

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN
KETAPANG**

SKRIPSI



Oleh

IZZUDDIN PRAYOGA ADISENA

NIM : 18510022

PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)

MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

2024

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN
KETAPANG**

SKRIPSI

Diajukan Kepada:

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang untuk Memenuhi
Salah Satu Persyaratan dalam Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)



Oleh

IZZUDDIN PRAYOGA ADISENA

NIM : 18510022

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

2024

LEMBAR PERSETUJUAN

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN
KETAPANG**

SKRIPSI

Oleh

Izzuddin Prayoga Adisena

NIM : 18510022

Telah Disetujui Pada Tanggal 20 September 2024

Dosen Pembimbing,



Setiani, M.M

NIP. 199009182018012002

LEMBAR PENGESAHAN

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN
KETAPANG

SKRIPSI

Oleh
IZZUDDIN PRAYOGA ADISENA
NIM : 18510022

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan Untuk
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)
Pada 2 Oktober 2024

Susunan Dewan Penguji:

- 1 Ketua Penguji
Dr. H. Fauzan Almanshur, ST., MM
NIP. 197311172005011003
- 2 Anggota Penguji
Ryan Basith Fasih Khan, M.M
NIP. 199311292020121005
- 3 Sekretaris Penguji
Setiani, M.M
NIP. 199009182018012002

Tanda Tangan



Disahkan Oleh:
Ketua Program Studi,



Muhammad Sulhan, SE, MM
NIP. 197406042006041002

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Izzudddin Prayoga Adisena

NIM : 18510022

Fakultas/ Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa “**Skripsi**” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN KETAPANG adalah hasil karya saya sendiri, bukan “**duplikasi**” dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada “**klaim**” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya tanpa ada paksaan dari siapapun.

Malang, 17 Juni 2024

Hormat saya,



Izzudddin Prayoga Adisena

NIM. 18510022

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan segala puji syukur kepada Allah SWT dan atas dukungan dan doa dari orang tercinta yang telah memberikan kekuatan dan kelancaran sampai pada saat ini, sehingga skripsi ini dapat diselesaikan. Oleh karena itu, dengan penuh kesadaran dan kerendahan hati, penulis mempersembahkan skripsi ini kepada:

Kedua orang tua tercinta, Bapak Joko Suseno dan Ibu Nurhaida.

Sebagai tanda bakti dan hormat penulis kepada kedua orang tua atas segala daya dan upaya dalam membesarkan, mendidik, serta memberikan kehidupan yang terbaik bagi penulis hingga saat ini. Penulis mengucapkan terima kasih atas segala dukungan yang telah diberikan dan doa yang tiada hentinya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

MOTTO

“Jadilah orang yang bisa dibanggakan di dunia, jika tidak bisa maka jadilah orang yang bisa dibanggakan di akhirat.”

(Bapak Joko Suseno dan Ibu Nurhaida, orang tua tercinta)

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kehadiran Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya penelitian ini dapat terselesaikan dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ketapang”.

Shalawat dan salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW yang telah membimbing kita dari kegelapan menuju jalan kebaikan, yakni Din al-Islam.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan proposal skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. M. Zainuddin, M.A. selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Misbahul Munir, Lc. M.EI. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Muhammad Sulhan, S.E., M.M. selaku Ketua Jurusan Manajemen Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Ibu Setiani, M.M. selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang tidak pernah lelah senantiasa membantu dan membimbing saya dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
6. Bapak Joko Suseno dan Ibu Nurhaida selaku orang tua tercinta, Faiz Musyaffa Adisena selaku adik, serta seluruh keluarga besar penulis yang telah memberikan dukungan materiil dan non-materiil, senantiasa mendoakan, serta memotivasi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

7. Bapak Drs. Sugiarto, M.A.P. selaku Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ketapang yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian.
8. Seluruh pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ketapang yang telah membantu dalam menyelesaikan skripsi ini.
9. Teman-teman Program Studi Manajemen angkatan 2018 atas dukungan, semangat, dan sarannya.
10. Teman-teman Ikatan Keluarga Mahasiswa Kabupaten Ketapang Malang Raya yang senantiasa memberikan pengalaman yang berharga, dan menjadi wadah dalam pengembangan diri penulis, serta memberikan dukungan dalam menyelesaikan skripsi ini.
11. Dan seluruh pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Akhirnya, dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa penulisan proposal skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan penulisan ini. Penulis berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat dengan baik bagi semua pihak.

Malang, 17 Juni 2024

Izzuddin Prayoga Adisena

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
SURAT PERNYATAAN	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
MOTTO	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
ABSTRAK.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	8
1.3.1 Tujuan Penelitian	8
1.3.2 Manfaat Penelitian	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA	10
2.1 Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu	10
2.2 Kajian Teoritis	18
2.2.1 Motivasi Kerja	18
2.2.1.1 Pengertian Motivasi Kerja.....	18
2.2.1.2 Indikator Motivasi.....	20
2.2.1.3 Tujuan Pemberian Motivasi	21
2.2.1.4 Asas Motivasi	22
2.2.1.5 Alat Motivasi	23

2.2.1.6	Jenis Motivasi	23
2.2.1.7	Metode Motivasi	24
2.2.1.8	Model Motivasi.....	24
2.2.1.9	Kendala Motivasi	25
2.2.1.10	Faktor Pendukung Pemberian Motivasi	26
2.2.2	Budaya Organisasi	26
2.2.2.1	Pengertian Budaya Organisasi.....	26
2.2.2.2	Indikator Budaya Organisasi	28
2.2.2.3	Fungsi Budaya Organisasi.....	28
2.2.2.4	Tingkatan Budaya Organisasi.....	29
2.2.2.5	Sumber Budaya Organisasi	30
2.2.3	Kinerja Karyawan	31
2.2.3.1	Pengertian Kinerja	31
2.2.3.2	Indikator Kinerja Karyawan	32
2.2.3.3	Tujuan Penilaian Kinerja.....	33
2.2.3.4	Penilai Kinerja	34
2.2.4	Kajian Keislaman.....	35
2.2.4.1	Motivasi dalam Sudut Pandang Islam.....	35
2.2.4.2	Budaya Organisasi dalam Sudut Pandang Islam	36
2.2.4.3	Kinerja dalam Sudut Pandang Islam	39
2.2.5	Hubungan Antar Variabel.....	41
2.2.5.1	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan .	41
2.2.5.2	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja	42
2.3	Kerangka Konseptual.....	43
2.4	Hipotesis Penelitian.....	43
BAB III METODE PENELITIAN		44
3.1	Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	44
3.2	Lokasi Penelitian.....	45
3.3	Populasi dan Sampel.....	45

3.4	Teknik Pengambilan Sampel.....	45
3.5	Data dan Jenis Data.....	46
3.6	Teknik Pengumpulan Data.....	47
3.7	Definisi Operasional Variabel	47
3.8	Skala Pengukuran.....	51
3.9	Analisis Data	51
3.9.1	Analisis Statistik Deskriptif.....	51
3.9.2	Teknik Analisis	52
3.9.3	Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	53
3.9.4	Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	55
BAB IV PEMBAHASAN.....		56
4.1	Hasil Penelitian	56
4.1.1	Gambaran Umum Objek Penelitian	56
4.1.2	Visi dan Misi.....	57
4.1.2.1	Visi	57
4.1.2.2	Misi	57
4.1.3	Struktur Organisasi.....	58
4.2	Karakteristik Responden.....	59
4.2.1	Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	59
4.2.2	Distribusi Responden Berdasarkan Usia	60
4.2.3	Distribusi Responden Berdasarkan Jabatan.....	60
4.2.4	Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan.....	62
4.3	Analisis Statistik Deskriptif	63
4.3.1	Variabel Budaya Organisasi (X)	63
4.3.2	Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	64
4.3.3	Variabel Motivasi Kerja (Z)	65
4.4	Analisis Data	66
4.4.1	Pengukuran Model (<i>Outer Model</i>).....	66
4.4.1.1	Pengujian Validitas Konstruk.....	66
4.4.1.2	Pengujian Reliabilitas Konstruk	72

4.4.2	Pengukuran Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	73
4.5	Pengujian Hipotesis	73
4.5.1	Pengaruh Langsung (<i>Direct Effect</i>).....	75
4.5.2	Pengaruh Tidak Langsung (<i>Indirect Effect</i>)	75
4.6	Pembahasan	76
4.6.1	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	76
4.6.2	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening	80
BAB V	PENUTUP	84
5.1	Kesimpulan	84
5.2	Saran	84
DAFTAR PUSTAKA		86
LAMPIRAN		87

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1	Hasil Penelitian Terdahulu	14
Tabel 3. 1	Definisi Operasional Variabel	48
Tabel 4. 1	Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	59
Tabel 4. 2	Distribusi Responden Berdasarkan Usia	60
Tabel 4. 3	Distribusi Responden Berdasarkan Jabatan.....	60
Tabel 4. 4	Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan.....	62
Tabel 4. 5	Variabel Budaya Organisasi (X)	63
Tabel 4. 6	Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	64
Tabel 4. 7	Variabel Motivasi Kerja (Z)	65
Tabel 4. 8	Nilai <i>Convergent Validity</i> Sebelum Eliminasi Indikator.....	67
Tabel 4. 9	Nilai <i>Convergent Validity</i> Setelah Eliminasi Indikator.....	68
Tabel 4. 10	Nilai <i>Average Variance Extracted</i>	69
Tabel 4. 11	Nilai <i>Cross Loading</i>	70
Tabel 4. 12	Nilai <i>Fornell-Larcker Criterion</i>	71
Tabel 4. 13	Nilai <i>Composite Reliability</i> dan <i>Cronbach's Alpha</i>	72
Tabel 4. 14	Nilai <i>Goodness of Fit Model</i>	73
Tabel 4. 15	Nilai Pengujian Pengaruh Langsung	75
Tabel 4. 16	Nilai Pengujian Pengaruh Tidak Langsung	76

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1	Kerangka Konseptual	43
Gambar 4. 1	Struktur Organisasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Ketapang.....	58
Gambar 4. 2	Model Struktural Hasil Pengujian Hipotesis Sebelum Eliminasi Indikator	74
Gambar 4. 3	Model Struktural Hasil Pengujian Hipotesis Setelah Eliminasi Indikator	74

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2 Tabulasi Data Hasil Kuesioner
- Lampiran 3 Hasil Uji SmartPLS

ABSTRAK

Adisena, Izzudiin Prayoga Adisena. 2024. SKRIPSI. Judul: “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ketapang”

Pembimbing : Setiani, M.M

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja

Sehubungan dengan pelaksanaan peningkatan reformasi birokrasi terutama reformasi sumber daya manusia di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Ketapang diperlukan adanya perubahan manajemen kepegawaian yang mampu mendukung reformasi birokrasi dan pembangunan tata kelola pemerintahan yang baik. Oleh karena itu, dalam menciptakan kinerja karyawan yang baik untuk mewujudkan tujuan yang ditetapkan diperlukan budaya organisasi dan motivasi. Budaya organisasi harus konsisten dan disepakati oleh anggota organisasi dan tetap memperhatikan motivasi karyawan. Adanya interaksi antara budaya organisasi yang membentuk perilaku kerja karyawan dan pemberian motivasi dari atasan akan meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan. Berdasarkan pada latar belakang tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ketapang”.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian *explanatory research* dengan jenis pendekatan kuantitatif. Teknik analisis berupa *Partial Least Square* (PLS) menggunakan *software* SmartPLS versi 4.0. Jumlah populasi pada penelitian ini yaitu seluruh karyawan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Ketapang yang berjumlah 44 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sensus yang merupakan teknik *non-probability sampling*, sehingga semua anggota populasi dijadikan sampel. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, semakin tinggi tingkat budaya organisasi yang diterapkan maka akan semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawannya. Motivasi kerja tidak mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Dimana motivasi kerja karyawan tidak mampu memediasi hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

ABSTRACT

Adisena, Izzudiin Prayoga Adisena. 2024. *THESIS*. Title: "*The Influence of Organizational Culture on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable at Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ketapang*"

Advisor : Setiani, M.M

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

In relation to the implementation of increasing bureaucratic reform, especially human resource reform in the Ketapang Regency Government, it is necessary to have changes in personnel management that can support bureaucratic reform and the development of good governance. Therefore, in creating good employee performance to realize the set goals, organizational culture and motivation are needed. Organizational culture must be consistent and agreed upon by members of the organization and still pay attention to employee motivation. The interaction between organizational culture that shapes employee work behavior and motivation from superiors will improve employee performance in achieving goals. Based on this background, the author is interested in conducting a study entitled "The Influence of Organizational Culture on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable at the Ketapang Regency Human Resource Development and Personnel Agency".

This research uses an explanatory research method with a quantitative approach. The analysis technique is Partial Least Square (PLS) using SmartPLS software version 4.0. The population in this study was all employees at the Ketapang Regency Human Resource Development and Personnel Agency (BKPSDM) totaling 44 people. The sampling technique uses a census technique which is a non-probability sampling technique, so that all members of the population are sampled. The data collection method uses a questionnaire.

The results of this study indicate that organizational culture has a direct positive and significant effect on employee performance. Therefore, the higher the level of organizational culture applied, the higher the level of employee performance. Work motivation is unable to mediate the influence of organizational culture on employee performance. Where employee work motivation is unable to mediate the relationship between organizational culture and employee performance.

خلاصة

أديسينا، عز الدين برايوجا أديسينا. 2024. الأطروحة. العنوان: "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين مع دافعية العمل كمتغير متداخل في وكالة تنمية الموارد البشرية والموارد البشرية في منطقة كيتابانغ"

المشرف : سيتيانى، ماجستير في الإدارة

الكلمات المفتاحية : الثقافة التنظيمية، أداء الموظف، دافعية العمل

فيما يتعلق بتنفيذ الإصلاح البيروقراطي المتزايد، وخاصة إصلاح الموارد البشرية داخل حكومة منطقة كيتابانغ، هناك حاجة إلى تغييرات في إدارة شؤون الموظفين تكون قادرة على دعم الإصلاح البيروقراطي وتطوير الحكم الرشيد. ولذلك، في خلق أداء جيد للموظفين لتحقيق الأهداف المحددة، هناك حاجة إلى الثقافة التنظيمية والتحفيز. يجب أن تكون الثقافة التنظيمية متسقة ومتفق عليها من قبل أعضاء المنظمة ويجب أن تهتم بتحفيز الموظفين. إن التفاعل بين الثقافة التنظيمية التي تشكل سلوك عمل الموظف وتوفير التحفيز من الرؤساء سيزيد من أداء الموظف في تحقيق الأهداف. وبناء على هذه الخلفية، يهتم المؤلف بإجراء بحث بعنوان "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين مع دافع العمل كمتغير متدخل في وكالة تنمية الموارد البشرية والموارد البشرية في منطقة كيتابانغ."

يستخدم هذا البحث طريقة البحث التفسيري مع النهج الكمي. تقنية التحليل هي المربعات الصغرى الجزئية (PLS) باستخدام الإصدار 4.0 من برنامج SmartPLS. كان السكان في هذه الدراسة جميع الموظفين في وكالة تنمية الموارد البشرية والموارد البشرية في كيتابانغ ريجنسي (BKPSDM)، بإجمالي 44 شخصًا. تستخدم تقنية أخذ العينات أسلوب التعداد وهو أسلوب أخذ العينات غير الاحتمالية، بحيث يتم أخذ العينات من جميع أفراد المجتمع. تستخدم طريقة جمع البيانات الاستبيان.

وأظهرت نتائج هذا البحث أن الثقافة التنظيمية لها تأثير مباشر وإيجابي على أداء الموظفين. ولذلك، كلما ارتفع مستوى الثقافة التنظيمية المطبقة، ارتفع مستوى أداء الموظفين. دافع العمل غير قادر على التوسط في تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظف. حيث يكون دافع عمل الموظف غير قادر على التوسط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظف.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sehubungan dengan pelaksanaan peningkatan reformasi birokrasi terutama reformasi sumber daya manusia di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Ketapang. Perlu adanya perubahan manajemen kepegawaian yang mampu mendukung reformasi birokrasi dan pembangunan tata kelola pemerintahan yang baik. Aparatur Sipil Negara (ASN) pemerintah daerah harus dipersiapkan agar memiliki kemampuan dan daya saing yang tinggi sehingga mampu mencapai tujuan meningkatkan pelayanan publik di bidang pemerintahan kepada masyarakat.

Pengembangan dan pembinaan sumber daya mahasiswa Aparatur Sipil Negara (ASN) saat ini perlu ditingkatkan untuk menjawab tantangan pelayanan publik yang menjadi sorotan masyarakat terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Pemerintah perlu meningkatkan dan mengembangkan sumber daya manusia untuk mewujudkan pemerintahan yang baik sehingga masyarakat dapat terlayani dengan baik. Dalam melaksanakan program dan kegiatan agar dapat mewujudkan visi dan misi dibutuhkan sumber daya manusia yang mampu, terampil, berdisiplin dan berkompeten.

Dalam pelaksanaan kerjanya sebagai unsur pendukung Bupati harus berpedoman pada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara untuk menyelenggarakan manajemen kepegawaian daerah di bawah Bupati

dan bertanggungjawab kepada Bupati dan Sekretaris Daerah. Adapun kedudukan, tugas, dan fungsi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) diatur dalam Peraturan Bupati Nomor 100 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM).

Fungsi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, antara lain merumuskan, melaksanakan, mengevaluasi dan melaporkan kebijakan di bidang kepegawaian, pendidikan, dan pelatihan. Melaksanakan reformasi birokrasi, Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), dan pelayanan publik. Melaksanakan administrasi dan fungsi lainnya yang diberikan atasan.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) dituntut untuk memberikan pelayanan yang baik. Kinerja pelayanan dapat diartikan sebagai hasil pekerjaan seseorang atau organisasi dalam memberikan pelayanan terhadap kelompok sasaran suatu program atau kegiatan. Adapun kelompok sasaran Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Ketapang yaitu seluruh pegawai dan *stakeholder* yang ada di lingkungan pemerintahan Kabupaten Ketapang. Dalam memberikan pelayanan kepada kelompok sasaran yang dimaksud, tentunya harus memberikan pelayanan optimal sesuai dengan tugas dan tanggung jawab.

Menurut Luthans (2006:165) kinerja merupakan kuantitas atau kualitas dari suatu barang atau jasa sebagai hasil pekerjaan seseorang. Mangkunegara (2008:67) mendefinisikan kinerja seorang pegawai sebagai kualitas dan kuantitas hasil dari pekerjaan yang dapat dilakukannya dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil dari pekerjaan seseorang, baik kualitatif ataupun kuantitatif yang diperoleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Terdapat permasalahan kinerja yang terjadi di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Ketapang. Permasalahan pertama, yaitu adanya perubahan dan pengembangan peraturan perundang-undangan dalam bidang kepegawaian yang harus disikapi secara cepat dan tepat. Permasalahan kedua, meningkatnya tuntutan kinerja karena reformasi birokrasi pada perbaikan kinerja kepegawaian. Permasalahan terakhir adalah kuota yang diberikan Pemerintah Pusat dalam penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) belum sesuai kebutuhan, sehingga masih adanya kebutuhan akan pegawai untuk jabatan fungsional dan jabatan pelaksana yang belum terpenuhi.

