

Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Ni Luh Gede Putu Purnawati¹, Anak Agung Dwi Widyani², Kadek Dian Putri Anjaya³

Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Mahasaraswati Denpasar, Program Studi Manajemen
Email :purnawati0505@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of organizational culture on performance and to determine the role of motivation in mediating it. The research sample consisted of 42 people who were taken using the census method from all employees. The collected data were analyzed using SmartPLS.

From the analysis obtained: 1) Organizational culture has a positive and significant influence on motivation. The results of this study indicate that the better the organizational culture can increase motivation. 2) Organizational culture has a positive and significant influence on employee performance. The results of this study mean that the better the implementation of organizational culture will be able to improve employee performance. 3) Motivation has a positive and significant effect on employee performance. The results of this study mean that increased motivation can improve employee performance. 4) Motivation is able to mediate the influence of organizational culture on employee performance. This gives an indication that motivation strengthens the influence of organizational culture on employee performance at PT. Prudential Life Assurance, Patimura Denpasar Branch.

Keywords: Organizational Culture, Motivation, Performance

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja serta mengetahui peran motivasi dalam memediasinya. Sampel penelitian berjumlah 42 orang yang diambil dengan metode sensus dari seluruh karyawan. Data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan SmartPLS.

Dari analisis diperoleh: 1) Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Hasil penelitian ini memberikan indikasi bahwa

semakin baik budaya organisasi maka dapat meningkatkan motivasi. 2) Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini memberikan makna bahwa semakin baik pelaksanaan budaya organisasi akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. 3) Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini memberikan makna bahwa meningkatnya motivasi dapat meningkatkan kinerja karyawan. 4) Motivasi mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini memberikan indikasi bahwa motivasi memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Prudential Life Assurance Cabang Patimura Denpasar.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Motivasi, Kinerja

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Kinerja karyawan merupakan suatu hasil kerja yang 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 faktor tersebut dapat berhubungan dengan kinerja karyawan (Tumilaar, 2015). Menurut Eka, *et al.* (2014) faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan harus sedini mungkin mendapatkan perhatian oleh para pengusaha, khususnya untuk faktor-faktor kinerja yang memiliki penampilan maksimal dalam menciptakan hasil kerja. Kinerja yang baik akan berdampak pula pada hasil yang baik. Setiap perusahaan selalu mengharapkan karyawannya berprestasi, karena dengan memiliki karyawan yang berprestasi akan

dapat memberikan kinerja yang optimal bagi perusahaan.

Fenomena kinerja adalah target dan realisasi pendapatan selama lima tahun terakhir menunjukkan kondisi yang bervariasi namun sebagian besar tidak mencapai target. Hal ini memberikan informasi bahwa kinerja karyawan masih kurang maksimal sehingga target pendapatan tahun 2016 sampai dengan tahun 2019 tidak dapat dicapai. Kondisi ini salah satunya disebabkan oleh penerapan budaya organisasi yang kurang memotivasi karyawan dalam bekerja.

Salah satu faktor yang diperkirakan dapat memberikan motivasi serta berpengaruh terhadap kinerja adalah budaya organisasi. Lunerberg & Ornstein dalam Wuradji, (2012:84) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah semua keyakinan, perasaan, perilaku dan simbol-simbol yang mencirikan suatu organisasi. Hal ini mengandung arti bahwa secara lebih spesifik budaya organisasi

dirumuskan sebagai saling berbagai pandangan, cita-cita, keyakinan, perasaan, prinsip-prinsip, harapan, sikap, norma dan nilai-nilai dari semua anggota organisasi.

Fenomena berkaitan dengan budaya organisasi adalah dalam melaksanakan tugas sering menunggu instruksi dari pimpinan padahal seluruh karyawan sudah mendapat pendelegasian tugas yang jelas sesuai dengan *job* masing-masing. Kedatangan karyawan belum sesuai dengan ketentuan, karena dari hasil observasi masih ditemukan karyawan yang datang terlambat. Masih ditemukan karyawan yang pulang mendahului. Penggunaan pakain kerja kurang ditaati. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi belum sesuai dengan yang diharapkan.

