

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

M. Sholahuddin Al-Ayyubi
Universitas Negeri Surabaya
muhammadal-ayubi@mhs.unesa.ac.id

Abstract

This study to examine and analyze the influence of organizational culture on employee performance, the influence of work motivation on employee performance, the influence of organizational culture on work motivation and organizational culture affect employee performance through work motivation as an intervening variable. This is a quantitative research, which using analytical statistic Structural Equation Model (SEM) technique with Partial Least Square (PLS) analytical method, by collecting data randomly from 45 employees per division in the company. The results of this research state that organizational culture does not have a positive and insignificant impact on employee performance, instead of work motivation. So, work motivation is Intervening Variables that influencing organization culture.

Keywords: Organization Culture, Employee Performance, Work Motivation

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia merupakan faktor yang bisa mendapatkan perhatian lebih dari kalangan organisasi maupun publik. Bagi pihak publik, Sumber Daya Manusia sebagai penggerak produktivitas untuk menjalankan persaingan era globalisasi, bagi pihak perusahaan sumber daya manusia sebagai pendorong untuk menggapai visi dan misi organisasi yang ingin dicapai perusahaan (Bakar, 2017). Dalam proses pengembangan sumber daya manusia tentunya berkaitan dengan budaya organisasi di perusahaan, karena keterkaitan tersebut adanya perubahan nilai serta norma di perusahaan. (Schein, 1992 dalam Kusdi, 2011) mengemukakan “*Organizational learning, development, and planned change cannot be understood without considering culture as a primary sources of resistance to change*”. Peralihan organisasi dilakukan untuk mengubah norma yang dianut oleh SDM sebagai acuan untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi yang dianut oleh anggota-anggota mengacu pada sebuah sistem. Sistem ini adalah nilai dan norma yang membentuk karakteristik yang dijunjung tinggi oleh organisasi (Robbins dan Judge, 2011: 256).

Menurut Wibowo (2012: 471), Budaya adalah perangkat sistem, keyakinan dan norma yang diikuti oleh para anggota sebagai pedoman di perusahaan. Sesuai yang dikemukakan oleh Indraswari dan Djastuti (2014) membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap

kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian dari Sinha et al (2010), dan Krisdiyanto (2010) yang menyatakan pengaruh budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Mangkunegara (2001: 67) mendefinisikan kinerja karyawan adalah yang dilakukan karyawan secara kualitas dan kuantitas untuk mencapai hasil kerja, sesuai dengan tanggung jawab yang dianugrahi oleh atasan. Kinerja yang baik dapat dilihat dari keberhasilan seseorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dalam meningkatkan kinerja karyawan tentunya ada dorongan motivasi dari pihak atasan. Menurut. Motivasi sangat berpengaruh karena motivasi yang menjadi penyebab, supaya mau bekerja dengan giat dan dan mencapai hasil yang diharapkan (Hasibuan, 2012:141). Didukung penelitian dari Suwardi dan Utomo (2011), Faslah dan Savitri (2013),

Penelitian ini berdasarkan pada permasalahan yang ada di perusahaan. PT Kerta Rajasa Raya yang memproduksi produk plastik. Hasil produksinya yang mampu menyuplai pasar lokal dan interlokal. Sehingga tuntutan atasan untuk menjadi perusahaan yang lebih baik akan berdampak pada kuantitas kinerja para karyawan. Kinerja karyawan tergolong baik dilihat dari penyelesaian target dari perusahaan, selain itu pemberian motivasi melalui briefing telah dilakukan setiap seminggu sekali oleh Kepala Bagian HRD. Akan tetapi adanya budaya perusahaan yang belum bisa dilaksanakan seperti karyawan yang masuk kerja terlambat sehingga tidak terlaksana sesuai dengan budaya yang diterapkan di perusahaan.