Motivasi kerja dapat menjadi salah satu faktor yang dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai karena pada dasarnya motivasi memberikan dorongan yang menjadi dasar seseorang untuk mencapai tujuannya yang diinginkannya. Mukhyi dan Hudiyanto (1996:69) berpendapat bahwa motivasi atau *motivation* dapat diartikan sebagai pemberian motif, penimbulan motif, atau menimbulkan dorongan. Menurut Busro (2018:51) motivasi adalah suatu serangkaian kegiatan-

kegiatan untuk memberikan dorongan kepada diri sendiri dan orang lain. Melalui motivasi, seseorang diharapkan dapat bertindak untuk mencapai tujuan yang diinginkannya.

Motivasi seseorang dalam mencapai tujuan perlu diselaraskan dengan tujuan organisasi atau perusahaan. Solihin (2014:155) menyatakan motivasi merupakan hasil interaksi yang dialami individu karyawan maupun manajer dengan situasi yang melingkupinya, sehingga motivasi yang dimiliki seseorang akan berbeda untuk berbagai situasi yang berbeda. Robbins dan Coulter (2003) dalam Solihin (2014:155) berpendapat bahwa motivasi dapat diartikan sebagai kemauan seseorang untuk berupaya sebaik mungkin dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Kemauan tersebut dapat dilihat dari dapat atau tidaknya individu memenuhi kebutuhannya melalui usaha yang dilakukannya.

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, masih terdapat permasalahan mengenai motivasi kerja pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Ketapang. Permasalahan ini terlihat dari masih adanya pelanggaran disiplin yang dilakukan. Pelanggaran disiplin ini dapat dilihat dari absens pegawai, dimana masih ada pegawai yang terlambat dan tidak absen pada saat masuk kerja ataupun pulang kerja. Hal ini disebabkan oleh rendahnya motivasi pada pegawai dalam bekerja.

Selain memberikan motivasi, kinerja individu sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Budaya organisasi cenderung menciptakan standar dan etika yang tinggi dan berfokus terhadap tingkat toleransi yang beragam (tinggi, rendah,

sedang) mengenai karakter agresif, sarana, serta hasil. Oleh karena itu, manajemen harus berupaya menciptakan budaya yang lebih etis (Badu dan Djafri. 2017:114). Jika perusahaan menerapkan budaya organisasi dengan baik maka akan meningkatkan kinerja anggota organisasi. Sebaliknya, apabila budaya organisasi tidak diterapkan dengan baik maka akan menurunkan kinerja anggota organisasi.

Budaya organisasi dapat diartikan sebagai seperangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau kebiasaan-kebiasaan yang berlaku dan disepakati serta diikuti anggota organisasi atau perusahaan yang dapat menjadi panduan dan pemecahan permasalahan dalam organisasi atau perusahaan tersebut. Menurut Solihin (2014:169) budaya organisasi merupakan nilai, kepercayaan, norma, dan ekspektasi yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi yang akan mempengaruhi bagaimana anggota organisasi berhubungan satu dengan lainnya serta mendorong anggota-anggota organisasi yang terlibat untuk mencapai tujuan bersama.

Robbins dan Coulter (2016:84) mengartikan budaya organisasi atau *organizational culture* sebagai sistem makna bersama yang juga membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lainnya dan diyakini anggota organisasi. Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Ketapang juga masih terdapat permasalahan dalam budaya organisasi. Permasalahan ini dapat dilihat dari adanya persepsi yang berbeda mengenai aturan-aturan kepegawaian.

Dalam menciptakan kinerja karyawan yang baik untuk mewujudkan tujuan dan fungsi diperlukan budaya organisasi. Budaya organisasi tentunya harus konsisten dan menjadi kesepakatan bersama yang disetujui oleh anggota organisasi atau perusahaan sehingga akan membentuk kinerja karyawan. Selain membentuk budaya organisasi, perlu juga untuk memperhatikan motivasi kerja karyawan, dimana pimpinan diharapkan mampu memotivasi bawahannya. Adanya interaksi antara budaya organisasi yang membentuk perilaku kerja karyawan dan pemberian motivasi dari atasan akan meningkatkan kinerja karyawan saat menjalankan fungsinya dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

Penelitian terdahulu menjelaskan adanya hubungan antara variabel budaya organisasi dan variabel kinerja karyawan. Penelitian Syauqi dan Riyadi (2023:387) yang menemukan bahwa budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang Provinsi Banten. Hasil penelitian tersebut juga dikuatkan oleh penelitian Dayani dan Kadang (2020:947) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Citra Harapan Anugrah.

Penelitian yang dilakukan oleh Al-Ayyubi (2019:270) menemukan bahwa variabel budaya organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pengaruh variabel budaya organisasi terhadap variabel motivasi kerja menemukan bahwa terdapat pengaruh positif dari variabel budaya organisasi terhadap variabel motivasi kerja. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan menemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel motivasi kerja terhadap

kinerja karyawan di PT. Kerta Rajasa Raya. Pengaruh langsung variabel motivasi kerja yang signifikan terhadap variabel kinerja pegawai menyebabkan variabel motivasi kerja sebagai variabel *intervening*.

Terdapat hasil yang berbeda dengan temuan sebelumnya. Pada penelitian yang dilakukan oleh Kaesang dkk (2021:395) menemukan bahwa variabel budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan. Temuan tersebut dikuatkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Agustin (2020:17) yang menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan tanpa melalui motivasi kerja. Artinya variabel motivasi kerja tidak terbukti sebagai variabel *intervening*. Dapat disimpulkan bahwa hubungan yang sebenarnya adalah hubungan langsung atau tidak adanya variabel *intervening*.

Berdasarkan pada latar belakang di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ketapang”. Dengan variabel independen adalah budaya organisasi, variabel dependen adalah kinerja karyawan, dan variabel intervening adalah motivasi kerja.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang disebutkan di atas, dapat disimpulkan beberapa masalah sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ketapang?
2. Apakah budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ketapang?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah yang disebutkan di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ketapang.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ketapang.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan dua kegunaan antara lain kegunaan teoritis dan praktis. Kegunaan teoritis penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dalam perkembangan kajian ilmu manajemen, khususnya

mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Kegunaan praktis dari hasil penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat bagi beberapa pihak berikut ini:

1. Bagi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Ketapang, penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi dan kontribusi dalam mengembangkan faktor yang mempengaruhi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Ketapang.
2. Bagi peneliti, penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai sarana guna melatih berpikir ilmiah yang didasari ilmu pengetahuan, khususnya dalam lingkup manajemen sumber daya manusia dan menerapkannya pada data yang diperoleh dari subjek penelitian.
3. Bagi akademisi, penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dalam meningkatkan kemampuan dan pemahaman mengenai manajemen sumber daya manusia sehingga dapat menambah referensi bagi penelitian di masa mendatang.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu

Hasil dari berbagai penelitian sebelumnya berupa teori atau temuan merupakan hal yang dapat dijadikan sebagai data pendukung dalam penelitian ini. Telah banyak penelitian tentang motivasi kerja, budaya organisasi, dan kinerja. Beberapa penelitian tersebut memiliki lokasi objek penelitian, tahun, serta metode analisis yang berbeda. Berikut ini penelitian terdahulu yang berhubungan dengan variabel motivasi kerja, variabel budaya organisasi dan variabel kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Al-Ayyubi (2019) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan budaya organisasi mempengaruhi kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening, Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan teknik analisis statistik *Structural Equation Modeling* dengan metode analisis menggunakan *Partial Least Square*. Penelitian ini menghasilkan variabel budaya organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, variabel motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Mulyadi dan Wicaksono (2019) yang berjudul Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Fenixindo Global Mandiri (Veneta System). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Fenixindo Global Mandiri (Veneta System). Metode analisis data menggunakan analisis regresi, analisis koefisien korelasi, analisis koefisien determinasi, dan uji hipotesis. Hasil penelitian ini adalah motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta motivasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Indrawati (2019) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura Kabupaten Lampung Tengah. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai serta budaya organisasi dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Rosida (2020) yang berjudul Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Blitar. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja, untuk mengetahui pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja, serta untuk mengetahui pengaruh signifikan

antara motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja. Metode analisis data menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, dan uji asumsi klasik. Dari penelitian ini diketahui bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, serta motivasi kerja dan budaya organisasi memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Permatasari (2020) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. Metode analisis data menggunakan analisis SmartPLS, uji *measurement model*, dan uji kausalitas. Hasil analisis pada penelitian ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan serta motivasi berpengaruh positif serta memiliki dampak pada kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Dayani dan Kadang (2020) yang berjudul Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Citra Harapan Anugrah. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Citra Harapan Anugrah di Jakarta. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif dengan analisis data menggunakan analisis SmartPLS versi 3. Hasil analisis menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Citra Harapan Anugrah dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Citra Harapan Anugrah.

Penelitian yang dilakukan oleh Alfred dkk (2021) yang berjudul Analisis Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening di Ijen Suites Resort & Convention Malang. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Metode analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja dan motivasi kerja, semakin kuat budaya organisasi yang ada dalam organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan dan motivasi karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Asanah (2021) yang berjudul Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Masa Pandemi Covid-19 di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada masa pandemi covid-19 di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Metode analisis data menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linear berganda, dan uji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, serta variabel motivasi dan budaya organisasi secara simultan mempengaruhi kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Kaesang dkk (2021) yang berjudul Pengaruh Budaya Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif dengan pemodelan *Structural Equation*

Modeling dengan pendekatan analisis *Partial Least Square* yang menggunakan *software* SmartPLS Versi 3.0. Dari pengujian ditemukan bahwa budaya kerja berpengaruh terhadap motivasi, budaya kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Syauqi dan Riyadi (2023) yang berjudul Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang Provinsi Banten. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja, serta mengetahui pengaruh budaya organisasi dan motivasi berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif dengan analisis data menggunakan analisis regresi linier sederhana dan regresi linier berganda. Berdasarkan penelitian ini menghasilkan bahwa motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, serta motivasi kerja dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Tabel 2. 1
Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Nama	Judul	Metode	Hasil Penelitian
1.	Al-Ayyubi (2019)	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan teknik analisis statistik <i>Structural</i>	1. Budaya organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. 2. Motivasi kerja berpengaruh

No.	Nama	Judul	Metode	Hasil Penelitian
		Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening	<i>Equation Modeling</i> dengan metode analisis menggunakan <i>Partial Least Square</i> .	positif terhadap kinerja karyawan. 3. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.
2.	Mulyadi dan Wicaksono (2019)	Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Fenixindo Global Mandiri (Veneta System)	Analisis data menggunakan analisis regresi analisis koefisien korelasi, analisis koefisien determinasi, dan uji hipotesis.	1. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Motivasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3.	Indrawati (2019)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura Kabupaten Lampung Tengah	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif deskriptif.	1 Budaya organisasi berpengaruh terhadap terhadap kinerja pegawai. 2 Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. 3 budaya organisasi dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
4.	Rosida (2020)	Pengaruh Motivasi Kerja	Analisis data menggunakan uji	1. Motivasi kerja memberikan

No.	Nama	Judul	Metode	Hasil Penelitian
		dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Blitar.	validitas, uji reliabilitas, dan uji asumsi klasik.	pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Budaya organisasi memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Motivasi kerja dan budaya organisasi memberikan pengaruh positif yang signifikan antara motivasi kerja, budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
5.	Permatasari (2020)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap kinerja Karyawan	Analisis SmartPLS, uji <i>measurement</i> model, dan uji kausalitas.	1 Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan. 2 Motivasi berpengaruh positif serta memiliki dampak pada kinerja pegawai.
6.	Dayani dan Kadang (2020)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Citra Harapan Anugrah	Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif dengan analisis data menggunakan analisis SmartPLS versi 3.	1. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

No.	Nama	Judul	Metode	Hasil Penelitian
7.	Alfred dkk (2021)	Analisis Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening di Ijen Suites Resort & Convention Malang	Analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda.	Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja. Antar variabel memiliki pengaruh yang kuat sehingga semakin kuat akan semakin besar juga pengaruh yang diberikan.
8.	Asanah (2021)	Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Masa Pandemi Covid-19 di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan	Analisis data menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linear berganda, dan uji hipotesis.	1 Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. 2 Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. 3 Motivasi dan budaya organisasi secara simultan mempengaruhi kinerja karyawan.
9.	Kaesang dkk (2021)	Pengaruh Budaya Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Mayora Indah Tbk Cabang Tomohon	Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif dengan pemodelan <i>Structural Equation Modeling</i> dengan pendekatan analisis <i>Partial Least Square</i>	1. Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. 2. Budaya kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 3. Motivasi berpengaruh positif dan

No.	Nama	Judul	Metode	Hasil Penelitian
			yang menggunakan <i>software</i> SmartPLS Versi 3.0.	signifikan terhadap kinerja karyawan.
10.	Syauqi dan Riyadi (2023)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang Provinsi Banten	Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif dengan analisis data menggunakan analisis regresi linier sederhana dan regresi linier berganda.	1. Motivasi Kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. Budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 3. Motivasi kerja dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Motivasi Kerja

2.2.1.1 Pengertian Motivasi Kerja

Dalam rangka mencapai tujuan, perusahaan harus memperhatikan banyak hal di antaranya adalah sumber daya manusia atau karyawan. Sumber daya manusia atau karyawan diharapkan dapat bekerja dengan baik dalam upaya mencapai suatu tujuan yang ditetapkan perusahaan. Oleh karena itu, sumber daya manusia atau

karyawan sebagai salah satu unsur yang penting dalam menjalankan perusahaan, maka sumber daya manusia dianggap perlu untuk diberikan motivasi. Hal ini bertujuan untuk mempengaruhi karyawan agar dapat menyelaraskan motivasinya dengan kebutuhan organisasi sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Mukhyi dan Hudiyanto (1996:69) berpendapat bahwa motivasi atau *motivation* dapat diartikan sebagai pemberian motif, penimbunan motif, atau menimbulkan dorongan. Motivasi juga dapat diartikan sebagai faktor yang dapat memberikan dorongan pada seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu. Menurut Busro (2018:51) motivasi adalah suatu serangkaian kegiatan-kegiatan untuk memberikan dorongan pada diri sendiri maupun pada orang lain. Sehingga dengan dorongan motivasi ini seseorang dapat bertindak untuk mencapai tujuan.

Robbins dan Coulter (2003) dalam Solihin (2014:155) berpendapat bahwa motivasi dapat diartikan sebagai keinginan seseorang untuk berupaya sebaik mungkin dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Kemauan tersebut dapat dilihat dari dapat atau tidaknya individu memenuhi kebutuhannya melalui usaha yang dilakukannya. Motivasi dapat dipandang sebagai dasar seseorang untuk mencapai kebutuhan diberbagai segi kehidupannya melalui cara tertentu seperti meningkatkan kemampuan dan keinginan. Selain itu, motivasi juga dapat dipandang sebagai keadaan yang memberikan seseorang energi dan dorongan yang mengarahkan dan menyalurkan perilaku seseorang kearah pencapaian kebutuhan yang akan memberi kepuasan.

Perusahaan diharapkan dapat memperhatikan tentang seberapa pentingnya tujuan dari pekerjaan guna menimbulkan minat karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Apabila minat tersebut telah timbul maka hasrat untuk bekerja juga akan semakin kuat dan melaksanakan pekerjaan dalam upaya mencapai suatu tujuan yang ditetapkan perusahaan. Karyawan yang bekerja dengan tingkat motivasi yang tinggi akan merasa puas terhadap hasil kerjanya (Brahmasari dan Suprayetno, 2008:125).

Dalam meningkatkan motivasi karyawan, kebutuhan merupakan variabel yang dipandang sebagai penggerak munculnya motivasi. Maslow dalam Solihin (2014:156) membagi konsep hirarki kebutuhan menjadi dua prinsip. Pertama, segala kebutuhan manusia disusun dalam suatu hirarki dari kebutuhan terendah hingga tertinggi. Kedua, jika ada kebutuhan yang telah terpuaskan maka kebutuhan tersebut akan berhenti menjadi pendorong utama dari perilaku seseorang.

2.2.1.2 Indikator Motivasi

Maslow berpendapat bahwa kebutuhan manusia dikelompokkan ke dalam hirarki yang terdiri dari lima kelompok kebutuhan (A. Maslow dalam Solihin, 2014:156), antara lain:

1. Kebutuhan fisik atau *physiological needs* merupakan kebutuhan dasar untuk dapat mempertahankan kehidupan seseorang. Kebutuhan fisik meliputi kebutuhan akan makanan, minuman, pakaian, tempat tinggal, dan lain-lain.

2. Kebutuhan akan rasa aman atau *safety needs* merupakan kebutuhan yang mencakup keamanan dan perlindungan dari gangguan fisik dan juga emosi, serta jaminan atas kebutuhan fisik akan terus terpenuhi di masa depan.
3. Kebutuhan sosial atau *social needs* merupakan kebutuhan seseorang atas rasa kasih sayang, penerimaan dari kelompok, penerimaan dari lingkungan, dan dapat bersahabat dengan orang lain.
4. Kebutuhan akan penghargaan atau *esteem needs* merupakan kebutuhan seseorang atas penghormatan diri, mencapai prestasi, status sosial, serta mendapat pengakuan dan perhatian dari orang lain.
5. Kebutuhan aktualisasi diri atau *self-actualization needs* merupakan kebutuhan seseorang untuk mewujudkan keinginan dirinya sendiri seperti mengembangkan keterampilan, kemampuan, serta potensinya secara maksimal.

2.2.1.3 Tujuan Pemberian Motivasi

Tujuan memotivasi karyawan menurut Hasibuan (2007:97-98) adalah untuk mencapai beberapa hal, antara lain:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan.
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.

8. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan.
9. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
11. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

2.2.1.4 Asas Motivasi

Menurut Hasibuan (2007:98-99) asas motivasi terbagi menjadi enam asas, antara lain:

1. Asas mengikutsertakan, artinya memberikan kesempatan kepada karyawan untuk ikut serta dalam pengambilan keputusan dengan memberikan karyawan kesempatan untuk menyampaikan masukan, pikiran, komentar, dan pendapat.
2. Asas komunikasi, artinya memberikan informasi yang jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara untuk mencapainya, dan tantangan yang dihadapi selama proses mencapai tujuan tersebut.
3. Asas pengakuan, artinya memberikan pengakuan, pujian, dan penghargaan yang sesuai kepada karyawan atas prestasi kerja yang dicapainya.
4. Asas wewenang yang didelegasikan, artinya memberikan wewenang dan kepercayaan kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan berdasarkan keterampilan dan kreativitasnya.
5. Asas adil dan layak, artinya memberikan motivasi dengan menggunakan alat atau jenis motivasi yang adil dan layak terhadap karyawan.

6. Asas perhatian timbal balik, artinya perusahaan atau organisasi harus memberikan timbal balik bagi karyawan yang berprestasi dalam pekerjaannya dengan alat dan jenis motivasi sehingga saling memberikan keuntungan.