Selanjutnya budaya organisasi yang diterapkan perusahaan adalah dalam rangka memotivasi karyawan untuk lebih disiplin serta bekerja lebih giat dan sesuai dengan keinginan. Karyawan yang termotivasi akan memberikan dan menunjukkan kemampuannya dalam bekerja, sehingga kinerja akan meningkat. Berdasarkan hal ini dapat diprediksi bahwa disamping pengaruh secara langsung dari budaya organisasi terhadap kinerja, juga dapat mempengaruhi kinerja secara tidak langsung, yaitu melalui motivasi.

Motivasi merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan, oleh karena itu pimpinan harus selalu memikirkan suatu cara untuk dapat memberikan motivasi terhadap karyawan dalam rangka meningkatkan efektivitas kerjanya yang akhirnya akan meningkatkan kinerja (Siagian,2012:39). Karyawan yang termotivasi menurut McClelland dalam Sabur (2013:285) adalah karyawan menunjukkan daya dan mental untuk melakukan suatu kegiatan yang lebih baik, lebih cepat, lebih efektif, dan lebih efisien dari pada kegiatan yang dilaksanakan sebelumnya.

Sesuai dengan penjelasan di atas maka diprediksi budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi dan secara langsung juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Di samping itu motivasi juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu dapat diduga bahwa motivasi dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil ini didukung oleh hasil penelitian Giantari dan Riana (2017), Al-Ayyubi (2019) yang menunjukkan hasil bahwa motivasi berperan dalam memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang di atas, maka rumusan masalah sebagai berikut: 1) Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi karyawan?. 2) Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan?. 3) Apakah ada pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan?. 4) Apakah motivasi memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan?

Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian adalah: 1) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi karyawan. 2) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. 3) Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. 4) Untuk mengetahui peran motivasi dalam memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

TINJAUAN PUSTAKA

Penelitian ini menggunakan *goal-setting theory* sebagai teori utama (*grand theory*) yang mengatakan adanya hubungan yang tidak terpisahkan antara penetapan tujuan dan kinerja. *Goal-setting theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan.

Budaya organisasi adalah apa yang dipersepsi karyawan dan bagaimana persepsi tersebut dapat menciptakan pola keyakinan, nilai-nilai dan harapan-harapan (Gibson dkk dikutip Wuradji, 2012:78). Budaya organisasi adalah semua keyakinan, perasaan, perilaku dan simbol-simbol yang mencirikan suatu organisasi. Secara lebih spesifik budaya organisasi dirumuskan sebagai saling berbagai pandangan, cita-cita, keyakinan, perasaan, prinsip-prinsip, harapan, sikap, norma dan nilai-nilai dari semua anggota organisasi (Lunerberg & Ornstein dikutip Wuradji, 2012:78).

Robbin (2014: 295) menyatakan bahwa esensi dari budaya organisasi meliputi komponen-komponen sebagai berikut: a) *Member identity*, b) *Group emphasis*, c) *People focus*, d) *Unit integration*, e) *Control*, f) *Risk tolerance*, g) *Reward criteria*, h) *Conflict tolerance*, i) *Means-ends orientation*, j) *Open system focus*..

Hasibuan (2014:216) menyatakan bahwa motivasi merupakan suatu cara bagaimana mendorong gairah kerja bawahan agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. French, dalam Irawan (2013:235) menyatakan bahwa motivasi didefinisikan sebagai hasrat atau keinginan seseorang meningkatkan upaya untuk mencapai target atau hasil.

