

**PERANAN BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI RADIO REPUBLIK  
INDONESIA DENPASAR MELALUI MOTIVASI**

**Ni Made Yuli Kartika Dewi<sup>1)</sup>, Ni Putu Sudarsani<sup>2)</sup> dan I Wayan Terimajaya<sup>3)</sup>**

STISIP Margarana, Universitas Tabanan

[yulica.dewi@gmail.com](mailto:yulica.dewi@gmail.com), [putusudarsani29@gmail.com](mailto:putusudarsani29@gmail.com),  
[terimjayawayan@gmail.com](mailto:terimjayawayan@gmail.com)

***Abstract***

*Research objectives 1) to analyze the influence of organizational culture on employee motivation at Radio Republik Indonesia (RRI) Denpasar. 2) To analyze the influence of job satisfaction on employee motivation at Radio Republik Indonesia (RRI) Denpasar. 3) To analyze the influence of organizational culture on employee performance at Radio Republik Indonesia (RRI) Denpasar. 4) To analyze the influence of job satisfaction on employee performance at Radio Republik Indonesia (RRI) Denpasar. 5) To analyze the influence of motivation on employee performance at Radio Republik Indonesia (RRI) Denpasar. 6) To analyze the influence of organizational culture on employee performance at Radio Republik Indonesia (RRI) Denpasar through motivation. 7) To analyze the effect of job satisfaction on employee performance at Radio Republik Indonesia (RRI) Denpasar through motivation. The research location was carried out on employees of Radio Republik Indonesia (RRI) with a sample of 60 samples using a proportional random sampling technique. With Path analysis techniques. The research results show 1) Organizational culture has a direct effect on motivation. 2) Job satisfaction has a direct effect on motivation. 3) Organizational culture has a direct effect on employee performance. 4) Job satisfaction has a direct effect on employee performance. 5) Motivation has a direct effect on employee performance. 6) Motivation is able to mediate the influence of organizational culture on employee performance. 7) Motivation is able to mediate the influence of job satisfaction on employee performance.*

**Keywords:** *organizational culture, job satisfaction, motivation and performance*

## **PENDAHULUAN**

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan kunci bagi kelangsungan suatu organisasi, karena hal itu merupakan aset organisasi yang relatif sulit untuk ditiru oleh organisasi lain. Hal ini disebabkan sifat SDM yang tidak tetap dan terus bergerak secara fleksibel mengikuti setiap perubahan yang terjadi di lingkungannya. Saat ini era persaingan dunia bisnis sangat ketat yang akan menimbulkan konsekuensi dalam persaingan perusahaan. SDM dalam suatu organisasi merupakan penentu yang sangat penting bagi keefektifan berjalannya kegiatan di dalam organisasi. Oleh karena itu, berhasil tidaknya suatu organisasi atau institusi akan ditentukan oleh faktor manusianya atau pegawainya dalam mencapai tujuannya.

Peningkatan kinerja pegawai akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Oleh karena itu upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja SDM yang ada di dalamnya. Beberapa faktor yang dapat meningkatkan kinerja termasuk budaya organisasi, kepuasan kerja, motivasi, disiplin kerja, dan desain kerja. Fenomena yang terjadi di Radio Republik Indonesia Denpasar menunjukkan bahwa kinerja pegawai dirasakan belum optimal. Ini terlihat dari beberapa masalah seperti pegawai yang meninggalkan kantor pada jam kerja tanpa alasan yang jelas, pegawai yang terlambat masuk kantor, pulang lebih awal tanpa alasan yang memadai, serta pegawai yang tidak hadir dengan alasan kesehatan atau urusan keluarga. Semua ini menunjukkan masih rendahnya tingkat komitmen terhadap organisasi di kalangan pegawai.