Budaya yang ditanamkan di perusahaan PT Kerta Rajasa Raya yaitu Kerja keras, Jujur dan Disiplin. Kerja Keras adalah karyawan di perusahaan bekerja dengan giat sesuai target terpenuhi. Jujur adalah karyawan yang berperilaku kesesuaian antara hati, perkataan dan perbuatan. Disiplin kerja adalah karyawan yang taat dalam melaksanakan peraturan kerja. Akan tetapi dari pengamatan yang dilakukan oleh peneliti, menunjukkan masih ada karyawan yang tidak disiplin dalam hal tepat waktu. Kedisiplinan tersebut kurang dikerjakan sehingga tidak sesuai dengan mencapai budaya yang ada di perusahaan. Dilaksanakan penelitian ini tentu adanya alasan yaitu: (a) adanya research gap, (b) di perusahaan adanya fenomena gap . Karyawan diharapkan mentaati aturan yang ada di perusahaan dan atasan mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga budaya yang di terapkan di perusahaan menjadi sangat kuat.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah karyawan tersebut mengekspresikan dengan membentuk suatu pola keyakinan, nilai, dan ekspektasi. Schein dalam Ivancevich (2007: 44) mendefinisikan budaya organisasi sebagai, suatu pola dari asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat belajar menghadapi masalah, oleh karena itu untuk diajarkan kepada anggota baru dengan cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir dengan masalah yang dihadapinya.

Kinerja Karyawan

Kinerja Karyawan adalah catatan mengenai akibat-akibat yang dihasilkan pada sebuah fungsi pekerjaan atau aktivitas selama periode tertentu yang mengarah kepada tujuan organisasi (Kane & Kane, 1993; Bernardin & Russel, 1998; Cascio, 1998)

Motivasi Kerja

Robbins dan Judge (2008:222) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan frekuensi, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan. Munandar (2006:323) mendefinisikan motivasi kerja adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah tercapainya tujuan tertentu. Wijono (2011:18) mendefinisikan motivasi kerja adalah sumbangan besar pada prestasi dan produktivitas kerja. As'ad (2008:45) mendefinisikan motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan. Oleh sebab itu motivasi kerja ikut menentukan prestasi pekerja.

Hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan

Menurut Susanto (2006:109) mengutarakan dalam membuat kinerja karyawan yang efektif dan efisien sesuai dengan kemajuan organisasi maka organisasi tersebut perlu budaya organisasi sebagai salah satu penentu ciri yang membentuk pedoman kerja. Penelitian oleh Syauta *et al* (2015) merupakan bukti empiris bahwa hasil penelitian budaya organisasi diperusahaan memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan di perusahaan.

Hubungan Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan

Karena kualitas yang dimiliki oleh pekerja tidak terlalu tinggi, dibutuhkan motivasi untuk meningkatkannya. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Indraswari dan Djastuti (2014), Zameer *et al* (2014), Krisdiyanto (2010) serta Kesuma (2007) yang menyatakan motivasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa karyawan memiliki motivasi yang tinggi maka akan menghasilkan kinerja yang sesuai dengan keinginan organisasi.

Hubungan Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja

Budaya organisasi agar menciptakan budaya yang kuat tentunya konsisten atau kesepakatan yang disetujui bersama oleh anggota-anggota organisasi. Kesepakatan bersama semacam akan berdampak membangun kekompakan yang dituju perusahaan. Adanya interaksi antara motivasi kerja dan budaya organisasi tentunya akan terpenuhinya apa yang diharapkan oleh perusahaan untuk memecahkan masalah masalah yang dihadapi di perusahaan. terhadap budaya hal ini sama dengan penilitian Paganda (2014) bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi.