Menurut Maslow dalam Siagian (2014) dimensi dan indikator motivasi kerja dapat dikelompokkan sebagai berikut: (a) Kebutuhan fisiologika, seperti sandang, pangan dan seksual. (b) Kebutuhan keamanan, yaitu rasa aman dalam bekerja. (c) Kebutuhan sosial, terjadinya hubungan yang harmonis antar karyawan. (d) Kebutuhan harga diri, mendapat pengakuan atas diri sendiri karyawan dari orang lain. (e) Kebutuhan untuk mengaktualisasi diri yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill* dan potensi.

Menurut Efendy (2013:194), Kinerja adalah unjuk kerja yang merupakan hasil kerja dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Menurut Mangkunegara (2016:67), hasil kinerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, sedangkan menurut Hasibuan (2014:94), kinerja adalah pengorbanan jasa, jasmani dan pikiran untuk menghasilkan barang dan Jasa dengan memperoleh imbalan prestasi tertentu. Menurut Sedarmayanti (2013:50) kinerja adalah *output drive from processes, human or otherwise*, jadi dikatakannya bahwa kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses.

Menurut Bernardin & Russel (2013) untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa

indikator antara lain: a) Kualitas merupakan tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna. b) Kuantitas merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau siklus kegiatan yang diselesaikan. c) Ketepatan waktu merupakan dimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan dalam waktu yang ditetapkan. d) Efektifitas biaya merupakan tingkatan di mana sumber daya organisasi dapat dimaksimalkan. e) Hubungan antar perseorangan merupakan tingkatan di mana seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai.

KERANGKA BERFIKIR DAN HIPOTESIS

Kerangka Berpikir

Penomena yang terjadi pada PT. Prudential Life Assurance Cabang Patimura Denpasar berkaitan dengan budaya organisasi, motivasi dan kinerja ditemukan melalui observasi awal diantaranya kinerja yang belum mencapai target, aturan perusahaan yang disusun sebagai dasar pelaksanaan budaya organisasi belum sepenuhnya diikuti oleh karyawan dan motivasi dirasakan kurang oleh karyawan. Dari pernyataan di atas terlihat bahwa budaya organisasi dan motivasi dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Disamping itu

budaya organisasi dapat mempengaruhi motivasi sehingga budaya organisasi dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja dapat berpengaruh melalui motivasi.

Hipotesis

Berdasarkan latar belakang, perumusan masalah, landasan teori dan penelitian terdahulu di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut: H₁: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pada PT. Prudential Life Assurance Cabang Patimura Denpasar. H₂: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Prudential Life Assurance Cabang Patimura Denpasar. H₃: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Prudential Life Assurance Cabang Patimura Denpasar. H₄: Motivasi secara signifikan memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Prudential Life Assurance Cabang Patimura Denpasar.

METODE PENELITIAN

Lokasi dan Obyek Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. Prudential Life Assurance Cabang Patimura Denpasar, yang berlokasi di Jalan Patimura No. 32 Denpasar. Sedangkan obyek penelitian adalah budaya organisasi, motivasi dan kinerja karyawan.

dimana motivasi sebagai variabel mediasi.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Prudential Life Assurance Cabang Patimura Denpasar yang berjumlah 42 orang. Sampel penelitian adalah semua anggota populasi dengan demikian penelitian ini menggunakan metode sensus atau sampel jenuh. Sehingga semua anggota populasi digunakan sebagai responden yaitu sebanyak 42 orang.

Metode Pengumpulan Data

1) Observasi atau disebut pula dengan pengamatan meliputi pengelihatan, penciuman, pendengaran, peraba, dan pengecap (Arikunto 2012: 133). 2) Metode wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan. 3) Dokumentasi adalah cara pengumpulan data dari arsip-arsip yang ada di perusahaan (Sugiyono.2014:198). 4) Menurut Ridwan (2013), kuesioner (angket) adalah daftar pertanyaan yang diberikan kepada orang lain yang bersedia memberikan respons sesuai dengan permintaan pengguna.