Penelitian ini menggunakan faktor budaya organisasi, kepuasan kerja terhadap motivasi dan kinerja pegawai, karena faktor-faktor ini merupakan masalah penting yang perlu diselesaikan untuk meningkatkan kinerja secara berkelanjutan, faktor pertama adalah budaya organisasi. Dalam hal ini, peran pemimpin sangat menentukan dalam implementasi budaya organisasi di Perusahaan. Perkembangan ini dapat dilihat dari banyaknya radio-radio swasta yang berada di Indonesia bahkan di setiap provinsi, yang mempunyai radio di setiap kota. Pada lembaga radio juga harus mempunyai SDM yang berkualitas dan mampu dilibatkan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Faktor kedua adalah kepuasan kerja. Dimana kepuasan kerja merupakan perasaan emosional yang positif atau negatif terkait pekerjaan seseorang, mencerminkan sikap dan motivasi mereka terhadap pekerjaan. Kepuasan ini penting karena mempengaruhi kinerja, absensi, perputaran tenaga kerja, dan masalah terkait lainnya. Manajemen SDM harus memantau kepuasan kerja agar pegawai merasa puas dan mendapatkan penilaian yang adil, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja mereka.

Motivasi juga turut mempengaruhi kinerja pegawai Radio Republik Indonesia Denpasar. Sebagian pegawai menganggap pekerjaan sebagai beban, dilaksanakan karena kewajiban, dan hanya sebagai rutinitas tanpa semangat. Hal ini tercermin dari rendahnya motivasi dalam menjalankan tugas, kurangnya inisiatif untuk meningkatkan kualitas kerja dan prestasi, serta kekurangan dorongan pribadi untuk pengembangan diri dan adaptasi dengan perkembangan di luar lingkungan kerja. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Tata Usaha dinyatakan bahwa semua pegawai di masing-masing bagian wajib hadir minimal 80 persen setiap bulannya karena setiap pegawai

memperoleh tunjangan kinerja. Apabila kehadiran pegawai dibawah 80 persen maka akan dikenakan sanksi berupa pembinaan dan dilaporkan ke pusat.

Menyadari akan berbagai hal diatas maka dalam penelitian ini peneliti tertarik untuk memilih Radio Republik Indonesia (RRI) Denpasar sebagai objek penelitian, dengan maksud untuk mengetahui “Peranan Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Radio Republik Indonesia Denpasar Melalui Motivasi”.

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Zulkifli 2023 “Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi dengan Motivasi Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia, Tbk. Cabang Pekanbaru”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi.

Dewi, dkk 2022 “Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Demak”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) terdapat pengaruh positif signifikan kepemimpinan terhadap motivasi kerja, 2) terdapat pengaruh positif signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, 3) terdapat pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja, 4) terdapat pengaruh positif signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, 5) terdapat pengaruh positif signifikan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja, 6) terdapat pengaruh positif signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, 7) terdapat pengaruh

positif signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, 8) Motivasi mampu memberikan kontribusi kecil pengaruh langsung antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, Motivasi mampu memberikan kontribusi pengaruh langsung antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai kinerja, Motivasi mampu memberikan kontribusi pengaruh langsung antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Demak.

Novalien dan Victor 2022 “Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai Mediasi”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap karyawan. kinerja, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Setyowati dan Sofingi 2022 “Faktor Penentu Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada Dinas Pencarian dan Pertolongan Kota Semarang”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja, motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja, kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja melalui motivasi kerja, dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Kesimpulan adalah kepemimpinan yang dijalankan memberikan dampak positif terhadap pegawai di Dinas Pencarian dan Pertolongan Kota Semarang.

Jufrizen dan Tiara 2021

“Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, disiplin kerja tidak dapat memediasi atau memperantara pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja, dan disiplin kerja dapat memediasi atau memperantara pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

Haris dan Chaerudin 2021 “Peran Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) melalui Motivasi sebagai Variable Mediating pada Direktorat Kelaikan Udara dan Pengoperasian Pesawat Udara (DKPPU), Direktorat Jenderal Perhubungan Udara, Kementerian Perhubungan”. Hasil penelitian menjelaskan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, kepuasan kerja mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja, motivasi mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel mediasi, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel mediasi.

M. Sholahuddin 2019 “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja

sebagai Variabel Intervening”. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, bukan motivasi kerja. Jadi motivasi kerja merupakan Variabel Intervening yang mempengaruhi budaya organisasi.

Budaya organisasi menurut Schein dalam Dharma (2004) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat diartikan sebagai pola asumsi dasar yang ditemukan, diteliti atau dikembangkan oleh berbagai kelompok yang ada dalam organisasi. Menurut Wibowo (2010) Indikator budaya organisasi yaitu: 1) *Innovation and risk taking* (inovasi dan pengambilan risiko), 2) *Attention to detail* (perhatian pada hal detail), 3) *Outcome orientation* (orientasi pada manfaat), 4) *People orientation* (orientasi pada orang), 5) *Team orientation* (orientasi pada tim).