Hubungan Antara Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening

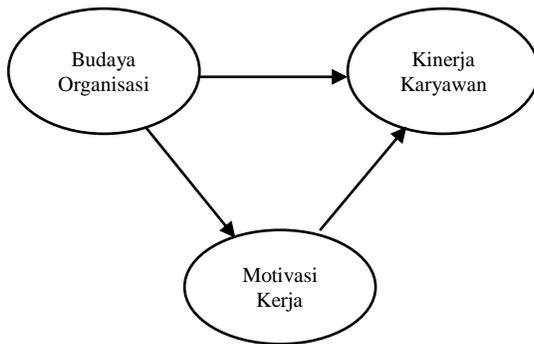
Budaya organisasai jika dibentuk secara kuat akan membentuk kinerja karyawan yang diinginkan perusahaan, kinerja karyawan akan tercapai jika adanya dorongan motivasi dari atasan. Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Kotter dan Heskett (1992:9) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis karena dapat memberikan motivasi luar biasa pada karyawan.

Kerangka Konseptual

Berdasarkan landasan teori kerangka berfikir konseptual sebagai berikut:

- H1: Diduga Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.
- H2: Diduga Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

- H3: Diduga Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja.
- H4: Diduga Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan dan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening atau memediasi.



Sumber: data diolah penulis (2018)

Gambar 1. MODEL KONSEPTUAL

METODE PENELITIAN

Sugiyono (2010:13) mengutarakan penelitian kuantitatif adalah penelitian yang lebih menekan pada seluruh keluasaan informasi yang didapat. Penelitian ini tentunya ada keterkaitan antara sebab dan akibat yang telah diteliti (Sugiyono, 2010:18). Variabel penelitian ini adalah budaya organisasi sebagai variable yang membentuk independen (penyebab), pada variabel kinerja karyawan membentuk sebagai dependen (akibat) dan variabel dari motivasi kerja membentuk sebagai variabel intervening yang menghubungkan antar variable budaya organisasi dan variable kinerja karyawan.

Penelitian ini menggunakan pengambilan sampel acak sederhana dengan membuat strata lapisan, setelah itu dari setiap strata lapisan akan diambil sejumlah sampel secara acak. Jumlah sampel dari setiap lapisan adalah 45 karyawan yang semuanya terbagi dalam beberapa divisi. Budaya organisasi menjadi variabel bebas karena variable tersebut menjadi pengaruh atau menjadi sebab berubahnya variabel dependen atau terikat (Sugiyono, 2010:4). Budaya organisasi adalah alat yang berupa nilai keyakinan, dan prinsip yang paling dasar untuk mencakup keseluruhan dan menjadikan landasan bagi karyawan perusahaan dalam melaksanakan kegiatan struktur manajemen dan perilaku karyawan di perusahaan. Kinerja karyawan menjadi Variabel terikat karena variabel ini dipengaruhi atau atau bisa disebut dengan akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2010:4). Kinerja karyawan adalah variabel yang memberikan akibat dari hasil kerja karyawan di PT Kerta

Rajasa Raya untuk menjalankan sebuah keterfungsian dari aktivitas pekerjaan pada waktu tertentu yang tujuannya berhubungan dengan yang dicapai pada perusahaan.

Variabel intervening adalah variable yang menghubungkan atau bisa disebut variabel yang bisa memediasi antar keduanya, (Tuckman, 1998) dalam (Sugiyono, 2010:5). Variabel intervening dalam penelitian ini adalah motivasi kerja karena variabel ini yang dapat diukur dan dijadikan sebagai acuan dalam meneliti atau menyusun item-item instrumen variabel yang berupa pertanyaannya untuk dijadikan kuisisioner penelitian. Dari penelitian ini digunakan skala *likert* untuk menyortir seberapa kuat pertanyaan dari peneliti dengan subjek setuju atau tidak setuju dari pertanyaan tersebut (Menurut Sugiyono (2010:107).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengambilan sampel dilakukan pada semua divisi secara keseluruhan yang ada dikantor perusahaan dan pengambilannya secara acak dengan hasil 45 kuesioner. Pada pengambilan kuisisioner akan diberi karakteristik pada karyawan di perusahaan dengan dicantumkan jenis kelamin, usia, masa bekerja dan pendidikan terakhir. Berdasarkan karateristik jenis kelamin, dapat diketahui dari 45 responden, mayoritas berkelamin perempuan. Berdasarkan Krateristik responden usia dari 45 mayoritas staf di perusahaan berusia antara 41-50 tahun dengan jumlah 17 orang. Berdasarkan karateristik lama bekerja, diketahui bahwa dari 45 bahwa mayoritas bekerja selama >5-15 tahun sebanyak 19 orang. Berdasarkan karateristik pendidikan terakhir diketahui mayoritas di perusahaan memiliki pendidikan terakhir Sarjana S1 sebanyak 35 orang