Teknik Analisis Data

Analisis data meliputi 2 bagian yaitu; 1) Analisis deskriptif dalam

penelitian ini akan menunjukkan gambaran mengenai karakteristik responden yang ditinjau dari segi umur, jenis kelamin dan tingkat pendidikan. Dalam analisis deskriptif juga akan ditunjukkan respon responden mengenai indikator masing-masing variabel. 2) Analisis inferensial dalam penelitian ini menggunakan model persamaan struktural berbasis *variance* atau *component based structural equation model*, yang dikenal dengan *Partial Least Square (PLS)*. Menurut Wold (Latan dan Ghazali, 2015: 5),

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Analisis deskriptif

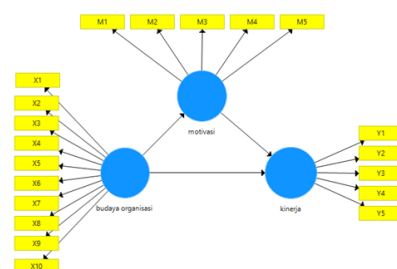
Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa, sebagian besar responden adalah perempuan, berumur 20 tahun ke atas dan berpendidikan SMA ke atas. Secara keseluruhan respon karyawan terhadap budaya organisasi yang diterapkan adalah baik. Secara keseluruhan respon karyawan terhadap motivasi yang dirasakan adalah baik. Secara keseluruhan respon karyawan terhadap kinerja karyawan adalah baik.

Analisis Inferensial

Analisis inferensial dalam penelitian ini adalah pengolahan data

dengan metode statistik. Pengolahan data dilakukan dengan metode *partial least square (PLS)*, dengan mempergunakan program *SmartPLS 3.0*. Model jalur penelitian pada aplikasi Smart PLS seperti pada Gambar 1 berikut.

Gambar 1. Model Jalur Smart PLS



Adapun langkah-langkah yang ditempuh dalam analisis PLS adalah meliputi :

1. Evaluasi Model Pengukuran (*Measurement Model/Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran (*measurement model/outer model*), untuk mengukur validitas dan reliabilitas indikator-indikator tersebut adalah a) *convergent validity*, b) *discriminant validity*, dan c) *reliability*.

a. Convergent Validity

Evaluasi ini dilakukan melalui pemeriksaan terhadap koefisien *outer loading* masing-masing indikator terhadap variabel latennya. Suatu indikator dikatakan valid, jika koefisien *outer loading* lebih besar dari 0,70 (Lathan dan

Ghozali, 2015:76), serta nilai *p-value* < 0,05 atau signifikan pada *t-statistik* 1,96. Hasil pengukuran *outer model*, ditunjukkan hasil indikator pembentuk variabel laten, menunjukkan bahwa koefisien *outer loading* berkisar antara 0,629 sampai dengan 0,903. maka seluruh indikator penelitian yang membentuk variabel penelitian adalah valid. Nilai *p-values* yaitu 0,000 yang signifikan pada tingkat *alpha* 0.05. Hal ini membuktikan bahwa indikator-indikator yang membentuk variabel laten adalah valid dan signifikan.

Dari hasil analisis ditunjukkan bahwa budaya organisasi dengan indikator *member identity* memberikan tingkat kontribusi terbesar, hal ini ditunjukkan dengan koefisien *outer loading*-nya terbesar yaitu sebesar 0,865. Demikian pula dengan variabel motivasi, indikator kebutuhan keamanan memiliki kontribusi terbesar, dengan koefisien *outer loading* sebesar 0,903. Sedangkan pada variabel kinerja karyawan, indikator yang memiliki kontribusi terbesar adalah indikator efektifitas dengan koefisien *outer loading* sebesar 0,858.

b. Discriminant Validity

Indikator reflektif juga perlu diuji *discriminant validity* dengan *cross loading*. Hasil pengukuran menunjukkan bahwa *loading factor* untuk indikator budaya organisasi (X1 sampai dengan X10)

mempunyai *loading factor* kepada konstruk kinerja karyawan lebih tinggi dari pada dengan konstruk yang lain. Hal serupa juga tampak pada indikator-indikator yang lain. Dengan demikian, kontrak laten memprediksi indikator pada blok mereka lebih baik dibandingkan dengan indikator di blok yang lain.