2.2.1.5 Alat Motivasi

Hasibuan (2007:99) berpendapat bahwa asas motivasi terbagi menjadi tiga, yaitu:

1. Materiil insentif, yaitu alat motivasi yang diberikan dalam bentuk uang atau barang yang memiliki nilai pasar, sehingga mendapat keuntungan ekonomi. Misalnya rumah dan kendaraan.
2. Non-materiil insentif, yaitu alat motivasi yang diberikan dalam bentuk barang atau sesuatu yang tidak ternilai harganya yang hanya akan menimbulkan rasa senang dan kepuasan saja. Misalnya piagam, medali, dan bintang jasa.
3. Kombinasi materiil dan non-materiil insentif, yaitu alat motivasi yang diberikan dalam bentuk materiil dan non-materiil seperti uang atau barang, pujian, dan penghargaan sehingga dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasannya.

2.2.1.6 Jenis Motivasi

Priyono dan Marnis (2008:274) berpendapat bahwa motivasi dapat terbagi menjadi dua, antara lain motivasi positif dan negatif. Motivasi positif atau insentif positif yaitu motivasi yang dilakukan dengan cara memberikan hadiah atau *reward* kepada karyawan yang berprestasi baik sehingga akan meningkat semangat karyawan karena adanya dorongan untuk mendapatkan hadiah. Motivasi negatif

atau insentif negatif yaitu motivasi dengan cara memberikan hukuman atau *punishment* kepada karyawan yang berprestasi kurang baik sehingga akan menakuti karyawan. Ketakutan tersebut akan mendorong karyawan bekerja.

2.2.1.7 Metode Motivasi

Hasibuan (2007:100) menyatakan bahwa metode motivasi dapat dibagi menjadi dua, yaitu motivasi langsung dan tidak langsung. Motivasi secara langsung atau *direct motivation* adalah cara memotivasi yang diberikan secara langsung oleh organisasi atau perusahaan ke karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Motivasi secara tidak langsung atau *indirect motivation* adalah cara memotivasi yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan ke karyawan dalam bentuk fasilitas yang mendukung serta menunjang kelancaran karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga karyawan nyaman dalam bekerja.

2.2.1.8 Model Motivasi

Menurut Hasibuan (2007:100-101) model motivasi terbagi menjadi menjadi tiga antara lain:

1. Model tradisional, yaitu model motivasi yang dilakukan dengan cara memberikan insentif materiil untuk memotivasi dan meningkatkan prestasi kerja karyawan. Berdasarkan model ini, pimpinan perusahaan harus menentukan prosedur dalam melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan memberikan insentif materiil untuk memotivasi karyawannya sehingga semakin berprestasi karyawan maka semakin banyak balas jasa yang diterimanya.

2. Model hubungan manusia, yaitu model motivasi yang dilakukan agar karyawan bergairah dalam bekerja dengan cara mengakui kebutuhan sosial karyawan dan membuat karyawan merasa berguna serta penting bagi perusahaan. Model ini memandang kontak sosial karyawan terhadap pekerjaannya merupakan hal yang penting, sehingga kebosanan dan tugas yang bersifat pengulangan merupakan faktor yang dapat mengurangi motivasi karyawan.
3. Model sumber daya manusia, yaitu model motivasi yang menganggap motivasi karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, tidak hanya uang dan barang atau kepuasan saja, tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti. Berdasarkan model ini karyawan cenderung mendapatkan kepuasan ketika berprestasi sehingga karyawan dapat diberi tanggung jawab yang lebih besar untuk membuat keputusan dalam melaksanakan pekerjaannya.

2.2.1.9 Kendala Motivasi

Hasibuan (2007:102) menyatakan bahwa terdapat beberapa kendala dalam memotivasi karyawan, yaitu:

1. Kesulitan dalam menentukan alat motivasi yang tepat disebabkan kebutuhan dan keinginan setiap karyawan berbeda.
2. Perusahaan memiliki keterbatasan kemampuan dalam memberikan fasilitas dan insentif bagi karyawan.
3. Pimpinan kesulitan untuk mengetahui motivasi kerja setiap karyawannya.
4. Pimpinan kesulitan untuk memberikan insentif yang layak bagi karyawan.

2.2.1.10 Faktor Pendukung Pemberian Motivasi

Meskipun setiap karyawan memiliki keinginan yang berbeda, tetapi terdapat kesamaan dalam kebutuhan (*need*), yaitu karyawan memiliki keinginan untuk hidup dan untuk mempertahankan kehidupannya karyawan harus memenuhi kebutuhan dasar seperti makanan, pakaian, dan tempat tinggal, serta memiliki keinginan untuk dihargai dan diterima oleh lingkungan sekitarnya. Hal tersebut menjadikan setiap karyawan mengharapkan kompensasi atau balas jasa atas prestasi kerja yang diberikannya ke organisasi atau perusahaan serta ingin memperoleh pujian, dan ingin diperlakukan dengan baik oleh atasannya atau sesama karyawan (Hasibuan, 2007:102).

2.2.2 Budaya Organisasi

2.2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Solihin (2014:169) berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan nilai-nilai, kepercayaan, norma, dan ekspektasi bersama yang akan mempengaruhi bagaimana anggota organisasi berhubungan satu dengan lainnya serta mendorong anggota organisasi yang terlibat untuk mencapai tujuan bersama. Susanto (1997) dalam Soedjono (2005:24) mendefinisi budaya organisasi adalah sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman dalam menghadapi permasalahan eksternal dan usaha mengintegrasikannya ke dalam perusahaan sehingga anggota organisasi harus memiliki pemahaman tentang nilai-nilai tersebut dan bagaimana cara bertindak atau berperilaku sebagai anggota organisasi.

Robbins dan Coulter (2016:84) mengartikan budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai makna bersama yang diyakini anggota organisasi yang juga membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi juga bisa diartikan sebagai seperangkat atau sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau kebiasaan-kebiasaan yang sudah berlaku dan disepakati serta diikuti anggota organisasi atau perusahaan yang dapat menjadi panduan dan pemecahan permasalahan dalam organisasi tersebut.

Budaya organisasi diartikan sebagai sistem makna bersama yang disepakati anggota organisasi atau perusahaan yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lain. Sistem makna bersama ini apabila diamati dengan seksama dapat dipandang sebagai serangkaian ciri primer yang diterapkan pada organisasi. Budaya organisasi digunakan untuk menjelaskan bagaimana karyawan memandang ciri primer tersebut menurut budaya organisasi yang disepakati, bukan tentang apakah karyawan menerima budaya tersebut atau tidak.

Budaya organisasi cenderung menciptakan standar dan etika yang tinggi adalah yang memiliki fokus terhadap tingkat toleransi yang beragam (tinggi, sedang, rendah) mengenai karakter agresif, sarana, serta hasil. Oleh karena itu, manajemen harus berupaya menciptakan budaya yang lebih etis (Badu dan Djafri. 2017:114). Apabila budaya organisasi yang dimiliki perusahaan dapat diterima dengan baik maka akan berdampak baik dalam meningkatkan kinerja anggota organisasi. Sebaliknya, jika budaya organisasi di suatu perusahaan tidak diterima dengan baik maka akan memicu penurunan kinerja anggota organisasi.

2.2.2.2 Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2008:256) terdapat beberapa karakteristik utama yang menjadi hakikat dari sebuah budaya, yaitu:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko, yaitu di tingkat mana dorongan terhadap karyawan untuk berinovasi dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail, yaitu di tingkat mana karyawan dapat bekerja secara presisi, mampu menganalisis, dan memberikan perhatian secara detail terhadap pekerjaannya.
3. Orientasi hasil, yaitu di tingkat mana manajemen lebih berfokus pada hasil daripada pada metode dan proses yang dilakukan untuk memperoleh hasil tersebut.
4. Orientasi orang, yaitu di tingkat mana keputusan manajemen memperhitungkan efek dari keputusan tersebut akan mempengaruhi karyawan di dalam organisasi.
5. Orientasi tim, yaitu di tingkat mana pekerjaan atau tugas berikan kepada suatu tim daripada individu-individu.
6. Keagresifan, yaitu di tingkat mana keagresifan dan kompetensi antar karyawan.
7. Stabilitas, yaitu di tingkat mana upaya perusahaan mempertahankan keadaannya dan tetap bertumbuh dengan kegiatan-kegiatan yang dilakukan.

2.2.2.3 Fungsi Budaya Organisasi

Robbins (2008:294) berpendapat bahwa terdapat beberapa fungsi budaya organisasi antara lain:

1. Budaya merupakan faktor pembeda yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lain.
2. Budaya membentuk identitas bagi anggotanya.
3. Budaya memudahkan terbentuknya komitmen untuk kepentingan bersama daripada kepentingan seseorang.
4. Budaya dapat membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
5. Budaya sebagai sistem yang membuat makna dan kendali untuk mengatur dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

2.2.2.4 Tingkatan Budaya Organisasi

Daft (2002) dalam Rismawati (2008:27) berpendapat bahwa terdapat tiga tingkatan budaya organisasi, yaitu:

1. Artifak (*artifact*), merupakan lapisan budaya organisasi tingkat pertama, mencakup hal-hal yang dilihat, didengarkan, dan dirasakan ketika seseorang berinteraksi dengan kelompok baru. Artifak bersifat kasat mata (*visible*), meliputi lingkungan fisik organisasi, standar berperilaku, dan berpakaian. Artefak budaya organisasi bervariasi dari satu organisasi dengan organisasi lainnya, penting bagi karyawan baru untuk mempelajari budaya organisasi di tempatnya bekerja.
2. Nilai (*espoused values*), merupakan suatu nilai atau alasan yang diberikan oleh sebuah organisasi untuk mendukung organisasi tersebut melakukan sesuatu dengan caranya sendiri. Budaya tingkat kedua ini memiliki tingkat kesadaran

yang lebih tinggi daripada artifak. Pada tingkat ini, baik anggota organisasi dan organisasi secara keseluruhan mencari arahan dari para pemimpin tentang cara bertindak sesuai dengan prinsip, tujuan, dan strategi organisasi.

3. Asumsi dasar (*basic assumptions*), merupakan aspek penting dari budaya organisasi. Asumsi dasar adalah reaksi yang berdasarkan pada nilai-nilai yang diyakini sudah ada di dalam suatu organisasi kepercayaan, persepsi, ataupun perasaan bersama yang dijadikan dasar nilai-nilai dan perilaku. Budaya organisasi pada tingkat ketiga ini menetapkan cara yang tepat untuk melakukan sesuatu yang seringkali dilakukan melalui asumsi yang tidak diucapkan.

2.2.2.5 Sumber Budaya Organisasi

Robbins (2002) dalam Rismawati (2008:29) berpendapat bahwa sumber budaya organisasi berasal dari beberapa sumber, antara lain:

1. Pendiri organisasi. Karyawan baru harus mengikuti pendiri dalam hal sikap dan nilai. Pandangan pendiri harus dapat diterima dan dipertahankan selama pendiri berada dalam organisasi atau setelah pendirinya meninggalkan organisasi.
2. Pengalaman organisasi menghadapi lingkungan eksternal. Sikap dan nilai terbentuk di dalam organisasi sebagai hasil dari paparan lingkungan terhadap kebijakan tertentu.
3. Karyawan dan hubungan kerja. Ketika seseorang bergabung dengan organisasi, seseorang tersebut membawa seperangkat keyakinan, nilai, dan sikap sendiri. Hubungan di tempat kerja mencerminkan operasi inti organisasi yang pada akhirnya akan membentuk nilai dan sikap yang sama.

2.2.3 Kinerja Karyawan

2.2.3.1 Pengertian Kinerja

Mangkunegara (2008:67) menyatakan bahwa kinerja seorang pegawai merupakan hasil dari kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dapat dilakukannya dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Menurut Solihin (2014:199) kinerja merupakan kualitas pelaksanaan tugas dan fungsi dari pemegang jabatan manajerial yang menjamin tercapainya jumlah keluaran (*output*) dari pelaksanaan tugas yang berada di bawah pengendalian manajer tersebut. Menurut Luthans (2006:165) kinerja merupakan kuantitas atau kualitas dari suatu barang atau jasa sebagai hasil pekerjaan seseorang.

Brahmasari dan Suprayetno (2008:128) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil dari pekerjaan yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu. Menurut Koesmono (2005:171) berpendapat bahwa kinerja adalah berbagai jenis pekerjaan yang dilakukan karyawan dengan kriteria yang jelas, karena masing-masing pekerjaan memiliki standar yang berbeda dalam mencapai hasil yang diharapkan. Robbins (2008: 165), mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil dari interaksi antara kemampuan, motivasi, dan kesempatan yang saling berhubungan dan membentuk kemampuan karyawan dalam bekerja.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, bisa disimpulkan bahwa kinerja dapat didefinisikan sebagai ukuran dalam mengevaluasi seberapa besar kualitas dan kuantitas dari hasil kerja yang diraih seseorang dalam melaksanakan tugas dan

tanggung jawab yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Kinerja karyawan dapat diukur dan dievaluasi dengan merumuskan kriteria, tolak ukur, atau indikator kinerja yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kinerja karyawan perlu dievaluasi karena hasil evaluasi kinerja tersebut akan membantu manajemen dalam menentukan kebijakan.

2.2.3.2 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins, (2008:260) dalam mengukur tingkat keberhasilan kinerja karyawan dapat dilakukan dari beberapa indikator, sebagai berikut:

1. Kualitas pekerjaan karyawan dapat diukur dari hasil evaluasi karyawan dan kualitas karyawan yang dapat dilihat dari persentase kesempurnaan tugas yang telah dikerjakan, kemampuan karyawan, ataupun yang lainnya. Kompetensi pekerjaan bisa dilihat dan diprediksi dari hasil pekerjaan yang dilakukan karena dapat menunjukkan tingkat keberhasilan, cepat atau lambat mengerjakan pekerjaan, dan kesempurnaan dalam pengerjaan sesuai deskripsi pekerjaan yang diberikan.
2. Kuantitas adalah jumlah unit yang diperoleh atau diselesaikan serta proses melakukan aktivitas secara sempurna. Kuantitas pekerja dapat dinilai dari tingkat kecepatan karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
3. Disiplin kerja yang dimaksud adalah sikap kerja dalam mematuhi tata tertib dan peraturan yang ditentukan oleh perusahaan. Hal ini juga relevan dengan tingkat ketepatan pemanfaatan sumber daya perusahaan seperti energi, teknologi, uang,

dan bahan mentah untuk digunakan secara maksimal demi tercapainya keberhasilan setiap pekerjaan dalam penggunaan sumber daya perusahaan tersebut.

4. Pengetahuan kerja mengacu pada wawasan pekerjaan yang dibebankan oleh perusahaan sehingga dalam pelaksanaan kerja dapat berjalan dengan maksimal. Pengetahuan seseorang juga dapat dilihat ketika melaksanakan tugas pekerjaannya dengan baik walaupun tanpa bantuan, saran, atau pengawasan orang lain.
5. Tanggung jawab dapat diukur dari tenggang waktu yang diberikan dengan kemampuan karyawan menyelesaikan pekerjaannya. Kesesuaian penyelesaian pekerjaan dengan waktu yang diberikan harus sesuai sehingga tidak akan menghambat pekerjaan selanjutnya. Serta karyawan tersebut mampu memikul konsekuensi atas segala pekerjaan yang dibebankan.

2.2.3.3 Tujuan Penilaian Kinerja

Robbins (2002) dalam Rismawati (2008:35) berpendapat bahwa penilaian kinerja memiliki sejumlah tujuan dalam organisasi, yaitu:

1. Manajemen dapat menggunakan penilaian kinerja untuk membuat keputusan, seperti mutasi dan pemecatan.
2. Penilaian kinerja dapat menjelaskan pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan karyawan. Dalam hal ini, penilaian dapat menunjukkan kemampuan dan daya saing karyawan mana yang masih kurang tapi memiliki potensi untuk tumbuh dengan program yang tepat.

3. Penilaian kinerja dapat digunakan sebagai kriteria untuk melakukan seleksi dan mengembangkan karyawan.
4. Menjadi timbal balik kepada karyawan tentang bagaimana perusahaan menilai kinerjanya.
5. Sebagai dasar untuk memberikan atau menentukan penghargaan.

2.2.3.4 Penilai Kinerja

Robbins (2002) dalam Rismawati (2008:36) berpendapat bahwa pihak-pihak yang dapat menilai atau mengevaluasi kinerja karyawan, yaitu:

1. Atasan langsung, yaitu penilaian kinerja yang dilakukan oleh atasan terhadap bawahannya, karena atasan bertanggung jawab atas hasil kerja bawahannya.
2. Rekan Kerja, yaitu penilaian atau evaluasi dari rekan kerja adalah cara yang dapat dijadikan sumber data penilaian karena rekan kerja berhubungan langsung dengan kegiatan kerja dan rekan kerja sebagai penilai akan menghasilkan penilaian yang mandiri.
3. Pengevaluasian diri sendiri, yaitu penilaian atau evaluasi dari karyawan yang mengevaluasi kinerjanya dan menjadi sarana yang baik untuk merangsang diskusi kinerja antar bawahan atau bawahan dengan pimpinan.
4. Bawahan Langsung, yaitu penilaian atau evaluasi dari bawahan yang dapat memberikan informasi secara akurat dan terperinci tentang perilaku pimpinan karena karyawan secara langsung berhubungan dengan pimpinannya.

2.2.4 Kajian Keislaman

2.2.4.1 Motivasi dalam Sudut Pandang Islam

Motivasi berdasarkan sudut pandang Islam adalah dorongan untuk mencari nafkah yang merupakan bagian dari ibadah. Motivasi kerja dalam Islam bukan untuk mengejar kehidupan yang mewah, bukan pula untuk mengejar status sosial dimasyarakat, maupun untuk mengejar kekayaan dengan menghalalkan segala cara. Dapat diartikan bahwa motivasi kerja dalam Islam tidak hanya untuk mencari nafkah guna memenuhi kebutuhan tetapi merupakan ibadah wajib terhadap Allah SWT seperti ibadah wajib lainnya sehingga dalam proses mencari nafkah ini harus berpedoman pada ajaran Islam. Sebagaimana dengan firman Allah SWT dalam Al-Qur'an dalam surat Al-Jumu'ah ayat 10 sebagai berikut:

اللَّهُ أَوْرُكَذَّاءُ لِلَّهِ لِيَضْفَ نَمَ أَوْعَتَبَاوِ ضِرَّ لَا يَ فِ أَوْرِشْتَنَافُ تَوَلَّصَا تَيَضُّفُ أَذِآفَ
نَوُحِلَفْتِ مُكَلَّعًا أَرِيَّتِكَ

Artinya:

“Apabila salat telah dilaksanakan, maka bertebaranlah kamu di bumi; carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak agar kamu beruntung”. (QS. Al-Jumu'ah: 10)

Ayat di atas menjelaskan bahwa manusia harus mempunyai dorongan untuk menjadi pribadi yang lebih baik karena karunia, rahmat, dan rezeki hanya diberikan Allah SWT kepada orang yang memiliki semangat dan memiliki dorongan yang kuat dalam mencari karunnia Allah SWT. Islam memaknai motivasi sebagai dorongan bagi seseorang untuk beramal. Sebagaimana dengan firman Allah SWT dalam surat Al-An'am ayat 162-163 yang berbunyi:

مَا كَيْدٌ لَا ۱٦٢ نَيِّمَلْعَا بَرَّ لِلَّهِ تَائِمَمَوْ سَيَّحَمَ وَ تَيَّكُنُو تَيَّتَلَّصَدَنَّ الْق
۱٦٣ نَيِّمَلْسُمَّا لَوَا أَنَاوُ تَرَمَّا كَلْدَبُو

Artinya:

“Katakanlah (Muhammad), Sesungguhnya salatku, ibadahku, hidupku dan matiku hanyalah untuk Allah, Tuhan seluruh alam. Tidak ada sekutu bagi-Nya; dan demikianlah yang diperintahkan kepadaku dan aku adalah orang yang pertama-tama berserah diri (muslim)”. (QS. Al-An’am: 162-163)

Ayat di atas menjelaskan bahwa motivasi menjadi dorongan yang membuat seseorang dapat mengatasi rasa letih dan jenuh sehingga mampu bekerja secara maksimal. Islam sangat menghargai niat dan motivasi seseorang dalam bekerja. Allah SWT akan membawa urusan duniawi ke akhirat, sehingga memiliki motivasi dan niat yang baik sangatlah penting. Sebaliknya, bagi seseorang yang tidak memiliki dorongan, tidak akan berikan nikmat oleh Allah SWT karena niat dan motif yang buruk tidak ada nilai di sisi-Nya.