Kepuasan kerja menurut Anwar (2010:176) adalah keadaan emosional pegawai yang mana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa pegawai dari perusahaan/organisasi dengan balas jasa yang memang diinginkan oleh pegawai yang bersangkutan. Menurut Handoko (2010:182) Indikator kepuasan kerja yaitu: 1) Kerja yang secara mental menantang, 2) Ganjaran yang pantas, 3) Kondisi kerja yang mendukung, 4)

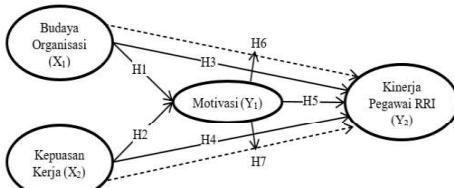
Rekan sekerja yang mendukung, 5) Kesesuaian pribadi pada pekerjaan.

Motivasi yang dikemukakan oleh Wexley dan Yukl (1997) adalah pemberian atau penimbunan motif dan dapat diartikan hal atau keadaan menjadi motif. Kuat dan lemahnya motivasi seseorang ikut menentukan besar kecilnya prestasi orang tersebut. Menurut Mangkunegara (2009:93) indikator motivasi adalah sebagai berikut: 1) Tanggung jawab, 2) Prestasi kerja, 3) Peluang untuk maju, 4) Pengakuan atas kinerja pegawai, 5) Pekerjaan yang menantang.

Kinerja menurut Cushway (1996)

adalah suatu proses manajemen yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu sedemikian rupa, sehingga baik tujuan individu maupun tujuan korporasi dapat bertemu. Menurut Priansa (2014:271) indikator kinerja pegawai: 1) *Quantity of work* (kuantitas pekerjaan). 2) *Quality of work* (kualitas pekerjaan). 3) *Initiative* (Inisiatif). 4) *Adaptability* (adaptabilitas). 5) *Cooperation* (kerjasama).

Berdasarkan telaah pustaka yang telah dikembangkan mengenai Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai, penelitian ini mengembangkan sebuah model konseptual dalam kerangka teoritis berikut ini.



**Gambar 1**  
**Kerangka Konseptual**

H1: Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Motivasi pegawai di Radio Republik Indonesia (RRI) Denpasar, H2: Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Motivasi pegawai di Radio Republik Indonesia (RRI) Denpasar, H3: Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai di Radio Republik Indonesia (RRI) Denpasar, H4: Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai di Radio Republik Indonesia (RRI) Denpasar, H5: Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai di Radio Republik Indonesia (RRI) Denpasar, H6: Budaya Organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Pegawai di Radio Republik Indonesia (RRI) Denpasar melalui Motivasi, H7: Kepuasan Kerja berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Pegawai di Radio Republik Indonesia (RRI) Denpasar melalui Motivasi.

Ni Made Yuli Kartika Dewi

Ni Putu Sudarsani

I Wayan Terimajaya

#### METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian di Radio Republik Indonesia, JL. Hayam Wuruk No.70, Denpasar, Bali. Populasi penelitian adalah pegawai Radio Republik Indonesia berjumlah 148 orang. Pengambilan sampel digunakan *proportionate random sampling*. Besarnya sampel dihitung dengan rumus Slovin:

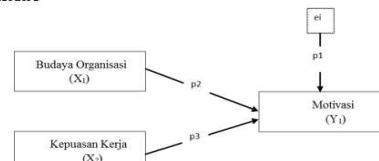
$$n = \frac{N}{1 + N(\epsilon)^2} = \frac{148}{1 + 148(0,1)^2}$$

$n = 59,67$  dibulatkan menjadi 60 responden

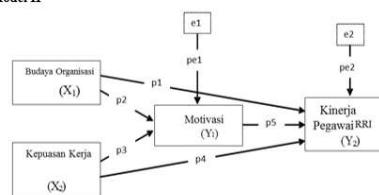
Jenis data penelitian adalah kuantitatif (data jumlah pegawai, data jumlah kuesioner dari pegawai RRI Denpasar) dan kualitatif (sejarah berdirinya perusahaan, struktur organisasi yang ada pada RRI Denpasar). Sumber data dari data primer dan data sekunder. Variabel bebas adalah budaya organisasi (X1) dan kepuasan kerja (X2). Variabel terikat adalah kinerja pegawai (Y2). Variabel intervening adalah motivasi (Y1). Teknik pengumpulan data adalah kuesioner. Pengukuran data menggunakan skala Likert dengan ukuran: 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Kurang Setuju, 4 = Setuju dan 5 = Sangat Setuju.