c. Reliability

Suatu pengukuran dapat dikatakan reliabel, apabila *composite reliability* dan *cronbach alpha* memiliki nilai lebih besar dari 0,70. Hasil perhitungan *composite reliability* dan *cronbach alpha* dalam penelitian ini menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* berkisar antara 0,888 - 0,946, dan nilai *cronbach alpha* berkisar antara 0,817 - 0,897, ini berarti bahwa variabel-variabel dalam model penelitian ini adalah reliabel. Secara keseluruhan memberikan kesimpulan bahwa baik indikator-indikator yang membentuk variabel, maupun variabel-variabel yang membentuk model dalam penelitian ini adalah valid dan reliabel.

2. Evaluasi Model Struktural (Structural Model/Inner Model)

Evaluasi model struktural dilakukan melalui beberapa pendekatan diantaranya : a) *R-Square* (R^2), b) *Q-Square Predictive Relevance* (Q^2), dan c) *Goodness of Fit* (GoF). Dalam mengevaluasi model struktural melalui pendekatan-

pendekatan di atas, akan didasarkan pada hasil perhitungan *overview* (hasil perhitungan *SmartPLS 3.0*), sebagaimana pada Tabel 1

Tabel 1. Hasil Perhitungan R-Square dan AVE

Variabel	R-Square	AVE
Budaya Organisasi (X)	0,000	0,637
Motivasi (M)	0,335	0,728
Kinerja Karyawan (Y)	0,656	0,615

Evaluasi Model Struktural Melalui R-Square (R^2)

Memperhatikan Tabel 1, dimana nilai R^2 untuk budaya organisasi (X) terhadap motivasi (M) adalah sebesar 0,335, yang artinya motivasi 33,5 % dipengaruhi oleh budaya organisasi, sedangkan sisanya 66,5% adalah faktor lain diluar model penelitian. Nilai R^2 sebesar 0,335 tergolong model yang moderat. Nilai R^2 sebesar 0,656, ditunjukkan oleh pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Artinya 65,6% kinerja karyawan dipengaruhi oleh budaya organisasi dan motivasi, sisanya sebesar 34,4% adalah pengaruh faktor lain di luar model penelitian. Nilai R^2 sebesar 0,656 termasuk katagori kuat.

a. Evaluasi Model Struktural melalui Q-Square Predictive Relevance (Q^2)

Nilai *Q-Square Predictive Relevance* (Q^2) berkisar antara 0 (nol) sampai dengan 1(satu). Kriteria kuat lemahnya model diukur berdasarkan *Q-Square Predictive*

Relevance (Q^2) .Perhitungan *Q-Square Predictive Relevance* (Q^2).

$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - (1 - R^2_1)(1 - R^2_2) \\ &= 1 - (1 - 0,335)(1 - 0,656) \\ &= 0,771 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan Q^2 sebesar 0,771 menunjukkan bahwa 77,1% model dapat dijelaskan melalui hubungan antar variabel dalam model penelitian, sedangkan sisanya 22,9% adalah faktor lain diluar model penelitian. maka model ini tergolong kuat.

b. Evaluasi Model Struktural melalui Goodness of Fit (GoF)

Kriteria kuat lemahnya model berdasarkan pengukuran *Goodness of Fit* (GoF), adalah sebagai berikut : 0,36 (*GoF large*), 0,25 (*GoF medium*), dan 0,10 (*GoF small*). Adapun rumusan untuk mengukur kuat lemahnya model berdasarkan *Goodness of Fit* (GoF), adalah :

$$\begin{aligned} \text{GoF} &= \sqrt{(\text{AVE} \times R^2)} \\ \text{GoF} &= \sqrt{\{((0,637+0,728+0,615)/3) \times ((0,335+0,656)/2)\}} \\ \text{GoF} &= 0,5719 \end{aligned}$$