Islam mengajarkan kepada seseorang untuk termotivasi dalam memenuhi kebutuhan hidup dari hasil kerjanya sendiri seperti mencapai kesempurnaan ibadah yang berupa ritual dan agar dapat beribadah sosial seperti zakat, sedekah, hibah, dan lain-lain. Seseorang diharapkan memiliki motivasi dalam melakukan pekerjaannya agar dapat memenuhi kebutuhan untuk dirinya sendiri maupun keluarganya. Karena memberi nafkah kepada keluarga akan dihitung sebagai pahala sekalipun itu merupakan kewajiban dalam Islam.

2.2.4.2 Budaya Organisasi dalam Sudut Pandang Islam

Budaya organisasi berdasarkan Islam terdapat dalam Al-Qur'an dan Hadis. Penjelasan tentang budaya organisasi dapat ditemukan dari ayat-ayat yang ada di

Al-Qur'an. Sebagaimana dengan firman Allah SWT dalam Al-Qur'an surat Al-Fath ayat 29:

أَعْرَضَ مُهَيِّدٌ مُهَيِّدٌ رَأْفًا لِّأَعْدَائِنَا ۖ إِنَّهُمْ نَزَّلُوا ۖ اللَّهُ لَوَسْرٌ دَمَحُمُ
دُجُوسًا رَّأْفًا لِّمُتَّبِعِيهِمْ وَأَوْضَرُوا ۖ اللَّهُ نَزَّلَ لَاضْفَنَ وَغَتَبَ أَدَجِسَ
مَرَزَافٌ ۖ مَطَشَدٌ جَرَخَا عَزَزَكَ لِيَجْزِلَا ۖ فِي مُهَلَّثَمَوْ مَرَوَّتَا ۖ فِي مُهَلَّثَمَ لَكِلْ
نَزَّلُوا ۖ اللَّهُ دَعَوَ رَأْفًا لِّمُتَّبِعِيهِمْ عَزَزُوا ۖ بَجَعِي ۖ هَقُوسٌ ۖ لِّأَعْدَائِنَا ۖ وَتَسَافَ ظَلَعَتَسَافُ
ۖ أَمِيطَ ۖ أَرَجَاوَةٌ رَفَعَتْ مُهَيِّدٌ حِلْصًا ۖ أَوْلِمَعَوَ أَوْتَمًا

Artinya:

“Muhammad adalah utusan Allah dan orang-orang yang bersama dengannya bersikap keras terhadap orang-orang kafir (yang bersikap memusuhi), tetapi berkasih sayang sesama mereka. Kamu melihat mereka rukuk dan sujud mencari karunia Allah dan keridhaan-Nya. Pada wajah mereka tampak tanda-tanda bekas sujud (bercahaya). Itu adalah sifat-sifat mereka (yang diungkapkan) dalam Taurat dan Injil, yaitu seperti benih yang mengeluarkan tunasnya, kemudian tunas itu makin kuat, lalu menjadi besar dan tumbuh di atas batangnya. Tanaman itu menyenangkan hati orang yang menanamnya. (Keadaan mereka diumpamakan seperti itu) karena Allah hendak membuat marah orang-orang kafir. Allah menjanjikan kepada orang-orang yang beriman dan mengerjakan kebajikan di antara mereka ampunan dan pahala yang besar”. (QS Al-Fath: 29)

Ayat di atas memberikan gambaran tentang kondisi organisasi, dimana terdapat anggota-anggota organisasi yang memiliki seperangkat sistem yang mengatur perilaku atau nilai-nilai yang dianut di dalam organisasi. Sistem dapat bersifat partisipatif dan terbuka atau otoriter dan tertutup. Al-Qur'an menggambarkan perilaku organisasi yang otokratis dan tertutup sebagai tindakan yang keras ke orang-orang kafir atau mereka yang berada di luar keanggotaan yang tidak memiliki cita-cita yang sama. Adapun sistem partisipatif dan terbuka

digambarkan tindakan yang penuh kasih sayang antar sesama anggota. Semua nilai-nilai yang mengatur perilaku termuat dalam Al-Qur'an agar dijadikan pedoman.

Faktor eksternal seperti lingkungan sekitar dan faktor internal dari keanggotaan organisasi itu sendiri dapat mempengaruhi Sistem perilaku yang diterapkan organisasi. Sehingga organisasi harus tetap berpegang teguh pada nilai-nilai yang telah dibentuk termasuk nilai dan norma agama. Dengan membentuk sistem yang baik akan memberikan dorongan pada karyawan guna mencapai tujuan yang ditetapkan organisasi. Seperti tubuh manusia yang mengalami perkembangan terus-menerus, organisasi mengalami pertumbuhan yang dinamis. Hal ini sejalan dengan apa yang dikatakan Nabi Muhammad SAW dalam hadis yang berbunyi:

مَثَلُ الْمُؤْمِنِينَ فِي تَوَادِّهِمْ وَتَرَاحُمِهِمْ وَتَعَاطُفِهِمْ، مَثَلُ الْجَسَدِ إِذَا اشْتَكَى مِنْهُ
عُضْوٌ نَدَّأَى لَهُ سَائِرُ الْجَسَدِ بِالسَّهَرِ وَالْحُمَّى

Artinya:

“Perumpamaan orang-orang yang beriman dalam cinta, kasih sayang, dan hubungan di antara mereka adalah seperti tubuh manusia, yang apabila sakit satu anggotanya maka seluruh anggota yang lainnya akan merasakannya dengan tidak tidur dan badan yang panas”. (H.R.Ahmad)

Hadis di atas mengibaratkan orang-orang yang beriman seperti tubuh manusia. Dalam konteks ini, merujuk pada sekelompok orang yang memiliki keyakinan yang sama dan terikat bersama dalam sebuah organisasi. Apabila satu orang saja di antara kelompok orang tersebut tidak mengikuti aturan maka akan memberikan dampak buruk pada orang lain di kelompok tersebut. Hal tersebut merupakan prinsip kebersamaan dalam sebuah organisasi

Budaya organisasi juga dapat diperoleh dari pendapat para tokoh Islam (ulama). Tokoh-tokoh Islam menjelaskan bahwa tidak ada hubungan antara Islam dan budaya. Artinya, Islam bukan bagian dari budaya dan budaya bukan bagian dari Islam. Kebudayaan berasal dari daya cipta manusia, sedangkan Islam berasal wahyu dari Allah SWT.

Selain itu, ajaran agama Islam dan budaya berbeda satu sama lain, meskipun keduanya terkait erat. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa Islam dan budaya adalah dua hal yang berbeda. Contoh ajaran agama adalah salat yang memiliki banyak tujuan untuk menjaga hubungan manusia dengan Tuhan dan menjaga hubungan manusia dengan sesama dapat mendorong terciptanya budaya. Umat Islam membangun masjid dan rumah ibadah dalam berbagai gaya arsitektur yang menakjubkan yang akhirnya menjadi budaya. Setiap aspek hukum Islam merupakan penggerak bagi pengembangan budaya.

Dapat disimpulkan bahwa bahwa Islam dan budaya saling terkait. Dimana Islam menjadi aturan dasar yang menjadi prinsip dan memberikan arah. Islam juga menjaga dan memelihara budaya sehingga dapat sejalan dengan ajaran Islam. Menurut Islam budaya organisasi merupakan hasil pemikiran manusia dalam suatu organisasi yang menjadi disepakati oleh anggota organisasi yang harus didasari oleh ajaran Islam.

2.2.4.3 Kinerja dalam Sudut Pandang Islam

Kinerja berdasarkan sudut pandang Islam menyatakan bahwa bekerja tidak hanya dalam rangka memenuhi kebutuhan duniawi saja tapi juga untuk

mempersiapkan akhirat kelak. Sehingga dalam bekerja untuk memenuhi kebutuhan, seseorang harus berpedoman teguh pada ajaran Islam yang terdapat dalam Al-Qur'an dan Hadis. Sebagaimana terdapat dalam firman Allah SWT pada surat An-Najm ayat 39-41 yang berbunyi:

٤٠ رُئِيَ قَوْسٌ مِّنْ عَنَانٍ يَّغْشَى الْكُوفَ ۚ يُرَىٰ فِي سَحَابٍ مِّثْلِ هَذِهِ ۚ ۝ ٤١ يٰٓأَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ نَّارٍ أَوْ

Artinya:

“Dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya. Dan bahwasanya usaha itu kelak akan diperlihatkan (kepadanya). Kemudian akan diberi balasan kepadanya dengan balasan yang paling sempurna”. (QS An-Najm: 39-41)

Ayat tersebut menjelaskan bahwa Allah SWT memberikan balasan atas setiap amal perbuatan manusia berdasarkan apa yang dikerjakan dan akan dipertanggungjawabkan dihadapan Allah SWT. Seseorang diharapkan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan cara yang sesuai dengan ajaran Islam. Apabila seseorang melaksanakan pekerjaannya dengan cara baik maka akan meraih hasil yang baik dan Allah SWT akan memberi balasan yang baik pula. Sebaliknya, jika seseorang bekerja dengan cara yang buruk maka akan mendapat hasil dan balasan yang buruk pula.

Berdasarkan pada prinsip-prinsip Islam yang termuat di dalam Al-Qur'an dan Hadits, umat Islam diperintahkan untuk mencari nafkah dengan bekerja yang diberkahi. Dengan bekerja setiap individu dapat memenuhi kebutuhannya dan dapat memberikan bantuan kepada yang membutuhkan. Seseorang diharapkan dapat turut berpartisipasi dalam kemaslahatan umat dan bertindak sesuai dengan kehendak

Allah SWT. Islam memerintahkan umatnya untuk mencari nafkah dengan bekerja setara dengan pemerintah untuk shalat, sedekah, serta jihad disisi Allah SWT.

2.2.5 Hubungan Antar Variabel

2.2.5.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi adalah serangkaian asumsi, persepsi, dan keyakinan yang mempengaruhi perilaku anggota organisasi. Dalam mewujudkan kinerja karyawan demi tercapainya tujuan perusahaan diperlukan budaya organisasi untuk membentuk perilaku kerja. Kuat atau tidaknya budaya organisasi yang diterapkan sebuah perusahaan dapat dilihat dari cara karyawan memahami budaya organisasi tersebut sehingga mempengaruhi dan membentuk perilaku karyawan. Karyawan yang menerapkan dan berperilaku sesuai budaya organisasi akan berdampak baik terhadap kinerjanya sehingga dapat tercapainya tujuan yang ditetapkan perusahaan.

Penelitian terdahulu menjelaskan adanya hubungan antara variabel budaya organisasi dan variabel kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Syauqi dan Riyadi (2023:387) menemukan bahwa budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang Provinsi Banten. Hasil dari penelitian tersebut juga dikuatkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Dayani dan Kadang (2020:974) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Citra Harapan Anugrah.

2.2.5.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja

Dalam menciptakan kinerja karyawan yang baik untuk mewujudkan tujuan yang ditetapkan perusahaan diperlukan budaya organisasi. Budaya organisasi harus konsisten dan menjadi kesepakatan bersama yang disetujui oleh anggota organisasi atau perusahaan sehingga membentuk kinerja karyawan. Selain itu, perusahaan juga perlu memperhatikan motivasi kerja karyawan. Adanya interaksi antara budaya organisasi yang membentuk perilaku kerja karyawan dan pemberian motivasi dari atasan akan meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

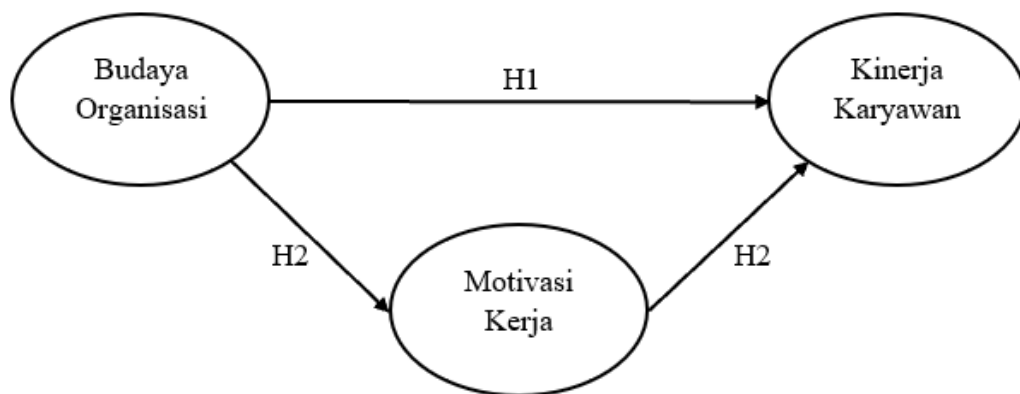
Penelitian yang dilakukan Al-Ayyubi (2019:270) menemukan bahwa variabel budaya organisasi menghasilkan nilai *t-statistic* yang lebih kecil terhadap variabel kinerja karyawan, artinya budaya organisasi yang diterapkan belum mampu meningkatkan kinerja karyawan. Pengaruh variabel budaya organisasi terhadap variabel motivasi kerja menghasilkan nilai *t-statistic* yang cukup besar. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari variabel budaya organisasi terhadap variabel motivasi kerja, yang berarti adanya budaya organisasi di perusahaan mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan menghasilkan nilai *t-statistic* yang besar. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Kerta Rajasa Raya. Pengaruh langsung motivasi kerja yang signifikan terhadap kinerja pegawai menyebabkan variabel motivasi kerja sebagai variabel *intervening*.

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual yang berdasarkan pada penelitian sebelumnya berfungsi untuk menggambarkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Kerangka konseptual dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2. 1
Kerangka Konseptual



2.4 Hipotesis Penelitian

Untuk menjawab masalah yang telah dirumuskan sebagai kalimat pertanyaan, hipotesis penelitian memberikan jawaban yang dapat digunakan. Jawaban dari hipotesis bersifat sementara karena jawaban yang diberikan hanya bergantung pada data berdasarkan fakta empiris yang dikumpulkan dari pengamatan (Sugiyono, 2013:64). Adapun Hipotesis penelitian ini dapat diuraikan di bawah ini:

H1 : Diduga Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

H2 : Diduga Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai variabel *intervening*.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yang menekankan pada pengujian teori dengan variabel angka dan membutuhkan prosedur statistik untuk menganalisis data. Hadi (2006:42) berpendapat bahwa penelitian kuantitatif merupakan data dalam bentuk angka atau besaran tertentu yang bersifat pasti. Metode penelitian kuantitatif disebut juga metode ilmiah (*scientific*) karena sesuai dengan kaidah ilmiah yang bersifat sistematis, spesifik, terukur, empiris, rasional, serta objektif.

Penelitian ini menggunakan alat ukur berupa kuesioner yang disebarakan kepada karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening*. Berdasarkan tujuannya, maka penelitian ini dapat dikategorikan *explanatory research* guna menjelaskan korelasi antara variabel penelitian, pendekatan *explanatory research* digunakan untuk menguji hipotesis antar variabel. Hipotesis adalah hubungan antar variabel yang digunakan untuk mengetahui apakah suatu variabel berasosiasi atau tidak dengan variabel lainnya (Supriyanto dan Maharani, 2019:43).

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Ketapang yang berlokasi di Jl. Jenderal Sudirman No. 37, Mulia Baru, Delta Pawan, Kabupaten Ketapang, Kalimantan Barat 78813.

3.3 Populasi dan Sampel

Sugiyono (2013:80) berpendapat bahwa populasi dapat diartikan sebagai wilayah generalisasi dari kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Populasi menurut Arikunto (2010:130) adalah keseluruhan dari subyek penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Ketapang yang berjumlah 44 orang.

Sugiyono (2013:81) berpendapat bahwa sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki suatu populasi. Sampel menurut Arikunto (2010:134-185) sampel merupakan sebagian atau perwakilan populasi yang diteliti. Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan sampel merupakan sebagian populasi yang memiliki karakteristik dari populasi yang hendak diteliti.

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Penelitian ini menggunakan teknik sensus atau sampling jenuh yang merupakan teknik *non-probability sampling*. Menurut Sugiyono (2013:85) mendefinisikan sampling jenuh sebagai teknik pengambilan sampel ketika semua

anggota populasi dijadikan sampel. Hal ini dilakukan ketika jumlah populasi relatif kecil atau kurang dari 30 orang atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil.

Hal ini sesuai dengan pendapat Arikunto, yang menyatakan jika populasi berjumlah kurang dari 100 orang maka sampel yang diambil adalah semuanya, tetapi jika populasi berjumlah lebih banyak dari 100 orang maka sampel dapat diambil antara 10% sampai 15% atau 20% sampai 25% atau lebih dari jumlah populasinya. Jumlah populasi pada penelitian ini yaitu seluruh karyawan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Ketapang yang berjumlah 44 orang, sehingga semua anggota populasi dijadikan sampel.

3.5 Data dan Jenis Data

Penelitian ini menggunakan dua jenis data yaitu data primer dan sekunder. Sugiyono (2013:137) berpendapat pengumpulan data bila dilihat dari sumber datanya, maka sumber data terbagi menjadi dua yaitu sumber data primer dan sekunder. Sumber data primer merupakan sumber data yang dapat memberikan data kepada pengumpul data secara langsung. Sumber data sekunder merupakan sumber yang memberikan data kepada pengumpul data secara tidak langsung, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen.

Sumber data primer pada penelitian ini berupa data berupa tanggapan responden tentang variabel penelitian yang diperoleh dari penyebaran kuesioner. Data sekunder pada penelitian ini diperoleh dari beberapa referensi seperti data

yang berkaitan dengan data hasil Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan data absensi pegawai yang diperoleh dari Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Ketapang.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah strategis dalam penelitian, dikarenakan tujuan utama dari dilakukannya sebuah penelitian adalah mengumpulkan data (Sugiyono, 2013:224). Teknik pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini, antara lain:

1. Kuesioner yang merupakan serangkaian pertanyaan atau pernyataan yang dirancang untuk memperoleh tanggapan langsung dari responden.
2. Observasi yang merupakan salah satu teknik untuk mengamati perubahan fenomena sosial yang sedang terjadi.