Teknik analisis data adalah 1) uji coba instrumen, 2) uji asumsi klasik, 3) analisis deskriptif, 4) analisis *Path*, 5) uji Sobel.

Model I



Model II



**Gambar 2**  
**Konstruksi Diagram Jalur**

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Analisis hasil uji validitas dilakukan kepada 60 responden menggunakan korelasi *product moment*. Jika korelasi *product moment* tiap instrumen tersebut positif dan besarnya 0,3 ke atas, maka dikatakan valid.

**Tabel 1**  
**Hasil Uji Validitas**

Variabel	Pertanyaan	Nilai r	Keterangan
Budaya	X1.1	0,873	Valid
Organisasi (X1)	X1.2	0,836	Valid
	X1.3	0,814	Valid
	X1.4	0,936	Valid
Kepuasan Kerja (X2)	X2.1	0,737	Valid
	X2.2	0,880	Valid
	X2.3	0,889	Valid
Motivasi (Y1)	Y1.1	0,799	Valid
	Y1.2	0,800	Valid
	Y1.3	0,850	Valid
	Y1.4	0,771	Valid
	Y1.5	0,757	Valid
Kinerja	Y2.1	0,812	Valid
Pegawai (Y2)	Y2.2	0,745	Valid
	Y2.3	0,638	Valid
	Y2.4	0,652	Valid
	Y2.5	0,777	Valid

Berdasarkan tabel 1 terlihat semua nilai korelasi lebih besar dari nilai korelasi *product moment*, maka penelitian dapat dianalisis lebih lanjut.

Analisis hasil uji reliabilitas dari perhitungan nilai koefisien  $\alpha$  dengan nilai batas yang dapat diterima sebesar 0,6.

**Tabel 2**  
**Rekapitulasi Uji Reliabilitas**

Variabel	Nilai Cronbach's Alpha	Keterangan
Budaya	0.833	Reliabel
Organisasi (X1)	0.840	Reliabel
Kepuasan Kerja (X2)	0.804	Reliabel
Motivasi (Y1)	0.793	Reliabel
Kinerja		
Pegawai (Y2)		

Berdasarkan tabel 2 terlihat bahwa semua variabel memiliki nilai Cronbach Alpha lebih besar dari 0,6, maka semua variabel adalah reliabel (handal).

Analisis hasil deskriptif dari variabel budaya organisasi (X1), kepuasan kerja (X2), motivasi (Y1) dan kinerja pegawai (Y2). Rumus *interval range sebagai berikut*:

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai batas tertinggi} - \text{Nilai batas terendah}}{\text{Total nilai yang digunakan}} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Berdasarkan hasil perhitungan, maka dapat disusun kriteria pengukuran seperti berikut: (1,00 - 1,80 = Sangat tidak baik), (1,81 - 2,61 = Tidak baik), (2,62 - 3,42 = Cukup baik), (3,43 - 4,23 = Baik), (4,24 - 5,00 = Sangat baik). Semakin tinggi nilai rerata maka semakin baik tanggapan responden terhadap variabel tersebut. Profil tanggapan disajikan dalam bentuk tabulasi.

**Tabel 3**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi (X1)**

	Indikator	Respon (%)					Rerata (Mean)
		1	2	3	4	5	
X1.1	Sebagai Pegawai Radio Republik Indonesia saya merasa Budaya Organisasi saya baik.	1	1	2	29	27	4,33
X1.2	Prasarana dan sarana yang saya gunakan sudah cukup untuk mendukung pelaksanaan tugas sehari-hari.	1	0	6	33	20	4,18
X1.3	Sebagai Pegawai Radio Republik Indonesia saya menjalin hubungan yang harmonis dengan pegawai lainnya.	0	1	0	18	31	4,48
X1.4	Sebagai bawahan saya mampu mewujudkan komunikasi dua arah dengan pimpinan saya.	1	0	2	28	29	4,40
Budaya Organisasi (X1)							4,35

Berdasarkan tabel 3 terlihat bahwa budaya organisasi diyakini sangat baik oleh pegawai Radio Republik Indonesia (RRI) Denpasar dengan nilai rerata (*mean*) yang diperoleh sebesar 4,35.