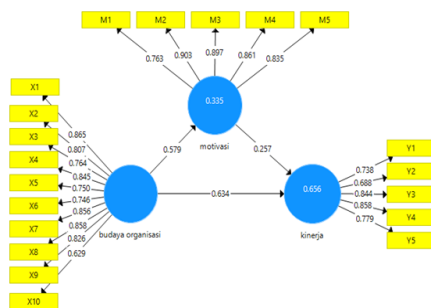
Hasil perhitungan *GoF* di atas, menunjukkan nilainya sebesar 0,5719, maka model ini tergolong ke dalam model yang kuat.

c. Pengujian Hipotesis

Dalam hal pengujian hipotesis-hipotesis, maka

ditampilkan hasil pengolahan data seperti ditunjukkan dalam Gambar 2 sebagai berikut:

Gambar 2. Diagram path Hubungan Antara Budaya Organisasi, Motivasi dan Kinerja Karyawan



Berdasarkan Gambar 5.2 dapat buat tabel mengenai hubungan antar variabel, seperti ditunjukkan dalam Tabel 2.

Tabel 2. Hubungan langsung Antara Variabel Budaya Organisasi, Motivasi dan Kinerja Karyawan

Hubungan Antar Variabel	Koefisien Jalur	T Statistics	P values	Keterangan
Budaya Organisasi (X) → Motivasi (M)	0,579	5,907	0,000	Significance
Budaya Organisasi (X) → Kinerja karyawan (Y)	0,634	18,665	0,000	Significance
Motivasi (M) → Kinerja karyawan (Y)	0,257	2,448	0,015	Significance

Berdasarkan Tabel 2, maka dapat diuraikan pengujian hubungan antar variabel sebagai berikut :

1) Pengujian Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi.
Pengujian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dapat dijelaskan melalui

Gambar 2 yang dirangkum di Tabel 2, yang menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Hal ini ditunjukkan dari koefisien jalur antara budaya organisasi ke motivasi sebesar 0,579 dengan koefisien t-statistik sebesar 5,907 > t-tabel 1,96, dan nilai signifikansi sebesar 0,000 < 0,05. Hasil pengujian ini membuktikan hipotesis 1 (H₁) dapat diterima.

2) Pengujian Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, juga ditunjukkan melalui Gambar 2 yang dirangkum di Tabel 2. Dalam gambar dan tabel tersebut ditunjukkan bahwa budaya organisasi menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini ditunjukkan oleh koefisien *path* dari variabel budaya organisasi ke kinerja karyawan sebesar 0,634, dengan koefisien t-statistik sebesar 18,665 > t-tabel 1,96, dan nilai signifikansi sebesar 0,000 < 0,05. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa hipotesis 2 (H₂), dapat dibuktikan.

3) Pengujian Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan.

Pengujian mengenai pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan, sebagaimana

ditunjukkan dalam Gambar 2 yang dirangkum dalam Tabel 2, menunjukkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan melalui koefisien *path* dari motivasi ke kinerja karyawan sebesar 0,257, dengan koefisien t-statistik sebesar $2,448 > t\text{-tabel } 1,96$, dan nilai signifikansi sebesar $0,015 < 0,05$. Hasil pengujian ini membuktikan bahwa hipotesis 3 (H_3), dapat diterima.

- 4) Pengujian Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi. Pengujian kemampuan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel mediasi, sebagaimana ditunjukan hasil total *indirect effect* pada tabel 3

Tabel 3. Hasil perhitungan Total Indirect Effect

Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/(STDEV))	P Values
Budaya Organisasi (X) → Motivasi (M) → Kinerja Karyawan (Y)	0.149	0.151	0.071	2.097	0.036

Tabel 3 menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel mediasi. Hal ini ditunjukkan dengan koefisien t-statistik sebesar $2,097 > t\text{-tabel } 1,96$. dan nilai signifikansi adalah

sebesar $0,036 < 0,05$. Hasil pengujian ini membuktikan hipotesis 4 (H_4), dapat diterima.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan yang dapat dikemukakan: 1) Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Hasil penelitian ini memberikan indikasi bahwa semakin baik budaya organisasi maka dapat meningkatkan motivasi. 2) Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3) Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 4) Motivasi mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu: 1) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam penelitian ini hanya terdiri dari dua variabel, yaitu budaya organisasi dan motivasi, sedangkan masih banyak faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. 2) Adanya keterbatasan penelitian dengan menggunakan kuesioner yaitu terkadang jawaban yang diberikan oleh responden tidak menunjukkan keadaan sesungguhnya.