3.7 Definisi Operasional Variabel

Terdapat tiga variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu variabel independen, variabel dependen, dan variabel intervening. Adapun penjelasan mengenai ketiga variabel yang digunakan sebagai berikut:

1. Variabel Independen atau variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau variabel yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat) (Sugiyono, 2013:39). Variabel independen dalam penelitian ini yaitu budaya organisasi.

2. Variabel Dependen atau variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau variabel yang menjadi akibat oleh karena adanya variabel independen (bebas) (Sugiyono, 2013:39). Variabel dependen dalam penelitian ini yaitu kinerja karyawan.
3. Variabel Intervening merupakan variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen menjadi hubungan tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur sehingga tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen (Sugiyono, 2013:39). Variabel intervening dalam penelitian ini yaitu motivasi kerja.

Tabel 3. 1
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Budaya Organisasi (X)	Inovasi dan Keberanian Mengambil Resiko	1. Dorongan untuk melakukan inovasi. 2. Dorongan terhadap tantangan.	Robbins (2008:256)
	Perhatian Terhadap Detail	3. Karyawan bekerja dengan teliti. 4. Tugas yang diberikan terperinci.	
	Orientasi Hasil	5. Dituntut untuk bekerja keras. 6. Dituntut agar lebih berkualitas.	
	Orientasi Orang	7. Mempunyai hak berkembang. 8. Hak yang sama dalam karir.	
	Orientasi Tim	9. Saling menghargai. 10. Kerjasama dalam tim.	
	Keagresifan	11. Saling berkompetisi. 12. Bekerja dengan cepat dan efisien.	
	Stabilitas	13. Bekerja sesuai prosedur.	

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Kinerja Karyawan (Y)	Kuantitas Pekerjaan	14. Memenuhi target yang ditentukan. 15. Pekerjaan memenuhi persyaratan mutu perusahaan. 16. Sigap dalam menyelesaikan pekerjaan.	Robbins (2008:260)
	Kualitas Pekerjaan	17. Melaksanakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh dan tekun. 18. Kinerja mengikuti instruksi dari atasan dengan baik. 19. Produktif dan bermotivasi tinggi.	
	Disiplin Kerja	20. Menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang diberikan. 21. Hadir ke tempat kerja sesuai jam kerja. 22. Atribut yang digunakan sesuai dengan aturan. 23. Sikap kerja patuh terhadap tata tertib dan peraturan perusahaan.	
	Pengetahuan Kerja	24. Memahami pekerjaan yang dibebankan. 25. Memahami ketentuan produk yang harus dicapai. 26. Memaksimalkan pemanfaatan sumber daya perusahaan.	
	Tanggung Jawab	27. Karyawan mengerjakan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab. 28. Berani memikul konsekuensi atas segala kesalahan yang terjadi karena dirinya. 29. Mampu mengambil langkah-langkah antisipasi dari tugas dan wewenang perusahaan.	

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Motivasi Kerja (Z)	Kebutuhan Fisik	30. Menciptakan suasana kerja yang harmonis. 31. Perusahaan menyediakan jaminan kesehatan. 32. Jam istirahat dan jam kerja yang ditentukan sesuai dengan ketentuan.	Maslow dalam Solihin (2014:156)
	Kebutuhan akan Rasa Aman	33. Saran dan keluhan karyawan ditampung serta diatasi sesuai aturan yang berlaku. 34. Lingkungan kerja aman dan nyaman. 35. Terdapat petugas keamanan yang bekerja. 36. Menciptakan persaingan yang sehat.	
	Kebutuhan Sosial	37. Antar karyawan terjalin hubungan yang baik. 38. Terbuka terhadap saran atau ide dari karyawan. 39. Komunikasi yang sehat.	
	Kebutuhan akan Penghargaan	40. Pemberian penghargaan kepada karyawan. 41. Perhatian pemimpin terhadap karyawan mengenai pekerjaan yang berlangsung. 42. Pemberian dukungan dan saling membantu sesama karyawan.	
	Kebutuhan Aktualisasi Diri	43. Perusahaan memberikan pelatihan untuk mengembangkan potensi karyawan. 44. Bekerja dengan tanggung jawab dapat mengembangkan kemampuan. 45. Menampilkan diri sendiri sebaik mungkin dan tidak malu.	

3.8 Skala Pengukuran

Penyusunan skala pengukuran untuk kuesioner menggunakan metode *Likert Summated Ratings* (LSR). Dengan skala likert, variabel-variabel yang akan diukur perlu dijabarkan menjadi indikator variabel. Indikator tersebut kemudian dijadikan item-item instrumen yang dapat berbentuk pernyataan atau pertanyaan dan diberi skor dengan alternatif pilihan antara 1 sampai dengan 5, sebagai berikut:

1. Jawaban sangat setuju diberi skor 5.
2. Jawaban setuju diberi skor 4.
3. Jawaban ragu-ragu atau netral diberi skor 3.
4. Jawaban tidak diberi skor 2.
5. Jawaban sangat tidak setuju diberi skor 1.

3.9 Analisis Data

3.9.1 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif menurut Ghozali (2018:19) merupakan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata, standar deviasi, varian, maksimum, minimum, sum, range, kurtosis dan kemencengan distribusi (*skewness*). Analisis deskriptif bertujuan untuk menjelaskan atau menggambarkan mengenai tanggapan responden terhadap kuesioner yang telah disebar dalam bentuk tabel ringkas sehingga hasil tersebut dapat menggambarkan variabel yang diteliti berdasarkan temuan yang diperoleh, guna mengetahui lebih mendalam terkait hubungan antara budaya organisasi (X) terhadap kinerja karyawan (Y) dengan motivasi kerja (Z) sebagai variabel intervening.

3.9.2 Teknik Analisis

Penelitian ini menggunakan teknik analisis berupa model persamaan struktural (*structural equation model*) berbasis varian atau *Partial Least Square* (PLS). PLS merupakan pengembangan dari analisis regresi linier berganda, yaitu memaksimalkan varian yang dijelaskan pada variabel endogen dengan tambahan berupa penilaian kualitas data yang didasarkan pada karakteristik model pengukuran. Menurut Abdillah dan Hartono (2009) dalam Evi dan Rachbini (2022:2) PLS digunakan untuk analisis SEM berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Teknik analisis menggunakan *software* SmartPLS versi 4.0.

Pemilihan teknik PLS didasarkan pada pertimbangan bahwa dalam penelitian ini memiliki ukuran sampel yang kecil yaitu sebanyak 44 orang. Menurut Ghazali (2014:9) apabila penelitian berada pada situasi kompleksitas yang tinggi dan memiliki ukuran sampel kurang dari 200 maka analisa dapat menggunakan PLS. Selain itu, menurut Evi dan Rachbini (2022:5) SmartPLS memiliki beberapa keunggulan untuk digunakan sebagai teknik analisis data, yaitu:

1. PLS berkemampuan untuk memodelkan beberapa tanggungan serta beberapa variabel independen.
2. Pendekatan SmartPLS dianggap powerful karena tidak mendasarkan pada berbagai asumsi.
3. Mampu menangani multikolinearitas di antara variabel independen.
4. Ketahanan dalam menghadapi gangguan data serta data yang hilang.

5. Membuat variabel laten independen secara langsung berdasarkan produk silang yang melibatkan variabel respons, membuat prediksi lebih kuat.
6. Jumlah sampel yang dibutuhkan untuk analisis relatif kecil.

Model evaluasi dalam PLS memiliki dua tahap bagian analisis, yaitu menilai *outer model* dan *inner model*. *Outer model* digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas alat pengumpulan data dengan mengukur seberapa jauh suatu indikator dapat menjelaskan suatu variabel laten. Sedangkan *inner model* digunakan untuk melihat hubungan antar variabel laten.

3.9.3 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian dengan PLS dimulai dengan pengujian model pengukuran untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas instrumen. Uji validitas dilakukan untuk mengukur kemampuan instrumen penelitian apa yang seharusnya diukur (Cooper dan Schindler, 2006 dalam Abdillah dan Hartono, 2014:58). Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab instrumen. Instrumen dikatakan andal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Dalam tahap ini terdiri dua kriteria untuk menilai uji validitas, yaitu *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *average variance extracted (AVE)*. *Convergent validity* dari model pengukuran dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan korelasi antara *item score* atau *component score* dengan *construct score*. Pengukuran reflektif dinyatakan tinggi jika nilai *load factor* melebihi 0,7

dengan konstruk yang diukur untuk penelitian *confirmatory* dan nilai *load factor* antara 0,6-0,7 untuk penelitian eksplanatori masih dapat diterima dengan nilai AVE lebih besar 0,5. Namun menurut Chin dan Wynne (1999) dalam Rahadi (2023:112) apabila nilai *loading factor* 0,5-0,6 masih dianggap cukup.

Validitas diskriminatif dari model pengukuran (*outer model*) dengan indikator reflektif yang dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Konstruk laten memprediksi ukuran pada blok yang lebih baik daripada ukuran blok lainnya. Metode lain untuk menguji dan mengukur validitas diskriminasi adalah dengan membandingkan akar kuadrat dari AVE untuk setiap konstruk dengan nilai korelasi konstruk lainnya. Menurut Fornell dan Larcker (1981) dalam Ghazali dan Latan (2015:74) validitas diskriminasi yang baik ditunjukkan dari akar kuadrat AVE untuk setiap konstruksi yang lebih besar dari korelasi antar konstruksi dalam model.

Pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas *component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibandingkan dengan ukuran *composite reliability*. Nilai AVE harus lebih besar 0,50 (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghazali, 2015:74). *Composite reliability* digunakan untuk mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk dan lebih baik dalam mengestimasi konsistensi internal suatu konstruk (Salisbury et al., 2002 dalam Abdillah dan Hartono, 2014:62). *Cronbach's alpha* mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk. *Rule of thumb* nilai *alpha* atau *composite reliability* harus lebih besar dari 0,7, meskipun nilai 0,6 masih dapat diterima (Hair et al., 2006 dalam Abdillah dan Hartono, 2014:62).

3.9.4 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Pengukuran *inner model* merupakan hubungan antar variabel laten (struktural model) yang menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada teori substantif penelitian. Model struktural ini dievaluasi dengan menggunakan *R-square* (R^2) untuk setiap variabel laten endogen (terikat). Evaluasi model struktural (*inner model*) menggunakan *R-square* (R^2) untuk setiap variabel laten endogen (terikat) sebagai kekuatan prediksi dari model struktural, jadi semakin tinggi nilai R^2 berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan, karena *Goodness of Fit inner model* diukur menggunakan *R-square* (R^2).

Menurut Chin dan Wynne (1999) dalam Rahadi (2023:119), nilai *R-square* (R^2) sebesar 0,67 merupakan model kuat. Nilai *R-square* (R^2) sebesar 0,33 merupakan model moderat. Nilai *R-square* (R^2) sebesar 0,19 dapat disimpulkan bahwa model lemah. Hasil dari PLS *R-square* merepresentasikan jumlah varian dari konstruk yang dijelaskan oleh model.

BAB IV

PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) merupakan unsur pendukung Bupati dalam penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan khususnya di bidang kepegawaian. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Ketapang berkomitmen untuk melaksanakan perubahan paradigma pengelolaan sumber daya kepegawaian yang menekankan pada hak dan kewajiban pegawai menuju perspektif baru manajemen pengembangan sumber daya manusia secara strategis. Dalam pelaksanaan kedudukan sebagai unsur pendukung Bupati harus sesuai dengan ketentuan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yaitu melaksanakan penyelenggaraan manajemen kepegawaian daerah di bawah Bupati dan bertanggungjawab kepada Bupati dan Sekretaris Daerah dengan fungsi antara lain:

1. Merumuskan kebijakan teknis di bidang kepegawaian, pendidikan, dan pelatihan.
2. Melaksanakan kebijakan di bidang kepegawaian, pendidikan, dan pelatihan.
3. Melaksanakan evaluasi dan pelaporan di bidang kepegawaian, pendidikan, dan pelatihan.

4. Melaksanakan Reformasi Birokrasi, Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), dan Pelayanan Publik di lingkungan Badan.
5. Melaksanakan administrasi di lingkungan Badan.
6. Melaksanakan fungsi lain yang diberikan atasan.

4.1.2 Visi dan Misi

4.1.2.1 Visi

Visi dari Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ketapang, yaitu:

“Melanjutkan Ketapang maju menuju masyarakat sejahtera.”

4.1.2.2 Misi

Misi dari Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ketapang, antara lain:

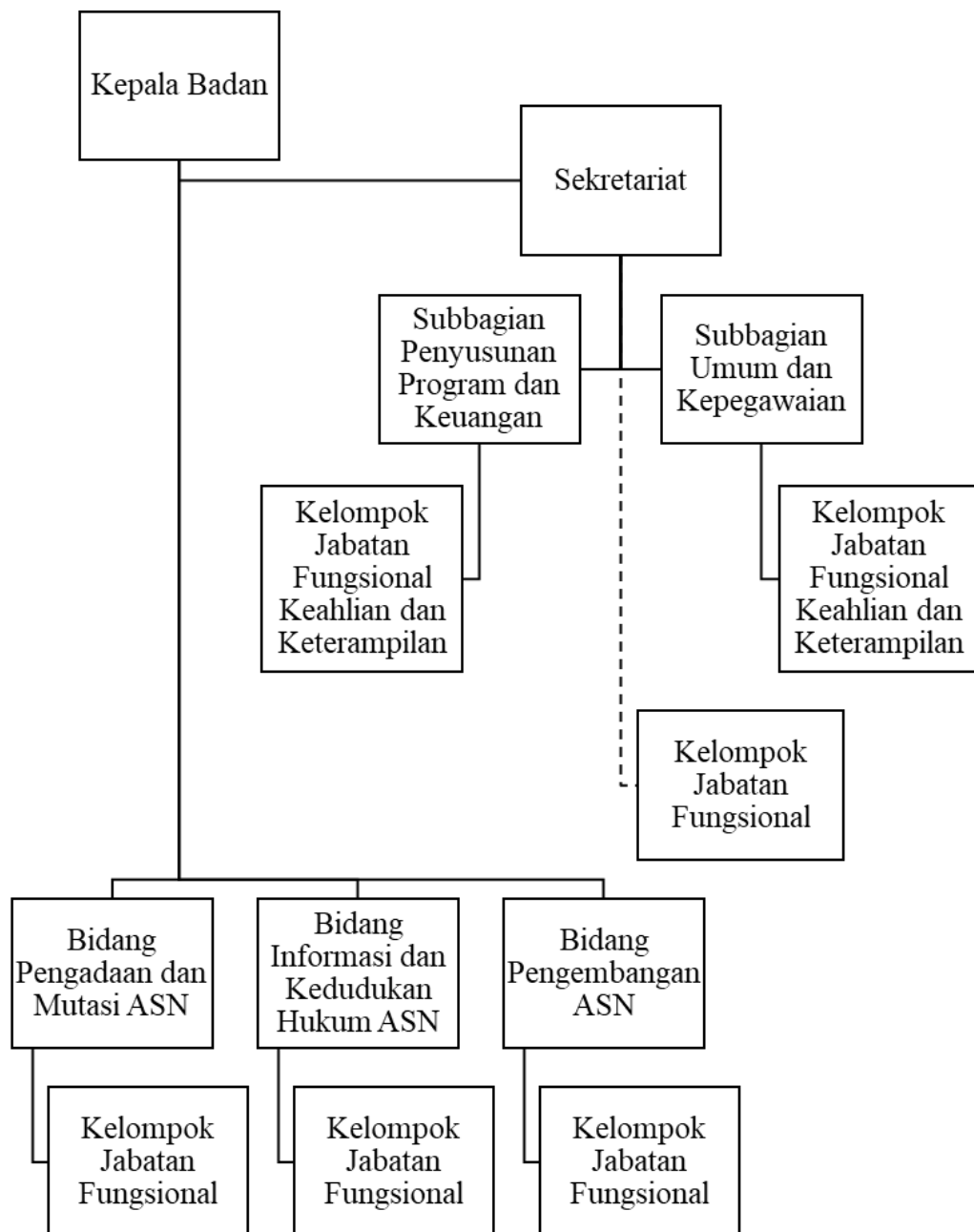
1. Mewujudkan pemerintahan yang handal, bersih, terpercaya, dan berwibawa dalam pelayanan publik.
2. Mewujudkan peningkatan pembangunan infrastruktur.
3. Pembangunan sumber daya manusia yang memiliki daya saing.
4. Meningkatkan pemberdayaan masyarakat dan pemerintahan desa yang merata dan berkeadilan.
5. Memperkokoh landasan perekonomian masyarakat.
6. Kesejahteraan seluruh masyarakat Ketapang.

4.1.3 Struktur Organisasi

Struktur Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Kabupaten Ketapang terdiri atas:

Gambar 4. 1
Struktur Organisasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Ketapang



4.2 Karakteristik Responden

Penelitian ini menggunakan instrumen penelitian berupa kuesioner. Karakteristik responden secara spesifik meliputi jenis kelamin, usia, jabatan, dan pendidikan. Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sensus atau sampling jenuh yang terdapat di *non-probability sampling* karena mempertimbangkan jumlah populasi yang relatif kecil atau berjumlah kurang dari 100 orang, sehingga semua anggota populasi dijadikan sampel.

4.2.1 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Distribusi responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.1 sebagai berikut:

Tabel 4. 1
Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1.	Laki-Laki	27	61,36%
2.	Perempuan	17	38,64%
Jumlah		44	100%

Sumber: Data Diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan tabel 4.1 diketahui bahwa responden laki-laki berjumlah 27 orang dengan nilai persentase sebesar 61,36%. Sedangkan responden perempuan berjumlah 17 orang dengan nilai persentase sebesar 38,64%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ketapang berjenis kelamin laki-laki.

4.2.2 Distribusi Responden Berdasarkan Usia

Distribusi responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 4.2 sebagai berikut:

Tabel 4. 2
Distribusi Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia	Frekuensi	Persentase
1.	20-30 Tahun	9	20,45%
2.	31-40 Tahun	23	52,27%
3.	41-50 Tahun	9	20,45%
4.	> 50 Tahun	3	6,82%
Jumlah		44	100%

Sumber: Data Diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan tabel 4.2 diketahui bahwa responden berusia 20-30 tahun berjumlah 9 orang (20,45%). Responden berusia 31-40 tahun berjumlah 23 orang (52,27%). Responden berusia 41-50 tahun berjumlah 9 orang (20,45%). Responden berusia di atas 50 tahun sebanyak 3 orang (6,82%). Dapat disimpulkan bahwa mayoritas pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ketapang berusia 31 sampai 40 tahun.