Hasil Evaluasi Model Pengukuran

Berdasarkan tabel 1, *outerloading* indikator variabel dapat dilihat dari beberapa korelasi yang ada pada hasil masing-masing skor (Ghozali, 2006). Indikator tersabud dinyatakan sesuai jika di atas 0,70. Tetapi untuk *loadings* hanya 0,50 sampai 0,60 masih dapat diterima. Peneliti ini mengambil batasan dengan hasil minimal nilai korelasi sebesar 0,5 yang masih bisa diterima.

Cronbach Alpha

Cronbach Alpha adalah untuk menghasilkan konsistensi dari hasil kuisisioner Kuisisioner dinyatakan *reliable* dengan minimal nilai *cronbach* diatas 0,60 maka instrumen dianggap reliabel. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan hasil sebesar 0,856 dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja memberi nilai R-square sebesar 0,811.

Tabel 1.
OUTER LOADING

Variabel	Item	Outer Loading	Keterangan
Budaya Organisasi	X1.1	0,836	Valid
	X1.2	0,689	Valid
Kinerja Karyawan	X1.4	0,703	Valid
	Y1.2	0,658	Valid
	Y1.3	0,702	Valid
	Y1.4	0,740	Valid
	Y1.5	0,705	Valid
	Y1.9	0,762	Valid
	Y1.10	0,779	Valid
Motivasi Kerja	Z1.2	0,635	Valid
	Z1.3	0,687	Valid
	Z1.4	0,723	Valid
	Z1.5	0,853	Valid
	Z1.6	0,597	Valid
	Z1.7	0,792	Valid

Sumber: diolah penulis (2018)

Uji Relevansi Prediksi

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) \times (1 - R_2^2)$$

$$= 1 - (1 - 0,856) \times (1 - 0,811)$$

$$= 1 - (0,144) \times (0,189)$$

$$= 1 - (0,027)$$

$$= 0,973 \dots\dots\dots (1)$$

Perhitungan uji relevansi prediksi (1) menghasilkan angka sebesar 0,973 atau nilai yang baik.

Uji Kasualitas

Berdasarkan tabel 2, path coefficient hasil pengaruh budaya organisasi dengan kinerja karyawan sebesar 1,498 lebih kecil dari nilai 1,96. Hasil ini menghasilkan pengaruh budaya organisasi yang tidak signifikan pada kinerja karyawan. di mana budaya organisasi yang ada di perusahaan belum mampu mempengaruhi kinerja karyawan. Dari hasil nilai sebesar 40,455 Hal ini berpendapat pengaruh yang signifikan pada variabel budaya organisasi terhadap motivasi kerja. Dimana adanya budaya organisasi di perusahaan mampu meningkatkan motivasi kerja pada karyawan. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan menghasilkan nilai besar 4,281. Hasil penelitian ini adanya pengaruh motivasi kerja yang signifikan.

