

## Efek Mediasi Motivasi Kerja Pada Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Irsal Fauzi

Businesss and Retail Management  
Faculty of Economics, Law and Humaniora, Universitas Ngudi Waluyo  
Jalan Diponegoro186, Ungaran, Central Java, Indonesia  
**\*Koresponden:** irsalfauzi@unw.ac.id

### Kata Kunci:

Budaya organisasi, Motivasi Kerja dan Kinerja

### ABSTRAK

Tujuan dalam penelitian ini untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Variabel motivasi menjadi variabel intervening. Pendekatan dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Teknik analisis menggunakan uji regresi linier dan *pathway analysis* sebagai uji mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan motivasi mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Penelitian ini dapat memberikan informasi pada manajemen dalam mengelola sumber daya manusia, artinya bahwa mengelola sumber daya manusia tidak terlepas dari faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerjanya. Pada prinsipnya, tujuan mengelola sumber daya manusia adalah untuk mencapai kesejahteraan bersama antara perusahaan dan semua karyawan yang terlibat dengan aktivitas perusahaan.

### Keyword:

Organization Culture, Work Motivation and Performance

### ABSTRACT

*The purpose of this study is to determine the effect of organizational culture on performance. The motivation variable becomes the intervening variable. The approach in this study uses quantitative methods. The analysis technique used linear regression test and pathway analysis as a mediation test. The results showed that organizational culture had a significant effect on performance and motivation was able to mediate the influence of organizational culture on performance. This research can provide information to management in managing human resources, meaning that managing human resources is inseparable from factors that can affect its performance. In principle, the purpose of managing human resources is to achieve mutual prosperity between the company and all employees involved with company activities.*

DOI : <https://doi.org/10.30596%2Fmaneggio.v4i2.7653>



Published by Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, Indonesia | Copyright © 2020 by the Author(s) | This is an open access article distributed under the Creative Commons Attribution License <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

### Cara Sitasi :

Fauzi, I, (2019). Efek Mediasi Motivasi Kerja Pada Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja. *Maneggio : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(2), 228-234

### PENDAHULUAN

Banyak hal yang dapat dijadikan patokan untuk melihat seseorang karyawan memiliki kinerja yang bagus atau tidaknya, salah satunya yaitu budaya organisasi (Sulistiawan, Riadi, & Maria, 2017). Budaya organisasi merupakan suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi bisa mengatasi, menanggulangi permasalahan yang timbul akibat adaptasi eksternal

dan integritas internal yang sudah berjalan dengan cukup baik sehingga perlu diajarkan dan diterapkan kepada semua anggota dan atau karyawan baru sebagai cara yang benar untuk memahami budaya kerja pada perusahaan tempatnya bekerja.

Peran strategis budaya organisasi kurang disadari dan dipahami oleh kebanyakan orang pelaku organisasi di Indonesia, terutama prinsipal yaitu pemilik dan agents dan dipercaya untuk mengelola organisasi. Banyaknya masalah yang berhubungan dengan ketenagakerjaan akhir-akhir ini menunjukkan bahwa kesadaran manajemen terhadap peran strategis dan implementasi budaya organisasi dalam instansi pemerintahan ataupun swasta masih lemah dan mengkhawatirkan. Budaya organisasi yang kuat adalah visi dan misi yang jelas dan dipercaya serta diterapkan dalam kegiatan berorganisasi, karyawan tahu dengan jelas tujuan dari organisasi dibentuk, dihayati dan dinyatakan dalam bentuk tingkah laku (Rolyana, Prasetyo, Hutagalung, & Stimson, 2018).

Hasil penelitian (Wahyudi & Tupti, 2019) menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Pentingnya budaya organisasi, sebagai suatu pemahaman bersama mengenai nilai-nilai yang mengikat semua individu dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan. Hal ini mendukung penelitian (Imelda, 2019);(Andayani & Tirtayasa, 2019) bahwa dengan adanya nilai-nilai yang disetujui organisasi bisa menentukan kejelasan arah dan tujuan organisasi. Budaya organisasi yang baik dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama jika budaya organisasi mampu mendukung strategi organisasi (Hendra, 2020).

Selain budaya organisasi, untuk meningkatkan kinerja organisasi, diperlukan adanya suatu dorongan yang disebut motivasi. Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia (Rivai, 2021). Semakin tepat usaha pemberian motivasi, maka kinerja karyawan akan semakin tinggi (Bukhari, D., & Effendi Pasaribu, S. (2019). Bila seseorang termotivasi maka ia akan berupaya sekuat tenaga untuk mencapai tujuan (Nasution & Pasaribu, 2020). Apabila motivasi kerja dari para personel bisa dibangun, maka para personel dapat memiliki kinerja yang lebih baik di dalam organisasi (Sukmana et al., 2020). Upaya meningkatkan kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja karyawan dan sudah seharusnya menjadi perhatian penting bagi manajemen untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Sembiring, Jufrizen, & Tanjung, 2021).