**Tabel 4**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (X2)**

	Indikator	Respon (%)					Rerata ( <i>Mean</i> )
		1	2	3	4	5	
X2.1	Frekuensi kepuasan kerja pada kantor Radio Republik Indonesia kepada pegawainya relatif baik	0	0	1	42	17	4,27
X2.2	Sistem pemberian kompensasi untuk kepuasan kerja di kantor Radio Republik Indonesia telah dilaksanakan secara adil.	1	0	7	36	16	4,10
X2.3	Kepuasan kerja berupa kompensasi yang saya terima telah dapat memenuhi seluruh kebutuhan rumah tangga.	0	0	5	42	13	4,13
Kepuasan Kerja (X2)							4,17

Berdasarkan tabel 4 terlihat bahwa kepuasan kerja diyakini baik oleh pegawai Radio Republik Indonesia (RRI) Denpasar dengan nilai rerata (*mean*) yang diperoleh sebesar 4,17.

**Tabel 5**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi (Y1)**

	Indikator	Respon (%)					Rerata ( <i>Mean</i> )
		1	2	3	4	5	
Y1.1	Pekerjaan saya sangat menarik	0	0	0	17	43	4,72
Y1.2	Saya senang tingkat tanggung jawab pekerjaan	0	0	1	26	33	4,53
Y1.3	Gaji saya sesuai dengan beban kerja	0	0	1	25	34	4,55
Y1.4	Jika saya melaksanakan pekerjaan dengan baik, akan dipromosikan	0	1	1	32	26	4,38
Y1.5	Saya puas dengan tingkat kemajuan	0	0	9	16	40	4,65
Motivasi (Y1)							4,57

Berdasarkan tabel 5 terlihat bahwa motivasi diyakini sangat baik oleh pegawai Radio Republik Indonesia (RRI) Denpasar dengan nilai rerata (*mean*) yang diperoleh sebesar 4,57.

**Tabel 6**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Pegawai (Y2)**

	Indikator	Respon (%)					Rerata ( <i>Mean</i> )
		1	2	3	4	5	
Y2.1	Sebagai Pegawai RRI saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan	0	0	1	30	29	4,47
Y2.2	Dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan, saya bertanggung jawab terhadap penyelesaian dan hasilnya	0	0	0	22	38	4,63
Y2.3	Volume pekerjaan yang dibebankan kepada saya sesuai dengan lingkup bidang tugas saya.	1	0	6	34	19	4,17
Y2.4	Untuk menyelesaikan pekerjaan dibebankan, saya dapat menyelesaikan tepat waktu.	0	0	4	33	23	4,32
Y2.5	Seluruh pekerjaan diberikan kepada saya dapat diselesaikan dan hasilnya memenuhi keinginan pimpinan/atasan	0	0	1	37	22	4,35
Kinerja Pegawai (Y2)							4,39

Berdasarkan tabel 6 terlihat bahwa kinerja pegawai diyakini sangat baik oleh pegawai Radio Republik Indonesia (RRI) Denpasar dengan nilai rerata (*mean*) yang diperoleh sebesar 4,39.

Analisis hasil uji asumsi klasik meliputi: uji normalitas, uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas:

**Tabel 7**  
**Hasil Uji Normalitas (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)**

	X1 (Budaya Organisasi)	X2 (Kepuasan Kerja)	Y1 (Motivasi)	Y2 (Kinerja Pegawai)
N	60	60	60	60
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean: 16.7000 Std. Deviation: 3.75658	12.5000 1.47866	22.8333 2.10863	21.9333 2.17744
Most Extreme Differences	Absolute: .276 Positive: .190 Negative: -.276	.332 .332 -.251	.177 .152 -.177	.179 .179 -.137
Kolmogorov-Smirnov Z	2.139	2.575	1.368	1.389
Asymp. Sig. (2-tailed)	.200	.085	.097	.062

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Berdasarkan tabel 7 terlihat nilai Sig. (2-tailed) variabel X1, X2, Y1, dan Y2 lebih besar dari 0,05, sehingga  $H_0$  diterima berarti seluruh data yang diuji menyebar normal atau terdistribusi normal.