Saran

Sesuai dengan hasil simpulan yang diuraikan di atas, maka dapat disampaikan beberapa saran, yaitu :
1) Bagi Manajemen. a) Budaya organisasi yang diterapkan perusahaan sudah direpon oleh karyawan dengan baik namun masih perlu diperbaiki khususnya pada indikator *open system focus*. b) Motivasi yang diberikan perusahaan telah direspon dengan baik oleh karyawan namun masih nperlu diperbaiki terutama pada indikator kebutuhan akan harga diri. 2) Bagi Penelitian Selanjutnya disarankan untuk menambah variabel dan bila perlu mengganti dengan variabel lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Ayyubi, M. Sholahuddin. 2019. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen* Volume 7 Nomor 1. Universitas Negeri Surabaya
- Effendy, Onong uchjana. 2013. *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Eka Ni Luh, dkk. 2014. Pengaruh Budaya Etis Organisasi dan. Efektivitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana (Manajemen). Vol. 2 No.1.**
- Giantari, Ida Ayu Indah dan I Gede, Riana. 2017. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan Klumpu Bali Resort Sanur. *E-Jurnal Manajemen*. Vol 6 No 12
- Handoko, 2014. *Manajemen Personalia Sumber Daya Manusia*, Edisi. Kedua,
- Hasibuan. M. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara. Jakarta.
- Latan dan Ghozali. 2015. *Partial Least Square (Konsep, Teknik, dan Aplikasi) menggunakan program SmartPLS 3.0*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Luneburg, C., Fred. 2011. Self Efficacy In The Workplace: Implications For Motivation And Performance. *International Journal Of Management, Business, And Administration*, Vol. 14, No. 1.
- Mangkunegaram Anwar Prabu, 2016, *Evaluasi Kinerja SDM*, Penerbit Refika Aditama, Bandung.
- Prakoso. 2017. Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Organisasi Pada Kinerja Penyusun Laporan Keuangan Satuan Kerja Melalui Komitmen Organisasi. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 6.7 (2017): 2789-2818

- Robbins, P. Stephen, 2014, *Teori Organisasi Struktur, Desain & Aplikasi*, Edisi 3, Penerbit Arcan, Jakarta.
- Sabur,M. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: CV. Mandar Maju.
- Siagian, Sondang P.. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Subagyo, dkk. 2014. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja (Studi Pada Perwakilan Bpkp Provinsi Jawa Tengah). *Jurnal Bisnis STRATEGI* Vol. 23 No. 1
- Suyana, Utama. 2008. *Aplikasi Analisis Kuantitatif*. Denpasar. Fakultas Ekonomi Udayana
- Thoha ,Miftah, 2010, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Tumilaar, B. R. 2015. The Effect of Discipline, Leadership and Motivation on Employee Perfomance *st BPJS Ketenagakerjaan* Sulut.
- Widyastuti, dkk. 2016. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Moderating Pada Koperasi Pegawai PLN Sektor Priok. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*. Vol 1, No 1
- Widyani. 2015. Knowledge Management dalam Perspektif Tri Kaya Parisuda serta Pengaruhnya terhadap Kinerja Pengurus Koperasi. *Jurnal* Vol 5, No 02 September Universitas Mahasarakswati.
- Wuradji. 2012. *The Educational Leadership (Kepemimpinan Transformasional)*. Yogyakarta : Gama media.