Pernyataan dan hasil penelitian di atas yang menjadikan landasan mengapa pengaruh variable budaya organisasi dan motivasi yang dipilih dan dipergunakan oleh peneliti sebagai indikator pengukur. Penelitian ini mencoba mengetahui peran motivasi sebagai variabel perantara (mediasi). Sumber daya manusia dalam suatu organisasi mempunyai kontribusi dan peranan yang sangat penting, karena suatu tujuan dalam suatu organisasi dapat berjalan dengan baik dan berhasil atau tidaknya tergantung pada faktor manusia yang berperan merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan sebuah organisasi.

## METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif berlandaskan pada filsafat positivism, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat statistik (Yusuf, 2019).

Populasi dalam penelitian ini berjumlah 60 orang. Teknik sampling menggunakan teknik sampling jenuh, sehingga sampel penelitian ini merupakan responden dalam populasi keseluruhan berjumlah 60 responden. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu menggunakan kuesioner *online* yang dibagikan kepada responden.

Variabel intervening pada penelitian ini yaitu motivasi. Suatu variabel disebut variabel intervening jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Pengujian hipotesis mediasi dilakukan dengan uji Sobel (*Sobel test*).

Uji sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (M). Pengaruh tidak

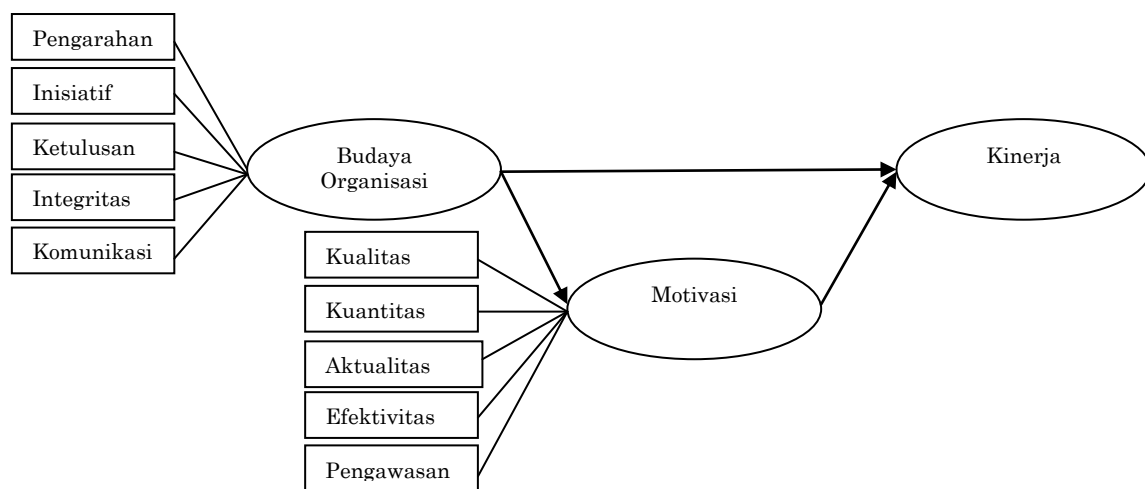
langsung X ke Y melalui M dihitung dengan cara mengalikan jalur X→M (a) dengan jalur M→Y (b) atau ab. Jadi koefisien ab = (c - c'), dimana c adalah pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol M, sedangkan c' adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol M. Standard error koefisien a dan b ditulis dengan Sa dan Sb, besarnya standard error pengaruh tidak langsung (indirect effect) Sab dihitung dengan rumus dibawah ini :

$$Sab = \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2}$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka kita perlu menghitung nilai t dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{ab}{sab}$$

Nilai t hitung ini dibandingkan dengan nilai t tabel untuk signifikan 5% dan t. Jika nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi (Ghozali, 2009)



**Gambar 1. Model Analisis**

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dinyatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas dalam penelitian ini dengan menggunakan cara korelasi bivariate antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk.