4.2.3 Distribusi Responden Berdasarkan Jabatan

Distribusi responden berdasarkan jabatan dapat dilihat pada tabel 4.3 sebagai berikut:

Tabel 4. 3
Distribusi Responden Berdasarkan Jabatan

No.	Jabatan	Frekuensi	Persentase
1.	Kepala Badan	1	2,27%
2.	Sekretaris Badan	1	2,27%
3.	Kepala Sub-bagian Penyusunan Program dan Keuangan	1	2,27%

No.	Jabatan	Frekuensi	Persentase
4.	Kelompok Jabatan Fungsional Sub-bagian Penyusunan Program dan Keuangan	3	6,82%
5.	Kepala Sub-bagian Umum dan Kepegawaian	1	2,27%
6.	Kelompok Jabatan Fungsional Sub-bagian Umum dan Kepegawaian	7	15,91%
7.	Kepala Bidang Pengadaan dan Mutasi ASN	1	2,27%
8.	Kelompok Jabatan Fungsional Bidang Pengadaan dan Mutasi ASN	9	20,45%
9.	Kepala Bidang Informasi dan Kedudukan Hukum ASN	1	2,27%
10.	Kelompok Jabatan Fungsional Bidang Informasi dan Kedudukan Hukum ASN	10	22,73%
11.	Kepala Bagian Pengembangan ASN	1	2,27%
12.	Kelompok Jabatan Fungsional Bidang Pengembangan ASN	8	18,18%
Jumlah		44	100%

Sumber: Data Diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan tabel 4.3 diketahui bahwa terdapat seorang Kepala Badan dengan nilai persentase sebesar 2,27% dan seorang Sekretaris Badan dengan nilai persentase sebesar 2,27%. Seorang Kepala Sub-bagian Penyusunan Program dan Keuangan dengan nilai persentase sebesar 2,27% yang memimpin 3 orang Kelompok Jabatan Fungsional Sub-bagian Penyusunan Program dan Keuangan dengan nilai persentase sebesar 6,82%. Seorang Kepala Sub-bagian Umum dan Kepegawaian dengan nilai persentase sebesar 2,27% yang memimpin 7 orang Kelompok Jabatan Fungsional Sub-bagian Umum dan Kepegawaian dengan nilai persentase sebesar 15,91%.

Seorang Kepala Bidang Pengadaan dan Mutasi ASN dengan nilai persentase sebesar 2,27% yang memimpin 9 orang Kelompok Jabatan Fungsional Bidang Pengadaan dan Mutasi Aparatur Sipil Negara dengan nilai persentase sebesar 20,45%. Seorang Kepala Bidang Informasi dan Kedudukan Hukum ASN dengan

nilai persentase sebesar 2,27% yang memimpin 10 orang Kelompok Jabatan Fungsional Bidang Informasi dan Kedudukan Hukum Aparatur Sipil Negara dengan nilai persentase sebesar 22,73%. Seorang Kepala Bagian Pengembangan ASN dengan nilai persentase sebesar 2,27% yang memimpin 8 orang Kelompok Jabatan Fungsional Bidang Pengembangan Aparatur Sipil Negara dengan nilai persentase sebesar 18,18%.

4.2.4 Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan

Distribusi responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel 4.4 sebagai berikut:

Tabel 4. 4
Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan

No.	Pendidikan	Frekuensi	Persentase
1.	SMA Sederajat	3	6,82%
2.	D3	7	15,91%
3.	S1 Sederajat	24	54,55%
4.	S2	10	22,73%
Jumlah		44	100%

Sumber: Data Diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan tabel 4.4 diketahui bahwa dari responden lulusan SMA berjumlah 3 orang dengan nilai persentase sebesar 6,82%. Responden lulusan D3 berjumlah 7 orang dengan nilai persentase sebesar 15,91%. Responden lulusan S1 sederajat berjumlah 24 orang dengan nilai persentase sebesar 54,55%. Responden lulusan S2 berjumlah 10 orang dengan nilai persentase sebesar 22,73%. Dapat disimpulkan mayoritas pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ketapang merupakan lulusan S1 sederajat.

4.3 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk mengetahui distribusi frekuensi jawaban dari responden penelitian terhadap kuesioner yang telah dibagikan dan digunakan untuk menggambarkan variabel budaya organisasi (X), variabel kinerja pegawai (Y), dan variabel motivasi kerja (Z). Distribusi frekuensi didapatkan dari tabulasi kuesioner yang telah diisi oleh responden.

4.3.1 Variabel Budaya Organisasi (X)

Distribusi jawaban responden pada variabel Budaya Organisasi (X) dapat dilihat pada tabel 4.5 sebagai berikut:

Tabel 4. 5
Variabel Budaya Organisasi (X)

Item	Frekuensi					T	Persentase Responden					T	Mean
	SS	S	N	TS	STS		SS	S	N	TS	STS		
X1	18	25	1	0	0	44	40,91	56,82	2,27	0	0	100	4.386
X2	17	24	3	0	0	44	38,64	54,55	6,82	0	0	100	4.318
X3	17	22	5	0	0	44	38,64	50,00	11,36	0	0	100	4.273
X4	14	26	4	0	0	44	31,82	59,09	9,09	0	0	100	4.227
X5	12	30	2	0	0	44	27,27	68,18	4,55	0	0	100	4.227
X6	12	31	1	0	0	44	27,27	70,45	2,27	0	0	100	4.250
X7	17	27	0	0	0	44	38,64	61,36	0	0	0	100	4.386
X8	15	29	0	0	0	44	34,09	65,91	0	0	0	100	4.341
X9	21	23	0	0	0	44	47,73	52,27	0	0	0	100	4.477
X10	22	22	0	0	0	44	50,00	50,00	0	0	0	100	4.500
X11	8	24	10	2	0	44	18,18	54,55	22,73	0	0	100	3.864
X12	11	30	3	0	0	44	25,00	68,18	6,82	0	0	100	4.182
X13	13	29	2	0	0	44	29,55	65,91	4,55	0	0	100	4.250

Sumber: Data Diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan tabel 4.5 yang terdiri dari 44 responden dan dapat diketahui bahwa sebagian besar responden menjawab sangat setuju dan setuju dari hasil persentase jawaban responden pada setiap item pernyataan yang diberikan.

Persentase jawaban dengan nilai tertinggi sebesar 70,45% pada item pertanyaan X6 dengan jawaban setuju. Sedangkan persentase jawaban dengan nilai terendah sebesar 2,27% yang terdapat pada item pernyataan X1 dan X6 dengan jawaban netral.

4.3.2 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Distribusi jawaban responden pada variabel Kinerja Karyawan (Y) dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4. 6
Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Item	Frekuensi					T	Persentase Responden					T	Mean
	SS	S	N	TS	STS		SS	S	N	TS	STS		
Y1	12	28	4	0	0	44	27,27	63,64	9,09	0	0	100	4.182
Y2	11	28	5	0	0	44	25,00	63,64	11,36	0	0	100	4.136
Y3	14	25	5	0	0	44	31,82	56,82	11,36	0	0	100	4.205
Y4	14	27	3	0	0	44	31,82	61,36	6,82	0	0	100	4.250
Y5	19	25	0	0	0	44	43,18	56,82	0	0	0	100	4.432
Y6	15	25	4	0	0	44	34,09	56,82	9,09	0	0	100	4.250
Y7	16	23	5	0	0	44	36,36	52,27	11,36	0	0	100	4.250
Y8	13	29	2	0	0	44	29,55	65,91	4,55	0	0	100	4.250
Y9	15	26	3	0	0	44	34,09	59,09	6,82	0	0	100	4.273
Y10	15	29	0	0	0	44	34,09	65,91	0	0	0	100	4.341
Y11	16	27	1	0	0	44	36,36	61,36	2,27	0	0	100	4.341
Y12	14	28	2	0	0	44	31,82	63,64	4,55	0	0	100	4.273
Y13	14	29	1	0	0	44	31,82	65,91	2,27	0	0	100	4.295
Y14	15	29	0	0	0	44	34,09	65,91	0	0	0	100	4.341
Y15	13	31	0	0	0	44	29,55	70,45	0	0	0	100	4.295
Y16	14	28	2	0	0	44	31,82	63,64	4,55	0	0	100	4.273

Sumber: Data Diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan tabel 4.6 yang terdiri dari 44 responden dan dapat diketahui bahwa sebagian besar responden menjawab sangat setuju dan setuju dari hasil persentase jawaban responden pada setiap item pernyataan yang diberikan.

Persentase jawaban dengan nilai tertinggi sebesar 70,45% pada item pertanyaan Y15 dengan jawaban setuju. Sedangkan persentase jawaban dengan nilai terendah sebesar 2,27% yang terdapat pada item pernyataan Y11 dan Y13 dengan jawaban netral.

4.3.3 Variabel Motivasi Kerja (Z)

Distribusi jawaban responden pada variabel Motivasi Kerja (Z) dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4. 7
Variabel Motivasi Kerja (Z)

Item	Frekuensi					T	Persentase Responden					T	Mean
	SS	S	N	TS	STS		SS	S	N	TS	STS		
Z1	23	20	1	0	0	44	52,27	45,45	2,27	0	0	100	4.500
Z2	14	26	4	0	0	44	31,82	59,09	9,09	0	0	100	4.227
Z3	12	32	0	0	0	44	27,27	72,73	0	0	0	100	4.273
Z4	9	35	0	0	0	44	20,45	79,55	0	0	0	100	4.205
Z5	25	19	0	0	0	44	56,82	43,18	0	0	0	100	4.432
Z6	13	28	2	1	0	44	29,55	63,64	4,55	2,27	0	100	4.205
Z7	4	33	6	1	0	44	9,09	75,00	13,64	2,27	0	100	3.909
Z8	16	28	0	0	0	44	36,36	63,64	0	0	0	100	4.364
Z9	12	32	0	0	0	44	27,27	72,73	0	0	0	100	4.273
Z10	12	30	2	0	0	44	27,27	68,18	4,55	0	0	100	4.227
Z11	9	32	3	0	0	44	20,45	72,73	6,82	0	0	100	4.136
Z12	9	35	0	0	0	44	20,45	79,55	0	0	0	100	4.205
Z13	14	29	1	0	0	44	31,82	65,91	2,27	0	0	100	4.295
Z14	8	36	0	0	0	44	18,18	81,82	0	0	0	100	4.182
Z15	9	35	0	0	0	44	20,45	79,55	0	0	0	100	4.205
Z16	9	33	2	0	0	44	20,45	75,00	4,55	0	0	100	4.159

Sumber: Data Diolah Peneliti (2024)

Berdasarkan tabel 4.7 yang terdiri dari 44 responden dan dapat diketahui bahwa sebagian besar responden menjawab sangat setuju dan setuju dari hasil persentase jawaban responden pada setiap item pernyataan yang diberikan.

Persentase jawaban dengan nilai tertinggi sebesar 81,82% pada item pertanyaan Z14 dengan jawaban setuju. Sedangkan persentase jawaban dengan nilai terendah sebesar 2,27% yang terdapat pada item pernyataan Z1 dan Z13 dengan jawaban netral dan pada item pernyataan Z5 dan Z6 dengan jawaban tidak setuju.

4.4 Analisis Data

Dalam penelitian ini, data diolah secara lebih lanjut menggunakan teknik analisis berupa *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan aplikasi SmartPLS versi 4.0. Jorgianto (2011) berpendapat bahwa *Partial Least Square* (PLS) merupakan analisis SEM berbasis varian yang dapat melakukan pengujian secara simultan yaitu pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. *Partial Least Square* (PLS) merupakan pengembangan dari analisis regresi linier berganda, yaitu memaksimalkan varian yang dijelaskan pada variabel endogen (tergantung) dengan tambahan berupa penilaian kualitas data yang didasarkan pada karakteristik model pengukuran. Pada penelitian ini terdiri dari tiga variabel laten, yaitu Budaya Organisasi (X), Kinerja Karyawan (Y), dan Motivasi Kerja (Z).

4.4.1 Pengukuran Model (*Outer Model*)

4.4.1.1 Pengujian Validitas Konstruk

Pengujian validitas konstruk dilakukan dengan menghitung *convergent validity* dan *discriminant validity*. Validitas konvergen dilihat melalui *loading factor*. Suatu instrumen atau konstruk dinyatakan valid apabila memiliki nilai *loading factor* lebih dari 0,7. Hasil pengujian *convergent validity* sebelum eliminasi indikator dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 8
Nilai *Convergent Validity* Sebelum Eliminasi Indikator

Variabel	Item/Indikator	Nilai	Keterangan
Budaya Organisasi	X1	0.713	Valid
	X2	0.741	Valid
	X3	0.800	Valid
	X4	0.920	Valid
	X5	0.869	Valid
	X6	0.869	Valid
	X7	0.814	Valid
	X8	0.639	Tidak Valid
	X9	0.695	Tidak Valid
	X10	0.648	Tidak Valid
	X11	0.468	Tidak Valid
	X12	0.902	Valid
	X13	0.926	Valid
Kinerja Karyawan	Y1	0.846	Valid
	Y2	0.832	Valid
	Y3	0.861	Valid
	Y4	0.934	Valid
	Y5	0.818	Valid
	Y6	0.839	Valid
	Y7	0.883	Valid
	Y8	0.765	Valid
	Y9	0.860	Valid
	Y10	0.950	Valid
	Y11	0.896	Valid
	Y12	0.932	Valid
	Y13	0.945	Valid
	Y14	0.944	Valid
	Y15	0.793	Valid
	Y16	0.876	Valid
Motivasi Kerja	Z1	0.758	Valid
	Z2	0.247	Tidak Valid
	Z3	0.539	Tidak Valid
	Z4	0.566	Tidak Valid
	Z5	0.799	Valid
	Z6	0.312	Tidak Valid
	Z7	0.061	Tidak Valid

Variabel	Item/Indikator	Nilai	Keterangan
	Z8	0.795	Valid
	Z9	0.856	Valid
	Z10	0.803	Valid
	Z11	0.378	Tidak Valid
	Z12	0.737	Valid
	Z13	0.720	Valid
	Z14	0.672	Valid
	Z15	0.737	Valid
	Z16	0.757	Valid

Sumber: *Outer Loading* SmartPLS (2024)

Berdasarkan tabel 4.8 dapat diketahui bahwa hasil *convergent validity* terdapat indikator dengan nilai yang kurang dari 0,7 sehingga dinyatakan tidak valid dan perlu dielemininasi. Indikator-indikator tersebut antara lain X8, X9, X10, X11, Z2, Z3, Z4, Z6, Z7, dan Z11. Hasil pengujian *convergent validity* setelah eliminasi indikator dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 9
Nilai *Convergent Validity* Setelah Eliminasi Indikator

Variabel	Item/Indikator	Nilai	Keterangan
Budaya Organisasi	X1	0.745	Valid
	X2	0.763	Valid
	X3	0.834	Valid
	X4	0.911	Valid
	X5	0.879	Valid
	X6	0.869	Valid
	X7	0.785	Valid
	X12	0.892	Valid
	X13	0.915	Valid
Kinerja Karyawan	Y1	0.846	Valid
	Y2	0.832	Valid
	Y3	0.861	Valid
	Y4	0.934	Valid
	Y5	0.818	Valid
	Y6	0.840	Valid
	Y7	0.882	Valid

Variabel	Item/Indikator	Nilai	Keterangan
	Y8	0.764	Valid
	Y9	0.860	Valid
	Y10	0.951	Valid
	Y11	0.897	Valid
	Y12	0.932	Valid
	Y13	0.945	Valid
	Y14	0.944	Valid
	Y15	0.793	Valid
	Y16	0.876	Valid
Motivasi Kerja	Z1	0.730	Valid
	Z5	0.793	Valid
	Z8	0.831	Valid
	Z9	0.885	Valid
	Z10	0.813	Valid
	Z12	0.801	Valid
	Z13	0.772	Valid
	Z14	0.761	Valid
	Z15	0.801	Valid
	Z16	0.792	Valid

Sumber: *Outer Loading* SmartPLS (2024)

Berdasarkan tabel 4.9 dapat diketahui bahwa hasil *convergent validity* dinyatakan valid karena nilai *loading factor* lebih besar dari 0,7. Item di atas juga digunakan untuk menentukan nilai AVE dengan nilai lebih besar dari 0,5 untuk item yang digunakan sebagai pembentuk variabel laten agar dinyatakan valid. Hasil pengujian AVE dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 10
Nilai Average Variance Extracted

Variabel	<i>Average Variance Extracted</i>	Keterangan
Budaya Organisasi	0.715	Valid
Kinerja Karyawan	0.766	Valid
Motivasi Kerja	0.638	Valid

Sumber: *Construct Reliability dan Validity* SmartPLS (2024)

Berdasarkan tabel 4.10 dapat diketahui bahwa hasil pengujian *convergent validity* melalui nilai AVE sudah lebih dari 0,5. Untuk menguji validitas instrumen dengan melihat *loading factor* ataupun nilai AVE tersebut sudah dapat dinyatakan valid. Untuk mengukur *discriminant validity* model dapat dinilai berdasarkan *cross loading* untuk setiap variabel harus lebih besar dari 0,7. Cara lain untuk menguji validitas diskriminasi adalah dengan membandingkan akar kuadrat dari nilai AVE untuk setiap konstruk dengan nilai korelasi konstruk lainnya dalam model. Hasil pengujian *cross loading* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 11
Nilai Cross Loading

Item	Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja
X1	0.745	0.603	-0.503
X2	0.763	0.750	-0.277
X3	0.834	0.710	-0.310
X4	0.911	0.667	-0.131
X5	0.879	0.658	-0.237
X6	0.869	0.629	-0.214
X7	0.785	0.503	-0.163
X12	0.892	0.731	-0.196
X13	0.915	0.702	-0.242
Y1	0.753	0.846	-0.191
Y2	0.747	0.832	-0.199
Y3	0.611	0.861	-0.194
Y4	0.805	0.934	-0.258
Y5	0.641	0.818	-0.145
Y6	0.720	0.840	-0.335
Y7	0.644	0.882	-0.105
Y8	0.647	0.764	-0.120
Y9	0.654	0.860	-0.136
Y10	0.735	0.951	-0.277
Y11	0.712	0.897	-0.333
Y12	0.717	0.932	-0.280
Y13	0.706	0.945	-0.252

Item	Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja
Y14	0.735	0.944	-0.186
Y15	0.537	0.793	-0.233
Y16	0.648	0.876	-0.303
Z1	-0.232	-0.274	0.730
Z5	-0.231	-0.219	0.793
Z8	-0.279	-0.286	0.831
Z9	-0.298	-0.215	0.885
Z10	-0.289	-0.216	0.813
Z12	-0.080	-0.025	0.801
Z13	-0.066	-0.116	0.772
Z14	-0.048	-0.023	0.761
Z15	-0.080	-0.025	0.801
Z16	-0.311	-0.150	0.792

Sumber: *Discriminant Validity SmartPLS* (2024)

Berdasarkan tabel 4.11 dapat diketahui bahwa hasil pengujian model pengukuran nilai *cross loading* menunjukkan bahwa nilai *cross loading* pada setiap item variabel memiliki nilai yang lebih besar 0,7 dan lebih dari pada nilai *cross loading* pada variabel laten lainnya. Untuk menilai *discriminant validity* juga bisa dilakukan dengan metode *Fornell-Larcker criterion* yaitu membandingkan akar kuadrat dari AVE untuk setiap konstruk dengan nilai korelasi konstruk lainnya dalam model. Hasil pengujian nilai *Fornell-Larcker criterion* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 12
Nilai *Fornell-Larcker Criterion*

	Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja
Budaya Organisasi	0.846		
Kinerja Karyawan	0.792	0.875	
Motivasi Kerja	-0.306	-0.256	0.799

Sumber: *Discriminant Validity SmartPLS* (2024)

Berdasarkan tabel 4.11 dapat diketahui bahwa hasil pengujian nilai *Fornell-Larcker criterion* untuk mengetahui validitas instrumen dengan *discriminant validity* sudah menunjukkan bahwa pengukur dari variabel laten yang berupa akar kuadrat dari AVE lebih besar dari korelasi variabel laten lainnya.