Berdasarkan tabel 3, hasil pengaruh langsung dan tidak langsung, dengan hasil budaya organisai tidak berpengaruh langsung. Tetapi motivasi berpengaruh terhadap kinerja dan memediasi antar keduanya.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan oleh penulis bahwa budaya organisasi tidak berepengaruh terhadap kinerja sesuai dengan penelitian Kusuma (2007) dan Susanto dan Aisiyah (2010) membuktikan bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan nilai deskriptif responden untuk variabel budaya organisasi termasuk dalam kategori tinggi dengan nilai rata-rata 3,27 dengan indikator keterlibatan sebesar 4,13 dan yang terendah misi dengan nilai 3,30 Variabel karuawan rata rata dengan hasil 4,36 dan yang terendah indikator kuantitas dengan nilai yang sama yaitu 3,53 Hal ini menunjukkan karyawan memiliki keinginan dalam melakukan sebuah inovasi dan keselarasan dalam ruang lingkup bekerja diperusahaan.

Tabel 2.
PATH COEFFICIENTS

Pengaruh antar variabel	Original sampel (O)	T-Statistics	Ket.	Kesimpulan
(X)→(Y)	0,245	1,498	≥ 1,96	Hipotesis Ditolak
(X)→(Z)	0,901	40,455	≤ 1,96	Hipotesis Diterima
(Z)→(Y)	0,698	4,281	≤ 1,96	Hipotesis Diterima

Sumber: *Output SmartPLS 3.0* (2018)

Tabel 3.
PENGARUH LANGSUNG DAN TIDAK LANGSUNG

Path	Koefisien Pengaruh	Kesimpulan
Budaya Organisasi→Kinerja Karyawan	0,245	Hipotesis Ditolak
Budaya Organisasi→Motivasi Kerja→Kinerja Karyawan	0,901 x 0,698= 0,629	Hipotesis Diterima

Sumber: data diolah penulis (2018)

Budaya yang ada di perusahaan PT Kerta Rajasa Raya dibentuk untuk menjadikan mindset karyawan agar menjalankan sesuai aturan diperusahaan sehingga kinerjanya efisien. Dengan harapan dari adanya motivasi dari pihak HRD akan meningkatkan kualitas kerja para karyawan. Peran atasan dalam membentuk budaya kerja yang baik. Dilakukan dengan diskusi secara berkelompok maupun individu. Budaya yang ada di perusahaan PT Kerta Rajasa Raya tentunya dilaksanakan dengan baik sesuai dengan

arahan oleh atasan, tujuannya untuk meningkatkan sumber daya manusianya, dengan adanya evaluasi secara berkala dan terlaksana mulai dari struktur yang paling bawah sampai atasan. Tentunya budaya organisasi di perusahaan sangat kuat, budaya organisasi yang ada di perusahaan ada empat nilai yaitu keterlibatan, konsisten, adaptasi dan misi. Budaya adaptasi dalam perusahaan PT Kerta Rajasa Raya paling tinggi yaitu dengan rata-rata 4,08 sehingga dapat disimpulkan budaya dalam indikator adaptasi dilakukan dengan baik.

Keterlibatan memiliki nilai rata-rata yang sama tingginya yaitu 4,13. Para karyawan terlibat dalam kegiatan internal perusahaan maupun kegiatan eksternal perusahaan, kegiatan internal dalam perusahaan semua karyawan ikut rapat dan training saat dilakukan di perusahaan. Pada kegiatan luar karyawan antusias saat ada kegiatan olahraga bersama meskipun tidak semuanya ikut tapi hampir semua karyawan ikut terlibat. Keterlibatan karyawan terhadap kinerja berkelompok sangat tinggi karena dimotivasi dengan adanya rewards dari perusahaan. Kemudian dari indikator konsisten memiliki nilai rata-rata sama tingginya yaitu 4,27 para karyawan telah berpegang teguh menerima nilai-nilai peraturan yang ada di perusahaan dengan menerapkannya secara perlahan-lahan namun pasti sesuai wawancara terhadap HRD setempat.