**Table 1. Uji Validitas**

Variabel	Indicators	R hitung	R tabel	Signifikan	Keterangan
Budaya organisasi	Indikator 1	0,826	0,254	0,000	Valid
	Indikator 2	0,717	0,254	0,000	Valid
	Indikator 3	0,585	0,254	0,000	Valid
	Indikator 4	0,772	0,254	0,000	Valid
	Indikator 5	0,691	0,254	0,000	Valid

Volume 4, Nomor 2, September 2021  
<http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO>

Motivasi	Indikator 1	0,687	0,254	0,000	Valid
	Indikator 2	0,828	0,254	0,000	Valid
	Indikator 3	0,781	0,254	0,000	Valid
	Indikator 4	0,833	0,254	0,000	Valid
	Indikator 5	0,806	0,254	0,000	Valid

Berdasarkan tabel 1 dapat dilihat uji validitas dari kepemimpinan, kedisiplinan dan kinerja karyawan di atas pada tampilan *output* SPSS terlihat bahwa pada korelasi masing-masing indikator terhadap total skor konstruk (pertanyaan) menunjukkan hasil yang signifikan dan *r* hitung lebih besar dari *r* tabel (*r* hitung > *r* tabel). Jadi dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator pertanyaan adalah valid.

**Tabel 2. Uji Hipotesis 1**

Variabel	Unstandardized	R hitung	Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
Budaya organisasi	0,484	0,084	0,562	5,741	0,000

**Tabel 3. Uji Hipotesis 2**

Variabel	Unstandardized	R hitung	Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
Budaya organisasi	0,303	0,116	0,304	2,600	0,012
Motivasi	0,296	0,146	0,256	2,021	0,038

**Sumber:** Data primer yang diolah, 2021

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa kedua variabel *independent* yaitu budaya organisasi dan motivasi yang dimasukkan ke dalam model regresi memiliki nilai signifikansi masing-masing yaitu budaya organisasi sebesar 0,012 dan motivasi 0,038. Hasil analisis jalur di atas menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan dan dapat berpengaruh tidak langsung, yaitu dari budaya organisasi ke motivasi (variabel *intervening*) lalu ke kinerja karyawan. Besarnya pengaruh budaya organisasi ke motivasi adalah 0,484 (tabel 1) sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung harus dihitung dengan koefisien tidak langsungnya yaitu  $(0,484) \times (0,296) = 0,1432$ . Atau total pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, yaitu  $0,303 + (0,484 \times 0,296) = 0,4462$ . Kemudian Uji Statistik *t* untuk menguji hasil pengaruh tidak langsung dari variabel *intervening*, apakah signifikan atau tidak dari variabel *independent* ke variabel *dependent*. Pengujian tersebut membutuhkan uji dengan metode *sobel*, maka diperlukan nilai koefisien dari hasil analisis jalur. Pengujian tersebut dilakukan sebagai berikut :

$$Sp2p3 = \sqrt{p3^2 Sp2^2 + p2^2 Sp3^2 + Sp2^2 Sp3^2}$$

$$\begin{aligned}
 &= \sqrt{(0,296)^2(0,084)^2 + (0,484)^2(0,146)^2 + (0,084)^2(0,146)^2} \\
 &= \sqrt{0,0058} \\
 &= 0,0761
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil  $Sp_{2p3}$  ini maka dapat dihitung nilai  $t$  statistik pengaruh mediasi dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{p_{2p3}}{Sp_{2p3}} = \frac{0,1432}{0,0761} = 1,8817$$

Nilai  $t$  hitung di atas dibandingkan dengan nilai  $t$  tabel yaitu sebesar 2,00030. Dan hasil  $t$  hitung sebesar 1,8817, maka  $t$  hitung lebih kecil dari  $t$  tabel dan disimpulkan bahwa motivasi tidak mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

## Pembahasan

### Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Pengujian hipotesis menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan studi terdahulu yang dilakukan oleh (Jufrizen, Mukmin, Nurmala, & Jasin, 2021), (Andayani & Tirtayasa, 2019), (Jufrizen, Lumbanraja, Salim, & Gultom, 2017), (Jufrizen, Gultom, Sitorus, Sari, M., & Nasution, 2018), (Muis, Jufrizen, & Fahmi, 2018), (Indajang, Jufrizen, & Juliandi, 2020), (Jufrizen & Rahmadhani, 2020), (Jufrizen, 2017), (Jufrizen, 2017b) serta (Ainanur & Tirtayasa, 2018). Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja karyawan dan kinerja perusahaan, yang disebabkan oleh: (1) menciptakan sesuatu yang luar biasa dalam diri karyawan, dan (2) memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi yang formal dan kaku, yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang diyakini dan dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah. Budaya organisasi yang kuat menjadi mekanisme control yang rasional serta dapat memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan sehingga sangat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja.

### Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi

Pengujian hipotesis menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Hasil penelitian ini sesuai dengan studi terdahulu yang dilakukan oleh (Rivai, 2021); (Bukhari & Pasaribu, 2019); serta (Nasution & Pasaribu, 2020).

Menurut Robbins (2006), pengelolaan budaya perusahaan diarahkan kepada kemampuan budaya untuk mendorong meningkatnya kinerja perusahaan melalui peningkatan kinerja karyawannya. Hal ini berkaitan dengan fungsi budaya perusahaan sebagai sarana menentukan prioritas atau menentukan *the way things are done around here*, menciptakan komitmen bersama, serta memandu sikap dan perilaku (diantaranya adalah motivasi kerja).