4.4.1.2 Pengujian Reliabilitas Konstruk

Tabel 4. 13
Nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*

	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
Budaya Organisasi	0.957	0.950
Kinerja Karyawan	0.981	0.979
Motivasi Kerja	0.981	0.943

Sumber: *Construct Reliability dan Validity SmartPLS* (2024)

Berdasarkan tabel 4.13 dapat diketahui bahwa hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa variabel laten memiliki nilai yang baik. Pada nilai *composite reliability* variabel Budaya Organisasi sebesar 0,957. Nilai *composite reliability* variabel Kinerja Karyawan sebesar 0,981. Nilai *composite reliability* variabel Motivasi Kerja sebesar 0,981. Hasil nilai *composite reliability* tersebut menunjukkan nilai lebih besar dari 0,7 yang menyatakan bahwa semua indikator dari pengukur variabel laten dinyatakan reliabel.

Nilai *cronbach's alpha* variabel Budaya Organisasi menunjukkan nilai 0,868. Nilai *cronbach's alpha* variabel Kinerja Karyawan menunjukkan nilai 0,979. Nilai *cronbach's alpha* variabel Motivasi Kerja menunjukkan nilai 0,943. Hasil dari nilai *cronbach's alpha* menunjukkan nilai lebih besar dari 0,6 yang menyatakan bahwa semua indikator dari pengukur variabel laten dinyatakan reliabel.

4.4.2 Pengukuran Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural atau pengujian *goodness of fit model* menggunakan *R-square* (R^2) untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural yang menunjukkan total keragaman dari semua variabel yang mampu dijelaskan dalam model struktural. Menurut Chin dan Wynne (1999) dalam Rahadi (2023:119), nilai R^2 sebesar 0,67 adalah model kuat. Nilai R^2 sebesar 0,33 adalah model moderat. Nilai R^2 sebesar 0,19 adalah model lemah. Hasil yang didapatkan dari *goodnes of fit model* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 14
Nilai *Goodness of Fit Model*

Variabel	<i>R-square</i>	<i>R-square Adjusted</i>
Kinerja Karyawan	0.628	0.609
Motivasi Kerja	0.094	0.072

Sumber: *Rsquare SmartPLS* (2024)

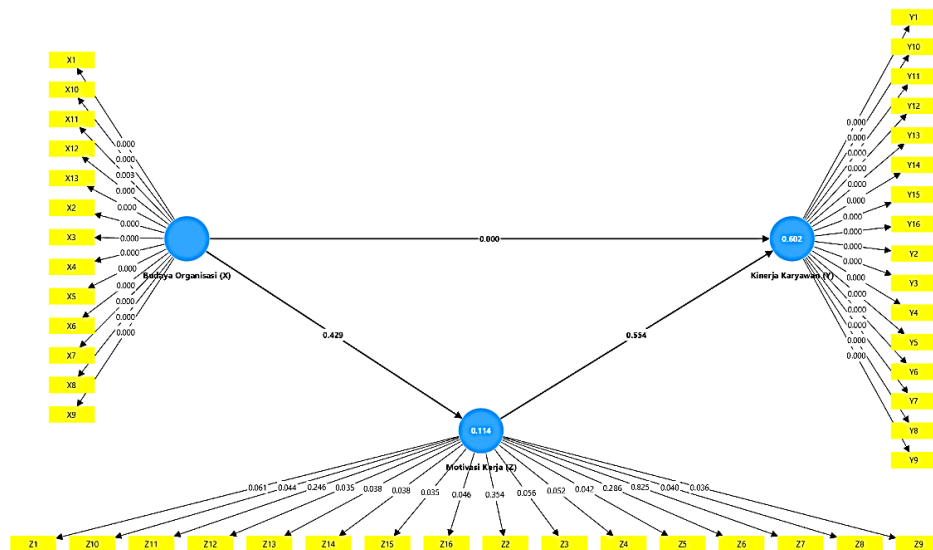
Berdasarkan tabel 4.14 dapat diketahui bahwa hasil pengujian berupa *R-square* variabel Kinerja Karyawan memiliki nilai sebesar 0,628 (62,8%) yang berarti Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh variabel Budaya Organisasi. Nilai tersebut kurang dari 0.67 (67%) maka termasuk moderat. Variabel Motivasi Kerja memiliki nilai sebesar 0,094 (9,4%) kurang dari 0,19 (19%) yang berarti Motivasi Kerja dipengaruhi oleh Budaya Organisasi dan Kinerja dengan pengaruh lemah.

4.5 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dapat dilihat dari hasil nilai *p-value* pada model struktural. Apabila nilai *p-value* kurang dari 0,05 maka hipotesis akan diterima. Pengujian hipotesis secara langsung menggunakan nilai yang terdapat *path*

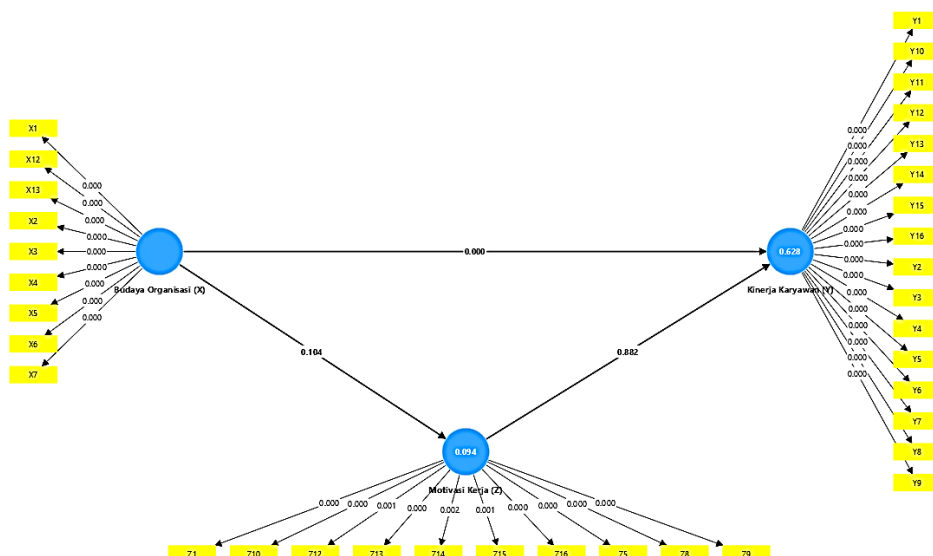
coefficient. Pengujian hipotesis secara tidak langsung menggunakan nilai yang terdapat pada *indirect effect*. Hasil pengujian hipotesis dapat dilihat pada gambar model struktural berikut:

Gambar 4. 2
Model Struktural Hasil Pengujian Hipotesis Sebelum Eliminasi Indikator



Sumber: SmartPLS (2024)

Gambar 4. 3
Model Struktural Hasil Pengujian Hipotesis Setelah Eliminasi Indikator



Sumber: SmartPLS (2024)

4.5.1 Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai *path coefficient* melalui proses *bootstrapping*. Kriteria pengujian menyatakan bahwa nilai *probability* $\leq$ *level of significance* (0,05) maka hubungan tersebut dinyatakan ada pengaruh signifikan antara variabel eksogen terhadap variabel endogen. Hasil yang didapatkan dari nilai pengujian pengaruh langsung dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 15
Nilai Pengujian Pengaruh Langsung

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
Budaya Organisasi (X) > Kinerja Karyawan (Y)	0.788	0.790	0.088	8.984	0.000

Sumber: *Path Coefficient* SmartPLS (2024)

Berdasarkan tabel 4.15 dapat diketahui bahwa pengaruh Budaya Organisasi (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar 0,788 dengan arah positif. Nilai *probability* atau *p-values* sebesar 0,000 kurang dari 0,05. Dapat diartikan bahwa Budaya Organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 diterima.

4.5.2 Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Pengujian pengaruh tidak langsung antara Budaya Organisasi (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi (Z) menggunakan analisis *bootstrapping*. Uji pengaruh tidak langsung dilakukan untuk mengetahui apakah variabel Motivasi

Kerja mampu memediasi pengaruh dari Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Hasil yang didapatkan dari nilai pengujian pengaruh tidak langsung dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 16
Nilai Pengujian Tidak Pengaruh Langsung

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
Budaya Organisasi (X) > Motivasi Kerja (Z) > Kinerja Karyawan (Y)	0.004	0.009	0.038	0.117	0.907

Sumber: *Specific Indirect Effect SmartPLS (2024)*

Berdasarkan tabel 4.16 dapat diketahui bahwa pengaruh Budaya Organisasi (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi (Z) sebagai variabel *intervening* menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar 0,004. Nilai *probability* atau *p-values* sebesar 0,907 lebih besar dari 0,05. Dapat diartikan bahwa Motivasi Kerja tidak mampu memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 ditolak.

4.6 Pembahasan

4.6.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan pengujian *inner model* menemukan bahwa pengaruh Budaya Organisasi (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar 0,788 dengan arah positif dan nilai *probability* atau *p-values* sebesar 0,000 kurang dari 0,05. Dapat diartikan bahwa Budaya Organisasi (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Oleh karena itu, semakin tinggi

tingkat budaya organisasi yang diterapkan maka akan semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawannya. Begitu juga sebaliknya, semakin rendah tingkat budaya organisasi yang diterapkan maka akan semakin rendah pula tingkat kinerja karyawannya.

Hasil temuan dari penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu yang menjelaskan adanya hubungan antara variabel budaya organisasi dan variabel kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Syauqi dan Riyadi (2023:387) menemukan bahwa budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil dari penelitian tersebut juga dikuatkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Dayani dan Kadang (2020:974) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dayani dan Kadang (2021:974) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem penyebaran nilai dan kepercayaan yang dapat mengarahkan perilaku anggota organisasi sehingga dapat bertindak dan memahami keseluruhan nilai dan kepercayaan tersebut. Anggota organisasi yang menerapkan dan berperilaku sesuai dengan budaya organisasi akan berdampak positif dan memberikan kinerja yang baik bagi organisasi. Susanto (1997) dalam Soedjono (2005:24) mendefinisi budaya organisasi adalah sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman dalam menghadapi permasalahan eksternal dan usaha mengintegrasikannya ke dalam perusahaan sehingga anggota organisasi harus memiliki pemahaman tentang nilai-nilai tersebut dan bagaimana cara bertindak atau berperilaku sebagai anggota organisasi.

Berdasarkan jawaban responden dalam penelitian ini, nilai *loading factor* tertinggi variabel budaya organisasi terdapat dalam indikator stabilitas pada item X13 yaitu bekerja sesuai prosedur dengan nilai sebesar 0.915. Hal ini sejalan dengan penjelasan di atas yang menjelaskan bahwa budaya organisasi akan membentuk perilaku anggota organisasi. Anggota organisasi yang menerapkan dan berperilaku sesuai budaya organisasi akan berdampak baik terhadap kinerjanya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sebagaimana dengan firman Allah SWT dalam Al-Qur'an surat Al-Fath ayat 29:

اَعْكُرْ مُهْرَاتِ مُهَيَّيْءٍ اَمَحْرٍ رَافِكُلَا يَ اَعْدَا دِشَا ۝ نِيْذِلَاوِ اللّٰهُ لُوْسَرٌ دَمَحْمُ
 دُوْجُسِلَا رَنَا نَمَّ مِهْهُوْجُوْ فِيْ فَمُ هَامِيْسٍ اَنَاوْضِرُوْ اللّٰهُ نَمَّ اَلَا ضَفَنَ وُغْتَبِيْ اَدَجِسْ
 ۝ مَرَرَا فِ ۝ هَطَشْدَ جَرَخَا عَزْرَكَ لِيَجْذِلَا ۝ فِيْ فَمُ هَلْثَمُوْ تَبْرُوْتَلَا ۝ فِيْ فَمُ هَلْثَمَ اَكِلْدِ
 نِيْذِلَا اللّٰهُ دَعَوَ رَافِكُلَا مِهْبَ طِيْعِيْلَا عَاْرُزُلَا بُجْعِيْلَا ۝ يَهْقُوْسُ يَ اَعْدَاوِ نَسَا فَ ظَلَعْنَسَا فِ
 ۝ اَمِيْطْ اَرَجَاوْةَ رَفَعَمَ مُهْنِمَ تَحْلِصِلَا اَوْلِمَعَوْ اَوْتَمَا

Artinya:

“Muhammad adalah utusan Allah dan orang-orang yang bersama dengannya bersikap keras terhadap orang-orang kafir (yang bersikap memusuhi), tetapi berkasih sayang sesama mereka. Kamu melihat mereka rukuk dan sujud mencari karunia Allah dan keridhaan-Nya. Pada wajah mereka tampak tanda-tanda bekas sujud (bercahaya). Itu adalah sifat-sifat mereka (yang diungkapkan) dalam Taurat dan Injil, yaitu seperti benih yang mengeluarkan tunasnya, kemudian tunas itu makin kuat, lalu menjadi besar dan tumbuh di atas batangnya. Tanaman itu menyenangkan hati orang yang menanamnya. (Keadaan mereka diumpamakan seperti itu) karena Allah hendak membuat marah orang-orang kafir. Allah menjanjikan kepada orang-orang yang beriman dan mengerjakan kebajikan di antara mereka ampunan dan pahala yang besar”. (QS Al-Fath: 29)

Ayat di atas memberikan gambaran tentang kondisi organisasi, dimana terdapat pimpinan dan anggota yang memiliki seperangkat sistem yang mengatur perilaku atau nilai-nilai yang dianut di dalam organisasi. Sistem dapat bersifat partisipatif dan terbuka atau otoriter dan tertutup. Al-Qur'an menggambarkan perilaku organisasi yang otoriter dan tertutup sebagai tindakan yang keras ke orang-orang kafir atau mereka yang berada di luar keanggotaan yang tidak memiliki cita-cita yang sama. Adapun sistem partisipatif dan terbuka digambarkan perilaku penuh kasih sayang terhadap sesama anggota.

Sistem perilaku yang diterapkan organisasi dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti lingkungan sekitar dan faktor internal dari keanggotaan organisasi itu sendiri. Suatu organisasi harus tetap berpegang teguh kepada nilai yang telah dibentuk termasuk norma agama. Terbentuknya sistem yang bagus akan mendorong karyawan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan organisasi. Seperti tubuh manusia yang mengalami perkembangan terus-menerus, organisasi mengalami pertumbuhan yang dinamis. Hal ini sejalan dengan apa yang dikatakan Nabi Muhammad SAW dalam hadis yang berbunyi:

مَثَلُ الْمُؤْمِنِينَ فِي تَوَادِّهِمْ وَتَرَاحُمِهِمْ وَتَعَاطُفِهِمْ، مَثَلُ الْجَسَدِ إِذَا اشْتَكَى مِنْهُ
عُضْوٌ تَدَاعَى لَهُ سَائِرُ الْجَسَدِ بِالسَّهَرِ وَالْحُمَّى

Artinya:

“Perumpamaan orang-orang yang beriman dalam cinta, kasih sayang, dan hubungan di antara mereka adalah seperti tubuh manusia, yang apabila sakit satu anggotanya maka seluruh anggota yang lainnya akan merasakannya dengan tidak tidur dan badan yang panas”. (H.R.Ahmad)

Hadis tersebut mengibaratkan orang-orang beriman dengan tubuh. Dalam konteks ini, merujuk pada sekelompok orang yang memiliki keyakinan yang sama dan terikat bersama dalam sebuah organisasi. Apabila satu orang saja di antara kelompok orang tersebut tidak mengikuti aturan maka akan berdampak pada orang lainnya. Hal tersebut adalah prinsip kebersamaan dalam organisasi.

4.6.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening

Berdasarkan pengujian *inner model* menemukan bahwa pengaruh Budaya Organisasi (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi (Z) sebagai variabel *intervening* menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar 0,004 dan nilai *probability* atau *p-values* sebesar 0,907 lebih besar dari 0,05. Dapat diartikan bahwa tidak ada pengaruh secara tidak langsung antara Budaya Organisasi (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi (Z) sebagai variabel *intervening*. Dimana Motivasi Kerja karyawan tidak mampu memediasi hubungan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil temuan dari penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu oleh Agustin (2020:17) yang menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan tanpa melalui motivasi kerja. Artinya variabel motivasi kerja tidak terbukti sebagai variabel *intervening*. Dapat disimpulkan bahwa hubungan yang sebenarnya adalah hubungan langsung atau tidak adanya variabel *intervening*.

Penerapan budaya organisasi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ketapang terbukti dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Akan tetapi budaya tersebut belum mampu memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Hal tersebut dapat ditingkatkan dengan menciptakan suasana dan lingkungan kerja yang nyaman dan aman, menyediakan jam istirahat dan jam kerja sesuai dengan ketentuan, menerima saran dan mengatasi keluhan, saling mendukung dan membantu, serta memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menampilkan dirinya sebaik mungkin.

Robbins dan Coulter (2003) dalam Solihin (2014:155) berpendapat bahwa motivasi dapat diartikan sebagai keinginan seseorang untuk berupaya sebaik mungkin dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Kemauan tersebut dapat dilihat dari dapat atau tidaknya individu memenuhi kebutuhannya melalui usaha yang dilakukannya. Organisasi atau perusahaan diharapkan dapat memperhatikan tentang seberapa pentingnya tujuan dari pekerjaan guna mendorong minat karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga akan menimbulkan hasrat untuk bekerja dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Karyawan yang bekerja dengan tingkat motivasi yang tinggi akan merasa puas terhadap hasil kerjanya (Brahmasari dan Suprayetno, 2008:125).