Dalam melaksanakan budaya adaptasi dengan nilai 3,36 para atasan membiasakan para karyawan untuk berdiskusi sendiri menyelesaikan laporan tugas per divisi masing-masing tanpa dikomando oleh atasan, dalam melaksanakan budaya di perusahaan tentunya juga banyak kebiasaan untuk beradaptasi dengan lingkungan luar juga yaitu di sekitar perusahaan banyak truk-truk masuk perusahaan sehingga menimbulkan jalanan rusak tetapi dari perusahaan jalanan langsung diperbaiki secara efisien. Indikator misi memiliki nilai rata-rata yaitu 3,30 tetapi nilai tersebut paling rendah sendiri karena perusahaan belum mampu membentuk budaya kerja yang memiliki tujuan dan misi yang jelas secara sempurna dikarenakan sebagian karyawan belum bisa menerapkan budaya kinerja dengan baik, baik secara keterlambatan karyawan yang masih di toleransi maupun peraturan yang ditetapkan belum tegas.

Selanjutnya berdasarkan hasil estimasi budaya organisasi yang ada di perusahaan tidak mampu mempengaruhi kinerja karyawan. Tentunya adanya keterbatasan atasan untuk menerapkan budaya organisasi yang baik, Timbal baliknya kinerja karyawan kurang memenuhi target perusahaan. Atasan harus meningkatkan kinerja ini agar karyawan mampu menerima nilai-nilai budaya yang ada di perusahaan

yang meliputi adaptasi, keterlibatan, misi, konsisten. Kualitas dalam bekerja atau mentaati tata aturan dan budaya perusahaan kurang dilakukan oleh karyawan sehingga budaya yang ada kurang kuat. Maka dari variabel budaya perusahaan konsisten dalam menanam budaya pada karyawan perlu diterapkan sehingga akan tercipta budaya yang diinginkan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh motivasi terhadap kinerja sangat signifikan dikarenakan memakai indikator dari menurut (Tsui *et al*, 1997 dalam Mas'ud, 2004: 213) dengan kinerja pegawai yang terjadi di perusahaan nilainya tinggi dengan hasil paling tinggi 3,90 kuantitas, memiliki nilai rata-rata tinggi yaitu 3,53 karyawan yang memiliki kinerja dengan maksimum, kualitas memiliki nilai rata-rata tinggi yaitu 4,02 tetapi paling rendah sendiri karena para karyawan dalam menjalankan kinerjanya kurang sesuai dengan aturan budaya yang ada di perusahaan, efisiensi kerja, memiliki nilai rata-rata tinggi yaitu 3,87 para karyawan dalam menjalankan tugas pekerjaannya dengan efisien mungkin sehingga pekerjaannya akan lebih cepat selesai. Standar kualitas karyawan, memiliki nilai rata-rata tinggi yaitu 3,84 dalam perusahaan dalam diri karyawan harus memiliki kelebihan keterampilan kinerja yang diminta di perusahaan, usaha yang lebih keras, memiliki nilai rata-rata tinggi yaitu 3,56 karyawan memiliki kinerja yang sangat tinggi saat diberi motivasi oleh atasan.

Karyawan memegang standar, memiliki nilai rata-rata paling tinggi yaitu 3,98 di dalam perusahaan karyawan harus memegang standar kinerja yang diminta oleh perusahaan baik itu pun masalah kategori lulusan ataupun keterampilan yang dimiliki karyawan. Melaksanakan pekerjaan inti, yaitu 3,93, kreatifitas karyawan, memiliki nilai rata-rata tinggi yaitu 3,71. Ketepatan karyawan, memiliki nilai rata-rata tinggi yaitu 4,36 dalam menyelesaikan tugas karyawan harus menyelesaikannya tugasnya tepat waktu, menggunakan akal sehat, memiliki nilai rata-rata tinggi yaitu 4,27 tetapi paling rendah sendiri karena para karyawan kurang tanggap terhadap kesehatannya sendiri.

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai 4,281. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Dimana motivasi kerja yang mereka alami berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan pada perusahaan.