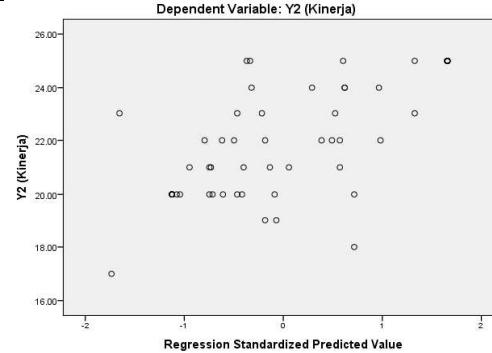
**Tabel 8**  
**Hasil Uji Multikolinieritas**

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Budaya Organisasi (X1)	.814	1.228
Kepuasan Kerja (X2)	.774	1.291
Motivasi (Y1)	.934	1.070

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y2)

Berdasarkan tabel 8 terlihat bahwa budaya organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi memiliki nilai VIF di bawah 10 dan nilai Tolerance di atas 0,1. Hal ini berarti tidak terjadi multikolineiritas.

Analisis hasil uji heteroskedastisitas menggunakan Scatterplot diagram:



**Gambar 2**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Berdasarkan gambar 2 terlihat titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk suatu pola tertentu, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini berarti tidak terjadi heteroskedastisitas.

Analisis hasil uji autokorelasi dengan Durbin-Watson (DW):

**Tabel 9**  
**Hasil Uji Autokorelasi (Model Summary<sup>b</sup>)**

	Std. Change Statistics		Dur							
	R	Adj	Err	R	Squ	F	d	d	Sig.	Dur
Sq	d R	or	Sq	the	are	Ch	d	d	F	bin-
uar	d R	or	Sq	the	are	Ch	d	d	F	bin-
e	Squ	d R	Sq	the	are	Ch	d	d	F	bin-
e	Squ	the	Ch	ang	1	2	Ch	ang	e	bin-
e	Squ	the	Ch	ang	1	2	Ch	ang	e	bin-
e	Squ	the	Ch	ang	1	2	Ch	ang	e	bin-
.49	.467	1.58	.49	18.	3	5	.00	1.84		
4	981	4	225		6	0		5		

a. Predictors: (Constant), Y1 (Motivasi), X1 (Budaya Organisasi), X2 (Kepuasan Kerja)

b. Dependent Variable: Y2 (Kinerja Pegawai)

Berdasarkan tabel 9 terlihat nilai DW sebesar 1,845 berada diantara  $-2 < 1,845 < 2$  berarti tidak terjadi autokorelasi.

Analisis hasil perhitungan nilai koefisien determinasi multipel:

$$R_1^2 = 0,431$$

$$R_2^2 = 0,494$$

$$R_m^2 = 1 - (1 - 0,431) \cdot (1 - 0,494)$$

$$R_m^2 = 1 - (0,569) \cdot (0,506) = 1 - 0,288 = 0,712$$

Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh keragaman data sebesar 0,712 berarti sebesar 71,2% kinerja pegawai

Radio Republik Indonesia (RRI) Denpasar dipengaruhi oleh budaya organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi.

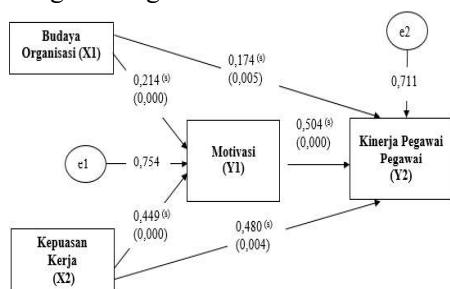
Sedangkan sisanya sebesar 28,8% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model yang tidak diteliti.

Analisis hasil uji substruktur 1 dan substruktur 2 dapat dilihat sebagai berikut.