Motivasi dalam sudut pandang Islam adalah dorongan untuk mencari nafkah yang merupakan bagian dari ibadah. Motivasi kerja dalam Islam bukan untuk mengejar kehidupan yang mewah, bukan untuk mengejar status sosial dimasyarakat, maupun untuk mengejar kekayaan dengan menghalalkan segala cara. Dapat diartikan bahwa motivasi kerja dalam Islam tidak hanya untuk mencari

nafkah guna memenuhi kebutuhan tetapi sebagai kewajiban beribadah kepada Allah SWT seperti ibadah wajib lainnya sehingga dalam proses mencari nafkah ini harus berpedoman pada ajaran Islam. Sebagaimana dengan firman Allah SWT dalam Al-Qur'an dalam surat Al-Jumu'ah ayat 10 sebagai berikut:

اللَّهُ أَوْرُكَذَّاءُ لِلَّهِ لَضَفَ نَمَ أَوْغَتَّيَاوُ ضِرَّالَا يَ فِ أَوْرُشْتَنَافُ قَوْلُصَلَا تَيَضِقُ أَذِفَ
نَوْحِلَقْتُ مُمْكَلَعًا أَرَيَنَّكَ

Artinya:

“Apabila salat telah dilaksanakan, maka bertebaranlah kamu di bumi; carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak agar kamu beruntung”. (QS. Al-Jumu'ah: 10)

Ayat tersebut menerangkan bahwa manusia harus mempunyai dorongan untuk menjadi pribadi yang lebih baik karena Allah SWT hanya memberi karunia, rahmat, dan rezeki kepada orang yang memiliki semangat dan memiliki dorongan yang kuat dalam mencari karunnia Allah SWT. Islam memaknai motivasi sebagai dorongan bagi seseorang untuk beramal. Sebagaimana dengan firman Allah SWT dalam surat Al-An'am ayat 162-163 yang berbunyi:

مَا كَيْرَتْشَدَ لَا ١٦٢ نَيَمَلَعَلَّا بَرَّ لِلَّهِ يَتَأَمَّمُوْا يَإِيْحَمَ وَ يَ كُسْنُوْا يَتَلَاَصَدْنَ لَا قَدْ
١٦٣ نَيَمِلْسُمْلَا لَوْ أَنَاوُ تُرْمَا كِلْدِبُوْ

Artinya:

“Katakanlah (Muhammad), Sesungguhnya salatku, ibadahku, hidupku dan matiku hanyalah untuk Allah, Tuhan seluruh alam. Tidak ada sekutu bagi-Nya; dan demikianlah yang diperintahkan kepadaku dan aku adalah orang yang pertama-tama berserah diri (muslim)”. (QS. Al-An'am: 162-163)

Ayat di atas menjelaskan bahwa motivasi menjadi dorongan yang membuat seseorang dapat mengatasi rasa letih dan jenuh sehingga mampu bekerja secara

maksimal. Islam sangat menghargai niat dan motivasi seseorang dalam bekerja. Allah SWT akan membawa urusan duniawi ke akhirat, sehingga memiliki motivasi dan niat yang baik sangatlah penting. Sebaliknya, bagi seseorang yang tidak memiliki dorongan, Allah SWT tidak akan memberikan nikmat-Nya karena niat dan motif yang buruk tidak ada nilai di sisi-Nya.

Islam mengajarkan kepada seseorang untuk termotivasi dalam memenuhi kebutuhan hidup dari hasil kerjanya sendiri seperti mencapai kesempurnaan ibadah yang berupa ritual dan agar dapat beribadah sosial seperti zakat, sedekah, hibah, dan lain-lain. Seseorang diharapkan memiliki motivasi dalam melakukan pekerjaannya agar dapat memenuhi kebutuhan untuk dirinya sendiri maupun keluarganya. Karena dalam Islam memberi nafkah kepada keluarga akan dihitung sebagai pahala sekalipun itu merupakan kewajiban.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat disimpulkan hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ketapang sebagai berikut:

1. Budaya Organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Oleh karena itu, semakin tinggi tingkat budaya organisasi yang diterapkan maka akan semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawannya.
2. Motivasi Kerja tidak mampu memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Dimana Motivasi Kerja karyawan tidak mampu memediasi hubungan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dipaparkan, maka saran atau rekomendasi yang dapat penulis berikan sebagai berikut:

1. Bagi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ketapang, diharapkan dapat memperhatikan dan meningkatkan budaya organisasi dan motivasi karyawan karena budaya tersebut belum

mampu memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Hal tersebut dapat ditingkatkan dengan menciptakan suasana dan lingkungan kerja yang nyaman dan aman, menyediakan jam istirahat dan jam kerja sesuai dengan ketentuan, menerima saran dan mengatasi keluhan, saling mendukung dan membantu, serta memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menampilkan dirinya sebaik mungkin.

2. Bagi penelitian selanjutnya, diharapkan untuk mempertimbangkan variabel-variabel lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Penulis merekomendasikan untuk menambahkan atau mengembangkan variabel-variabel lain diluar variabel dalam penelitian ini yang diduga dapat mempengaruhi kinerja karyawan, seperti kepuasan kerja, disiplin kerja, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan lain-lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, Willy dan Hartono, Jogiyanto. (2014). *Partial Least Square (PLS)*. Yogyakarta: Andi.
- Agustin, Dwi Suci. (2020). *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan UMKM Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening*. Jurnal Ekonomi & Bisnis, Vol. 1, No. 1.
- Al-Ayyubi, M. Sholahuddin. (2019). *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening*. Jurnal Ilmu Manajemen, Vol. 7, No. 1
- Al-Qur'an dan terjemahan. Kementerian Agama RI.
- Arikunto. (2010). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Badu, Syamsu Q. & Djafri, Novianty. (2017). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Gorontalo: Ideas Publishing.
- Brahmasari, Ida Ayu dan Suprayetno, Agus. (2008). *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Universitas 17 Agustus Surabaya, Vol.10, No. 2, September 2008.
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Perdana Media Group.
- Dayani, Johansen dan Carol Daniel Kadang. (2020). *Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Citra Harapan Anugrah*. Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan, Vol. II, No. 4.
- Evi, Tiolina dan Rachbini, Widarto. (2022). *Partial Least Squares (Teori dan Praktek)*. Cetakan Pertama. Surakarta: Tahta Media Group.
- Ghozali, Imam dan Latan, Hengky. 2015. *Partial Least Squares, Konsep, Teknik, dan Aplikasi SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.

- Ghozali, Imam. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Edisi Ketujuh. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2014. *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Edisi 4. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hadi, Sutrisno. (2006). *Analisis Regresi*, Yogyakarta: Andi Offset.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2007). *Organisasi dan Motivasi*. Cetakan Kelima. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Indrawati, Linda. (2019). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura Kabupaten Lampung Tengah*. Jurnal Simplex, Vol. 2, No. 2.
- Kaesang, Shania Victoria., Pio, Riane Johnly., Tatimu, Ventje. (2021). *Pengaruh Budaya Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Productivity, Vol. 2 No. 5.
- Koesmono, H. Teman. (2005). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur*. Dalam Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, Universitas Katholik Widya Mandala, Surabaya, Vol. 7, No. 2, Surabaya: Universitas Katholik Widya Mandala.
- Lasarudin, Alfred., Sumarsono, Tanto Gatot., Natsir, Mokhamad. (2021). *Analisis Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening*. Jurnal Pariwisata Pesona. Vol. 6, No. 2.
- Luthans, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi 10. Yogyakarta: ANDI.
- Mangkunegara. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mukhyi, Moh. Abdul. & Hudiyanto, Hadir. (1996). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketiga. Jakarta: Gunadarma.
- Mulyadi, Prayogo Wicaksono. (2019). *Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Fenixindo Global Mandiri (Veneta System)*. JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia), Vol. 3, No. 1.

- Permatasari, Dea Aulia. (2020). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Ilmu Manajemen, Vol. 8, No. 4.
- Priyono. & Marnis. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Rahadi, Dedi Rianto. (2023). *Pengantar Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Cetakan Pertama. Tasikmalaya: Lentara Ilmu Madani.
- Rismawati. (2008). *Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dosen Politeknik Negeri Medan*. Tesis. Medan: Universitas Sumatera Utara.
- Robbins, Stephen P. (2008). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi Kelima. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. (2016). *Manajemen*, Jilid 1 Edisi 13, Alih Bahasa: Bob Sabran Dan Devri Bardani P, Jakarta: Erlangga.
- Soedjono. (2005). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya*. Dalam Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, Vol. 7, No. 1, Surabaya.
- Solihin, Ismail. (2014). *Pengantar Bisnis*. Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supriyanto, Achmad Sani, Ekowati, Vivin Maharani. (2019). *Riset Manajemen SDM: Untuk Skripsi, Tesis, Disertasi dan dilengkapi dengan Contoh Artikel*. Cet. 1. Malang: Inteligensia Media.
- Syauqi, Ahmad dan Riyadi, Tomi. (2023). *Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang Provinsi Banten*. Jurnal Adhikari, Vol. 2, No. 3.

LAMPIRAN 1

KUESIONER PENELITIAN

**“PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN KETAPANG”**

Dengan Hormat,

Dalam rangka penyusunan skripsi guna memenuhi syarat untuk memperoleh gelar sarjana di Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang. Dengan ini peneliti bermaksud untuk memohon bantuan Bapak/Ibu untuk dapat berpartisipasi sebagai responden untuk memberikan informasi dengan menjawab pertanyaan yang tersedia dalam kuesioner penelitian ini.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui **“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ketapang”**. Informasi yang Bapak/Ibu berikan hanya kepentingan akademik dan akan dirahasiakan. Hasil kuesioner dan penelitian ini akan dijamin kerahasiaannya dan tidak disebarluaskan. Jawaban yang diberikan akan sangat membantu penelitian ini.

Peneliti mengucapkan terima kasih atas kesediaan dan kerjasama Bapak/Ibu yang berkenan untuk meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini secara objektif dan benar.

Hormat saya,

Izzuddin Prayoga Adisena
NIM. 18510022

I. Identitas Responden

1. Nama :
2. Umur :
3. Jabatan :
4. Jenis Kelamin :
5. Pendidikan Terakhir :

II. Petunjuk Pengisian

Berilah tanda *checklist* (✓) pada salah satu kolom yang disediakan sesuai dengan kondisi yang sebenarnya. Dengan keterangan sebagai berikut:

- SS (Sangat Setuju) = Skor 5
S (Setuju) = Skor 4
N (Netral) = Skor 3
TS (Tidak Setuju) = Skor 2
STS (Sangat Tidak Setuju) = Skor 1

III. Daftar Pertanyaan

A. Budaya Organisasi

No.	Keterangan	SS	S	N	TS	STS
1.	Saya memiliki dorongan untuk berinovasi.					
2.	Saya memiliki dorongan untuk menghadapi tantangan.					
3.	Saya bekerja dengan teliti.					
4.	Tugas yang diberikan terperinci.					
5.	Saya dituntut untuk bekerja keras.					
6.	Saya dituntut agar lebih berkualitas.					
7.	Saya mempunyai hak untuk berkembang.					
8.	Saya memiliki hak yang sama dalam berkarir.					
9.	Saling menghargai antar pegawai.					
10.	Saya bekerja sama dalam tim.					
11.	Saya berkompetisi dengan pegawai lain.					
12.	Saya bekerja dengan cepat dan efisien.					
13.	Saya bekerja sesuai prosedur.					

B. Kinerja Karyawan

No.	Keterangan	SS	S	N	TS	STS
1.	Saya memenuhi target yang ditentukan.					
2.	Hasil pekerjaan saya memenuhi persyaratan mutu.					
3.	Saya sigap dalam menyelesaikan pekerjaan.					
4.	Saya melaksanakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh dan tekun.					
5.	Saya bekerja mengikuti instruksi dari atasan dengan baik.					
6.	Saya produktif dan bermotivasi tinggi.					
7.	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang diberikan.					
8.	Saya hadir ke tempat kerja sesuai jam kerja.					
9.	Atribut yang saya gunakan sesuai dengan aturan.					
10.	Saya patuh terhadap tata tertib dan peraturan di instansi.					
11.	Saya memahami pekerjaan yang dibebankan.					
12.	Saya memahami ketentuan yang harus dicapai.					
13.	Saya memaksimalkan pemanfaatan sumber daya instansi.					
14.	Saya mengerjakan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab.					
15.	Saya berani memikul konsekuensi atas segala kesalahan yang saya lakukan.					
16.	Saya mampu mengambil langkah-langkah antisipasi dari tugas dan wewenang.					

C. Motivasi Kerja

No.	Keterangan	SS	S	N	TS	STS
1.	Terciptanya suasana kerja yang harmonis.					
2.	Instansi menyediakan jaminan kesehatan.					
3.	Jam istirahat dan jam kerja yang sesuai dengan ketentuan.					
4.	Saran dan keluhan pegawai ditampung serta diatasi sesuai aturan yang berlaku.					
5.	Lingkungan kerja aman dan nyaman.					
6.	Terdapat petugas keamanan yang bekerja.					

No.	Keterangan	SS	S	N	TS	STS
7.	Terdapat persaingan yang sehat antar pegawai.					
8.	Terjalin hubungan yang baik antar pegawai.					
9.	Pimpinan terbuka terhadap saran atau ide dari pegawai.					
10.	Ada komunikasi yang sehat.					
11.	Ada pemberian penghargaan kepada pegawai.					
12.	Pemimpin memberikan perhatian terhadap pegawai mengenai pekerjaan yang berlangsung.					
13.	Saling memberi dukungan dan saling membantu sesama pegawai.					
14.	Instansi memberikan pelatihan untuk mengembangkan potensi pegawai.					
15.	Saya bekerja dengan tanggung jawab sehingga dapat mengembangkan kemampuan.					
16.	Saya menampilkan diri sendiri sebaik mungkin dan tidak malu.					

LAMPIRAN 2

Variabel Budaya Organisasi (X)

X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	3	4	3	4	4	5	5	5	3	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	5	5	4	5	5	5	5	5	3	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5
4	3	4	3	4	3	5	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4
3	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	2	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Y 1	Y 2	Y 3	Y 4	Y 5	Y 6	Y 7	Y 8	Y 9	Y 10	Y 11	Y 12	Y 13	Y 14	Y 15	Y 16
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	4	4	3	3	5	4	4	4	3	3	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	5	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4

Y 1	Y 2	Y 3	Y 4	Y 5	Y 6	Y 7	Y 8	Y 9	Y 10	Y 11	Y 12	Y 13	Y 14	Y 15	Y 16
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Variabel Motivasi Kerja (Z)

Z 1	Z 2	Z 3	Z 4	Z 5	Z 6	Z 7	Z 8	Z 9	Z 10	Z 11	Z 12	Z 13	Z 14	Z 15	Z 16
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4
5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Z 1	Z 2	Z 3	Z 4	Z 5	Z 6	Z 7	Z 8	Z 9	Z 10	Z 11	Z 12	Z 13	Z 14	Z 15	Z 16
3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	3	4	4	5	3	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4
5	5	5	5	5	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4
5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	3	4	4	4	4	3	5	4	3	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	5	5	3	4	5	5	4	5	5	4	5	5
5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

LAMPIRAN 3

Outer Loadings Sebelum Eliminasi

Outer loadings - Matrix			
	Budaya Organisasi (X)	Kinerja Karyawan (Y)	Motivasi Kerja (Z)
X1	0.713		
X10	0.648		
X11	0.468		
X12	0.902		
X13	0.926		
X2	0.741		
X3	0.800		
X4	0.920		
X5	0.869		
X6	0.869		
X7	0.814		
X8	0.639		
X9	0.695		
Y1		0.846	
Y10		0.950	
Y11		0.896	
Y12		0.932	
Y13		0.945	
Y14		0.944	
Y15		0.793	
Y16		0.876	
Y2		0.832	
Y3		0.861	
Y4		0.934	
Y5		0.818	
Y6		0.839	
Y7		0.883	
Y8		0.765	
Y9		0.860	
Z1			0.758
Z10			0.803
Z11			0.378
Z12			0.737
Z13			0.720
Z14			0.672
Z15			0.737
Z16			0.757
Z2			0.247
Z3			0.539
Z4			0.566
Z5			0.799

Outer Loadings Setelah Eliminasi

Outer loadings - Matrix			
	Budaya Organisasi (X)	Kinerja Karyawan (Y)	Motivasi Kerja (Z)
X1	0.745		
X12	0.892		
X13	0.915		
X2	0.763		
X3	0.834		
X4	0.911		
X5	0.879		
X6	0.869		
X7	0.785		
Y1		0.846	
Y10		0.951	
Y11		0.897	
Y12		0.932	
Y13		0.945	
Y14		0.944	
Y15		0.793	
Y16		0.876	
Y2		0.832	
Y3		0.861	
Y4		0.934	
Y5		0.818	
Y6		0.840	
Y7		0.882	
Y8		0.764	
Y9		0.860	
Z1			0.730
Z10			0.813
Z12			0.801
Z13			0.772
Z14			0.761
Z15			0.801
Z16			0.792
Z5			0.793
Z8			0.831
Z9			0.885

Construct Reliability and Validity

Construct reliability and validity - Overview				
	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Budaya Organisasi (X)	0.950	0.952	0.957	0.730
Kinerja Karyawan (Y)	0.979	0.981	0.981	0.713
Motivasi Kerja (Z)	0.943	0.949	0.946	0.613

Discriminant Validity

Discriminant validity - Cross loadings			
	Budaya Organisasi (X)	Kinerja Karyawan (Y)	Motivasi Kerja (Z)
X1	0.745	0.603	-0.503
X12	0.892	0.731	-0.196
X13	0.915	0.702	-0.242
X2	0.763	0.750	-0.277
X3	0.834	0.710	-0.310
X4	0.911	0.667	-0.131
X5	0.879	0.658	-0.237
X6	0.869	0.629	-0.214
X7	0.785	0.503	-0.163
Y1	0.753	0.846	-0.191
Y10	0.735	0.951	-0.277
Y11	0.712	0.897	-0.333
Y12	0.717	0.932	-0.280
Y13	0.706	0.945	-0.252
Y14	0.735	0.944	-0.186
Y15	0.537	0.793	-0.233
Y16	0.648	0.876	-0.303
Y2	0.747	0.832	-0.199
Y3	0.611	0.861	-0.194
Y4	0.805	0.934	-0.258
Y5	0.641	0.818	-0.145
Y6	0.720	0.840	-0.335
Y7	0.644	0.882	-0.105
Y8	0.647	0.764	-0.120
Y9	0.654	0.860	-0.136
Z1	-0.232	-0.274	0.730
Z10	-0.289	-0.216	0.813
Z12	-0.080	-0.025	0.801
Z13	-0.066	-0.116	0.772
Z14	-0.048	-0.023	0.761
Z15	-0.080	-0.025	0.801
Z16	-0.311	-0.150	0.792
Z5	-0.231	-0.219	0.793
Z8	-0.279	-0.286	0.831
Z9	-0.298	-0.215	0.885

Fornell-Larcker Criterion

Discriminant validity - Fornell-Larcker criterion			
	Budaya Organisasi (X)	Kinerja Karyawan (Y)	Motivasi Kerja (Z)
Budaya Organisasi (X)	0.846		
Kinerja Karyawan (Y)	0.792	0.875	
Motivasi Kerja (Z)	-0.306	-0.256	0.799

R-square

R-square - Overview		
	R-square	R-square adjusted
Kinerja Karyawan (Y)	0.628	0.609
Motivasi Kerja (Z)	0.094	0.072

Path Coefficients

Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values					
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Budaya Organisasi (X) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.788	0.790	0.088	8.984	0.000
Budaya Organisasi (X) -> Motivasi Kerja (Z)	-0.306	-0.340	0.188	1.627	0.104
Motivasi Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	-0.014	-0.021	0.097	0.149	0.882

Specific Indirect Effect

Total indirect effects - Mean, STDEV, T values, p values					
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Budaya Organisasi (X) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.004	0.009	0.038	0.117	0.907