Dari indikator motivasi yang paling tinggi adalah kewajiban yaitu 4,13 seorang atasan wajib memberi motivasi kepada karyawannya secara berkala dan indikator yang paling

terendah adalah daya pendorong yaitu 3,53 para karyawan kurangnya daya pendorong untuk mematuhi aturan atau budaya yang ada di perusahaan Variabel kinerja karyawan termasuk dalam kategori yang sesuai dengan rata-rata ketetapan karyawan dengan hasil nilai rata-rata 4,36 dan yang terendah indikator kualitas dan menggunakan kuantitas dengan nilai yang sama yaitu 3,53.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Budaya organisasi berpengaruh positif sehingga motivasi kerja di perusahaan termasuk dalam kategori tinggi dengan memakai indikator P. Siagian (2008:138) dengan hasil nilai rata-rata 3,81. Nilai tertinggi pada motivasi kerja ditunjukkan dengan rata-rata nilai 3,53 pada indikator daya pendorong. Tentunya para karyawan ada dorongan dari para atasan baik materi ataupun material.

Kemauan memiliki nilai rata-rata tinggi yaitu 3,60 tetapi dari indikator motivasi paling rendah sendiri dikarenakan sebagian kemauan karyawan untuk dalam hal bekerjasama menangani permasalahan di divisi terlalu pilih-pilih. Kerelaan memiliki nilai rata-rata tinggi yaitu 4,00 karyawan mempunyai kerelaan menjalankan tugasnya dengan ikhlas meskipun tugas berat dan deadline yang harus dikumpulkan dengan cepat, membentuk keterampilan memiliki nilai rata-rata tinggi yaitu 4,04 keterampilan dari dalam diri karyawan terbentuk dari sikap yang dimiliki oleh karyawan.

Tanggung jawab memiliki nilai rata-rata tinggi yaitu 4,13 seorang karyawan menunjukkan tanggung jawabnya. Kewajiban memiliki nilai rata-rata paling tinggi yaitu 3,84 dalam indikator motivasi tentunya perusahaan ataupun para atasan wajib memberi motivasi kepada para karyawannya untuk mencapai standar kualitas kerjanya. Tujuan memiliki nilai rata-rata tinggi yaitu 3,56. Berdasarkan hasil pengujian, bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja dengan nilai *t-statistic* sebesar 40,455. menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan sehingga mampu meningkatkan motivasi kepada karyawan yang ada di perusahaan.

Hasil tersebut didukung dengan nilai kategori tinggi dalam *three box method* dengan nilai rata-rata budaya organisasi 3,90 dan motivasi 3,81. Hasil dalam penelitian ini didukung dengan penelitian terdahulu yaitu Sinha *et al.* (2010) dari menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening

Hasilnya budaya organisasi menunjukkan nilai *t-statistic* yang lebih kecil terhadap kinerja karyawan, dimana budaya

organisasi yang ada di perusahaan belum mampu meningkatkan kinerja karyawan. Dan hasil Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja menunjukkan nilai *t-statistic* yang cukup besar. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh yang terhadap motivasi kerja. Dimana adanya budaya organisasi di perusahaan yang mampu meningkatkan motivasi kerja para karyawan. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai *t-statistic* yang besar. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan pada variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Dimana motivasi kerja yang mereka alami berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan pada PT Kerta Rajasa Raya.

Pengaruh langsung motivasi kerja yang signifikan terhadap kinerja pegawai inilah yang menyebabkan variabel motivasi kerja sebagai variabel intervening. Disimpulkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja tidak berpengaruh maupun budaya ke motivasi juga berpengaruh positif tetapi ada juga indikator yang memperkuat bahwa permasalahan yang di perusahaan yang karyawan masih menganut budaya yang lama yaitu bahwa karyawan masih konsisten terhadap budaya yang lama maka para atasan harus lebih mengarahkan agar karyawan konsisten terhadap budaya baru yang ada di perusahaan.