**Tabel 10**  
**Hasil Uji Path**

No	Pengaruh Antar Variabel	Efek Langsung	Efek Tak Langsung	Efek Total	Sig	Keterangan
1.	Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi	0,214		0,214	0,000	H1 diterima
2.	Pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi	0,449		0,449	0,000	H2 diterima
3.	Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai	0,174		0,174	0,005	H3 diterima
4.	Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai	0,480		0,480	0,004	H4 diterima
5.	Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai	0,504		0,504	0,000	H5 diterima
6.	Pengaruh secara tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi		0,088 (0,174 x 0,504)	0,088		H6 diterima
7.	Pengaruh secara tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi		0,239 (0,480 x 0,504)	0,242		H7 diterima

Berdasarkan tabel 10 dapat digambarkan model jalur akhir yang menjelaskan hubungan langsung antara variabel eksogen dengan variabel endogen sebagai berikut.



**Gambar 3**  
**Model Analisis Jalur**

$$\text{Error Term (e1)} = \sqrt{1 - R_1^2}$$

$$\begin{aligned} \text{Error Term (e2)} &= \sqrt{1 - R_2^2} \\ &= \sqrt{1 - 0,431} \\ &= \sqrt{1 - 0,494} \\ &= 0,754 \\ &= 0,711 \end{aligned}$$

Pengujian H1: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai RRI Denpasar. Hasil analisis menunjukkan nilai efek langsung 0,214 dengan taraf nyata signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . H1 diterima berarti semakin baik budaya organisasi akan mampu mempengaruhi peningkatan motivasi pegawai RRI Denpasar sebesar 21,4%. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dibuat oleh Zulkifli tahun 2023 dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Karyawan Dimediasi dengan Motivasi Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia, Tbk. Cabang Pekanbaru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi.

Pengujian H2: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai RRI Denpasar. Hasil analisis menunjukkan nilai efek langsung 0,449 dengan taraf

nyata *signifikansi* sebesar  $0,000 < 0,05$ . H2 diterima berarti bahwa semakin baik kepuasan kerja akan mampu mempengaruhi peningkatan pegawai RRI Denpasar sebesar 44,9%. Hal ini sejalan dengan

Pengujian H3: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai RRI Denpasar. Hasil analisis menunjukkan nilai efek langsung 0,174 dengan taraf nyata signifikansi sebesar  $0,005 < 0,05$ . H3 diterima berarti bahwa semakin baik budaya organisasi akan mampu mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai RRI Denpasar sebesar 17,4%. Hal ini sejalan dengan

Pengujian H4: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai RRI Denpasar. Hasil analisis menunjukkan nilai efek langsung 0,480 dengan taraf nyata signifikansi sebesar  $0,004 < 0,05$ . H4 diterima berarti bahwa semakin baik kepuasan kerja akan mampu mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai RRI Denpasar sebesar 48%. Hal ini sejalan dengan

Pengujian H5: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai RRI Denpasar. Hasil analisis menunjukkan nilai efek langsung 0,504 dengan taraf nyata signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . H5 diterima berarti bahwa semakin baik motivasi akan mampu mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai RRI Denpasar sebesar 50,4%. Hal ini sejalan dengan

Pengujian H6: Budaya organisasi berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai RRI Denpasar melalui motivasi. Hasil analisis menunjukkan nilai efek tak langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebesar 0,088. H6 diterima berarti semakin baik budaya organisasi akan mampu mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai RRI Denpasar sebesar 8,8%. Pengujian pengaruh motivasi antara kepuasan kerja

Ni Made Yuli Kartika Dewi

Ni Putu Sudarsani

I Wayan Terimajaya

terhadap kinerja pegawai dengan Uji Sobel:

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 SE_B^2) + (a^2 SE_A^2)}} \\ ..... \\ Z = \frac{0,214 \times 0,504}{\sqrt{(0,504^2 \times 0,080^2) + (0,214^2 \times 0,102^2)}} = 2,352$$

Nilai  $Z = 2,352 > 1,96$  dengan tingkat signifikansi 5% maka variabel motivasi mampu memediasi antara pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai RRI Denpasar. Hal ini sejalan dengan

Pengujian H7: Kepuasan kerja berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai RRI Denpasar melalui motivasi. Hasil analisis menunjukkan nilai efek tak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebesar 0,242. H7 diterima berarti semakin baik kepuasan kerja akan mampu mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai RRI Denpasar sebesar 24,2%. Pengujian pengaruh motivasi antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dengan Uji Sobel:

$$Z = \frac{0,449 \times 0,504}{\sqrt{(0,504^2 \times 0,202^2) + (0,449^2 \times 0,102^2)}} = \\ 2,027$$

