 0,265 dan bernilai positif. Diketahui jika variabel motivasi kerja meningkat maka kinerja karyawan meningkat. Jika motivasi kerja naik 1 satuan, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,265 dengan asumsi variabel yang lain konstan.

Koefisien Determinasi (R^2)

Diketahui nilai *R Square* model 1 sebesar 0,767 hal tersebut diartikan bahwa kinerja karyawan dijelaskan secara terbatas oleh variasi perubahan pada budaya organisasi sebesar 76,7% dan 23,3% dipengaruhi oleh variabel lain diluar pembahasan penelitian. Diketahui nilai *R Square* model 2 sebesar 0,153 hal tersebut diartikan bahwa kinerja karyawan dijelaskan secara terbatas oleh variasi perubahan pada motivasi kerja sebesar 15,3% dan 84,7% dipengaruhi oleh variabel lain diluar pembahasan penelitian.

Uji Parsial (Uji t)

Berdasarkan hasil uji parsial didapatkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi 0,000 dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi 0,005.

Path Analysis dan Uji Sobel

Tabel 3
Path Analysis

Model	Koefisien regresi	Std. Error	Sig.
Budaya organisasi → motivasi kerja	23.114	0.077	0.000
Motivasi kerja → kinerja karyawan	39.214	0.391	0.005
Budaya organisasi → kinerja karyawan	-9.953	0.876	0.000

Total effect = direct effect + indirect effect

Total effect = -9.953 + (23.114 x 39.214)

Total effect = -9.953 + (906,392)

Total effect = 896,439

$$z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 SE_a^2) + (a^2 SE_b^2)}}$$

$$= \frac{23,114 \times 39,214}{\sqrt{(39,214^2 \times 0,077^2) + (23,114^2 \times 0,391^2)}}$$

$$= 112,30 > 1,96$$

Pembahasan

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan, nilai signifikansi $< 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa H_1 diterima, artinya budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan dengan *Key Performance Indicator* (KPI) pada tahun 2023 cenderung menurun dan fluktuatif, hal ini dikarenakan belum optimalnya penerapan budaya organisasi yang merupakan salah satu aspek penilaian dalam penilaian KPI individu yang ada di perusahaan. Hal ini juga didukung dengan hasil kuesioner penelitian tertinggi pada pernyataan bahwa sebagian besar karyawan memiliki tingkat loyalitas yang tinggi, namun pada kondisi perusahaan saat ini keseluruhan budaya organisasi yaitu, AKHLAK belum dapat diterapkan secara optimal yang dibuktikan dengan pelaksanaan program internalisasi AKHLAK yang masih harus ditingkatkan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan *Motivation Theory* McClelland yang menyebutkan bahwa individu yang memiliki keinginan untuk berkinerja tinggi adalah individu yang mampu mengimplementasikan budaya organisasi, penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Tambuwun, dkk (2018) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan, nilai signifikansi $< 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa H_2 diterima, artinya motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan dengan *Key Performance Indicator* (KPI) pada tahun 2023 cenderung menurun dan fluktuatif, hal ini berbanding lurus dengan keadaan motivasi kerja karyawan, hal ini dapat dilihat dari program-program perusahaan yang tidak sesuai dengan *output* yang diinginkan. Hal ini juga didukung dengan hasil kuesioner penelitian tertinggi pada pernyataan bahwa sebagian besar karyawan bekerja karena ingin mendapatkan rasa aman dari perolehan penghasilan dan kesejahteraan, oleh karena itu, perusahaan berupaya untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan dengan dimulainya pengadaan tunjangan kinerja yang baru diterapkan pada tahun 2023.

Hasil penelitian ini sejalan dengan *Theory of Reasoned Action* (TRA) yang menekankan bahwa keputusan individu bergantung dari hasil yang diharapkan oleh individu, hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Mahendra (2019) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Isrial et al (2020) yang menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan, nilai Z hitung $> 1,96$ sehingga dapat disimpulkan bahwa H_3 diterima, artinya motivasi kerja berhasil memediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan adanya penilaian *key performance indicator* yang berbanding lurus dengan penilaian penerapan budaya organisasi dan motivasi kerja yaitu, tujuan karyawan sesuai dengan perolehan hasil kuesioner tertinggi yaitu “Saya termotivasi bekerja untuk mendapatkan rasa aman karena memiliki pekerjaan sehingga mendapat penghasilan” oleh karena itu, penerapan budaya organisasi yang belum optimal dan belum terlaksananya program-program perusahaan dengan baik berpengaruh terhadap fluktuasi penilaian *key performance indicator*.

Hasil penelitian ini sejalan dengan *Theory of Reasoned Action* (TRA) yang menyatakan bahwa keputusan individu akan sesuai dengan hasil yang diharapkan oleh individu, hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Dewi dan Kustini (2022) menyatakan bahwa motivasi kerja dapat menjadi mediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Syahputra

(2022) menyatakan bahwa motivasi kerja tidak mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

SIMPULAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dan motivasi kerja dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Saran

Berdasarkan hasil analisis secara keseluruhan, maka saran yang dapat disampaikan adalah perusahaan perlu meningkatkan budaya organisasi dan motivasi kerja melalui program-program internalisasi AKHLAK dengan adanya apresiasi bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Dewi, E., & Kustini. (2022). *Motivasi Kerja Memediasi Budaya Organisasi terhadap Kinerja*, Jurnal Manajemen dan Sains, 7(2).
- Isrial, Sunarya, A., Tarmizi, R., & Sany, T. (2020). *Pengaruh Motivasi dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Manajemen Retail Indonesia, 1.
- Kasmir. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. PT Raja Grafindo Persada
- Mahendra, N. (2019). *Pengaruh Manajemen Perubahan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Tetap Kantor Perwakilan Bank Indonesia Banten)*. Undergraduate Thesis of Universitas Brawijaya.
- Nabiela, N., & Armanu, P. (2022). *Implementasi Change Management Menggunakan Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement (ADKAR) Approach dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai*. Jurnal Kewirausahaan Dan Inovasi, 1(3), 1–11.
- Syahputra, G. (2022). *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada Cabang UMKM Samudera Kesenat di*



Dusun Gamoh Desa Dayurejo Prigen Pasuruan. Undergraduate Thesis of Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.

Tambuwun, C., Tewel, B., & Dotulong, L. (2018). *Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi dan Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah VIII Manado*. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 6(4), 1–10.