KESIMPULAN

Pada dasarnya penelitian ini menghasilkan banyak indikator yang tidak valid tetapi ada juga indikator yang valid dengan hasil budaya organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini budaya organisasi di perusahaan kurang diterapkan secara maksimal yang akan berdampak pada kinerja karyawan. Tetapi pada variabel motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, Dari hasil penelitian ini jika atasan memberi motivasi yang tinggi maka hasil kinerja karyawan juga akan ikut tinggi. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Bagi perusahaan diharapkan untuk meningkatkan budaya yang lebih kuat di perusahaan agar kerjanya sesuai yang diharapkan perusahaan dan para karyawan juga harus di beri penghargaan agar *deadline* yang dikerjakan cepat selesai. Sesuai dengan masalah yang dihadapi perusahaan, atasan harus menindak lanjuti secara tegas agar kinerja karyawan di perusahaan lebih maksimal sehingga sesuai budaya yang ditanamkan di perusahaan. Keterbatasan dari penelitian ini masih menggunakan *self report*, sehingga ke depan disarankan dapat menggunakan teknik pengukuran yang lain. Selain itu, disarankan untuk mendukung penelitian ini. Diharapkan peneliti selanjutnya mengkreasi untuk menambah variabel-variabel yang berhubungan dengan budaya organisasi agar hasil penelitian lebih lengkap.

DAFTAR PUSTAKA

- Aisiyah, Nuraini dan Heri, Susanto. (2010). Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Kerja dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pertahanan Kabupaten Kebumen. Yogyakarta. Tesis. Sekolah Tinggi Pertahanan Nasional.
- As'ad M. (2008). *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty.
- Bakar, Abu. 2017. Pengembangan SDM dalam Era Globalisasi (<http://bdkpalembang.kemenag.go.id/pengembangan-sumber-daya-manusia-dalam-era-globalisasi/> diakses tanggal 09 April 2017)..
- Faslah, R., Savitri, M. (2013). Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja pada Karyawan PT KABELINDO MURNI, TBK. Tesis. Universitas Negeri Jakarta
- Ghozali, Imam. (2008). *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos 16.0*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Indri Djastuti dan Meyta Indraswari. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan Kantor Unit PT Telkom Regional IV Semarang. Tesis, Universitas Diponegoro
- Kusdi. (2011). *Budaya Organisasi Teori, Penelitian, dan Praktik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kotter dan Heskett. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: TheFree Press.
- Kusuma, Aditya. (2007). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada BKD Kabupaten Lahat. Skripsi. Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. (2001). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mas'ud, Fuad. (2004). *Survai Diagnosis Organisasional*. Semarang: BP Undip.
- Moerdani, Soma. (2010). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dinas PU Cipta Karya Dan Tata Ruang Provinsi Jawa Timur Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. Skripsi tidak diterbitkan. Surabaya. PPs Universitas Airlangga Surabaya.
- Paganda, B. (2014). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening di PT. Suri Tani Pemuka. Tesis. Universitas Diponegoro.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. (2011). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian, Sondang P. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta Bumi Aksara.
- Sinha, Smrita., Ajay Kr. S., Nisha Gupta., dan Rajul Dutt. (2010). Impact of Work Culture on Motivation and Performance Level of Employees in Private Sector Companies. *Acta Oeconomica Pragensia*. Vol. 18 (6).
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suardi & Utomo, J. (2011). Pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional terhadap kinerja pada pegawai setda Kabupaten Pati. Tesis. Universitas Kristen Petra.
- Syauta, Jack Hanry, Eka Afnan Troena, Margono Setiawan, Solimun. (2012). The Influence of organizational culture, organizational commitment to job satisfaction and employee performance (study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua, Indonesia). *International Journal of Business*. 4 (1).
- Uno, Hamzah B. (2008). *Orientasi Baru dalam Psikologi Pembelajaran*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Wibowo, (2012). *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Rajawali Pers.

M. Rizky Dwi Prihartono, Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Financial Management Behaviour*

Wijono Sutarto. (2011). *Psikologi Industri dan Organisasi: dalam suatu Bidang Gerak Psikologi Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.