Nilai  $Z = 2,027 > 1,96$  dengan tingkat signifikansi 5% maka variabel motivasi mampu memediasi antara pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan hasil analisis penelitian, dapat disimpulkan: 1) Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap motivasi pegawai Radio Republik Indonesia (RRI) Denpasar. 2) Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap motivasi pegawai Radio Republik

Indonesia (RRI) Denpasar. 3) Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Radio Republik Indonesia (RRI) Denpasar. 4) Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Radio Republik Indonesia (RRI) Denpasar. 5) Motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Radio Republik Indonesia (RRI) Denpasar. 6) Motivasi mampu memediasi pengaruh budaya organisasi secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai Radio Republik Indonesia (RRI) Denpasar. 7) Motivasi mampu memediasi pengaruh kepuasan kerja secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai Radio Republik Indonesia (RRI) Denpasar.

### **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa saran: 1) Bagi pihak Manajemen Radio Republik Indonesia (RRI) Denpasar: (a) Pimpinan harus mempertimbangkan aspirasi pegawai dan membangun komunikasi yang efektif untuk memastikan koordinasi yang baik antara manajemen dan pegawai Radio Republik Indonesia (RRI) Denpasar dalam pengambilan keputusan terkait kebijakan-kebijakan pegawai. (b) Diperlukan peningkatan dalam pola supervisi yang positif untuk meningkatkan persepsi pegawai Radio Republik Indonesia (RRI) Denpasar terhadap pimpinan mereka. Hal ini dapat menghasilkan dukungan organisasional yang lebih kuat dan berdampak langsung pada peningkatan kinerja mereka. (c) Penting untuk menciptakan budaya organisasi yang kondusif di Radio Republik Indonesia (RRI) Denpasar

Ni Made Yuli Kartika Dewi

Ni Putu Sudarsani

I Wayan Terimajaya

agar menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan aman bagi semua pegawai. Hal ini akan berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai secara keseluruhan.

2) Bagi penelitian selanjutnya: (a) Penting untuk mempertimbangkan cakupan yang lebih luas dari obyek penelitian, agar hasil dan temuan penelitian menjadi lebih kaya. (b) Secara khusus, harus dipertimbangkan faktor-faktor lain yang belum dieksplorasi dalam model penelitian ini. (c) Untuk mengungkap apakah ada perbedaan atau konsistensi hasil empiris dari waktu ke waktu, disarankan untuk mempertimbangkan penggunaan desain penelitian longitudinal dalam penelitian berikutnya.

### **DAFTAR PUSTAKA**

Anwar, 2010. Manajemen Pegawai. PT Asdi Mahasatya Jakarta.

Cushway, B., 1996. Human Resources Management: The Fast Track MBA Series. Jakarta: PT. ElexMedia Komputindo. Daerah Istimewa Yogyakarta.

Dewi, dkk, 2022. Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Demak. Jurnal Ekonomi dan Bisnis dan Digital (MINISTAL), Vol. 1, No. 3, Hal. 216-230.

Handoko, T. Hani, 2010. Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia. BPFE-Yogyakarta.

Haris dan Chaerudin, 2021. Peran Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) melalui

- Motivasi sebagai Variable Personalia. Jakarta: Rineka  
Mediating pada Direktorat Cipta.  
Kelaikan Udara dan  
Pengoperasian Pesawat Udara  
(DKPPU), Direktorat Jenderal  
Perhubungan Udara,  
Kementerian Perhubungan.  
**DIJEMSS.**
- Jufrizan dan Tiara, 2021. Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening. CERED, SiNTESA: Seminar Nasional Teknologi dan Humaniora 2021, ke 1.
- M. Sholahuddin, 2019. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, Vol.7 No.1.
- Mangkunegara, A. P., 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Novalien dan Victor, 2022. Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai Mediasi. *Jonhariono, ProBisnis: Jurnal Manajemen*, Vol. 13, No. 1, Hal. 28-33.
- Schein, E. H., 2004. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: John Wesley and Son.
- Setyowati, W., & Sofingi, A, 2022. Faktor Penentu Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Dinas Pencarian dan Pertolongan Kota Semarang. *Aptisi Transaksi Manajemen (ATM)*, Vol. 6, No. 1, Hal. 19-29.
- Wexley dan Yukl, G. A., 1997. *Perilaku Organisasi dan Psikologi*