Bekerja adalah aktivitas manusia baik fisik maupun mental yang dasarnya mempunyai tujuan yaitu untuk mendapatkan kepuasan. Ini tidak berarti bahwa semua aktivitas itu adalah bekerja, hal ini tergantung pada motivasi yang mendasari dilakukannya aktivitas tersebut. Jadi pada hakekatnya orang bekerja, tidak saja untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya tapi juga untuk mencapai taraf hidup yang lebih baik.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini, menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Uji Sobel menunjukkan hasil bahwa variabel motivasi kerja tidak mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Adapun saran penelitian yaitu bagi perusahaan sebaiknya tetap menjaga budaya organisasi yang sudah baik, namun tetap perlu mengoptimalkannya melalui penanaman nilai-nilai baru yang bisa disepakati bersama antara pimpinan dan bawahannya, sehingga terjadi kolaborasi budaya baru yang mampu membawa dampak perubahan positif perusahaan ke depannya seperti penanaman budaya Kaizen, etos kerja dan kesadaran mengenai pentingnya loyalitas kerja pada perusahaan. Bagi peneliti selanjutnya hendaknya memepertimbangkan variabel penelitian yang berbeda dengan variabel independen yang sudah ada, mengingat supaya arah tujuan penelitian menjadi lebih bervariasi.

## REFERENSI

- Ainanur, A., & Tirtayasa, S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 1–14.
- Andayani, I., & Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 45–54.
- Bukhari, & Pasaribu, S. E. (2019). Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 89–103.
- Firmansyah, A., & Aima, H. (n.d.). Pengaruh pelatihan, kompensasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *JA*, 17(2), 2020–172.
- Hendra, H. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 1–12.
- Imelda, C. (2019). Pengaruh Motivasi, Promosi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Aceh Tamiang. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 254–267.
- Indajang, K., Jufrizen, J., & Juliandi, A. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kompetensi Dan Kinerja Guru Pada Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar. *JUPIIS: Jurnal Pendidikan Ilmu-ilmu Sosial*, 12(2), 393–406.
- Jufrizen, J. (2017a). Efek Moderasi Etika Kerja Pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *E-Mabis: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 18(2), 145–158.
- Jufrizen, J. (2017b). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Kohesi*, 1(1), 166–177.
- Jufrizen, J., Gultom, D. K., Sitorus, S. A., Sari, M., & Nasution, M. I. (2018). The Effect Of Organizational Culture And Islamic Work Ethic On Permanent Lecturers' Job Satisfaction, Organizational Commitment And Work Performance At Private Islamic Universities In the City Medan. In *Proceeding 1st International Conference of Economic Studies (ICOES)*, 179–186.
- Jufrizen, J., Lumbanraja, P., Salim, S. R. A., & Gultom, P. (2017). The Effect of Compensation, Organizational Culture and Islamic Work Ethic Towards the Job Satisfaction and the Impact on the Permanent Lecturers. *International Business Management*, 11(1), 53–60.
- Jufrizen, J., Mukmin, M., Nurmala, D., & Jasin, H. (2021). Effect of Moderation of Work Motivation on the Influence of Organizational Culture On Organizational Commitment and Employee Performance. *International Journal of Business Economics (IJBE)*, 2(2), 86–98.
- Jufrizen, J., & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis Dewantara*, 3(1), 66–79.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–

25.

- Nasution, S. N., & Pasaribu, S. E. (2020). Pengaruh Pengawasan, Motivasi dan Disiplin Terhadap Kinerja Guru pada Yayasan Pendidikan Islam Terpadu Kuntum Bumi Rantauprapat. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 75–91.
- Rivai, A. (2021). Pengaruh Pengawasan, Disiplin dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru. *Maneggio : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(1), 11–22.
- Rolyana, R., Prasetyo, F., Hutagalung, A. P., & Stimson, S. (2018). Optimalisasi Kinerja: Partisipasi Karyawan Dalam Keterlibatan Karyawan Dan Budaya Organisasi Spiritualitas. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 99–108.
- Sembiring, M., Jufrizen, J., & Tanjung, H. (2021). Efek Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(1), 130–143.
- Sukmana, A., Adi, S., & Staf dan Komando Angkatan Laut, S. (n.d.). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja personel di kapal perang republik indonesia. *JA*, 17(1), 2020–2037.
- Sulistiawan, D., Riadi, S. S., & Maria, S. (2017). Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, 14(2), 61–69.
- Wahyudi, W. D., & Tupti, Z. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 31–44.
- Yusuf, M. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan* (Cetakan ke.). Jakarta: Prenada Media.