

# ANALISIS BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN FIS UNIVERSITAS NEGERI MALANG

**Fahmi Muhammad Azzuhri, Kartika Indah Permanasari**

Politeknik Negeri Malang, Indonesia

fahmi.azzuhri@gmail.com

***Abstract:** Optimal employee performance is one of the goals of the organization to achieve high work productivity. The mental attitude of employees who are pro and positive towards work situations is what strengthens their work motivation to achieve maximum performance. The purpose of this study was to determine whether there is a direct influence between Organizational Culture on the Performance of Faculty of Social Sciences Malang State University employees and to find out whether there is an indirect effect between Organizational Culture on Employee Performance of the Faculty of Social Sciences Malang State University through Employee Motivation. The number of samples used was 99 respondents. The analytical tool used is Path Analysis. The results show that there is a significant direct effect between organizational culture on the performance of FIS UM employees. There is an indirect effect between organizational culture on employee performance through employee motivation.*

***Keyword:** Organizational Culture, Work Motivation, and Employee Performance*

**Abstrak:** Kinerja karyawan yang optimal merupakan salah satu sasaran organisasi untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah ada pengaruh langsung antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Malang dan untuk mengetahui apakah ada pengaruh tidak langsung antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Malang melalui Motivasi kerja Karyawan. Jumlah sampel yang digunakan adalah 99 responden. Alat analisis yang digunakan adalah Path Analysis. Hasil menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan FIS UM. Terdapat pengaruh tidak langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan.

**Kata kunci:** Budaya Organisasi, Motivasi kerja, dan Kinerja Karyawan

Sukses dan keberhasilan, pertumbuhan suatu organisasi tergantung pada seberapa efektif dan efisien karyawan (Maithel et al 2012) Karyawan adalah aset yang dibutuhkan oleh organisasi dalam berlangsungnya kegiatan perusahaan. Persoalan yang muncul adalah bagaimana perusahaan dapat menghasilkan karyawan yang memiliki kinerja yang optimal. Kinerja yang baik mampu menghasilkan produktivitas perusahaan yang baik pula. Kinerja karyawan adalah tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Terdapat dua faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri karyawan, yang meliputi kepuasan kerja dan komitmen organisasional,

motivasi, stres kerja. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar diri karyawan, yang meliputi kepemimpinan, keamanan dan keselamatan kerja, serta budaya organisasi.

Budaya organisasi merupakan kebiasaan, nilai-nilai, dan kepercayaan yang dianut dan berkembang dalam suatu organisasi, di mana nilai-nilai tersebut digunakan untuk mengarahkan perilaku anggota-anggota organisasi. Budaya organisasi yang unik dan khas mengatur beberapa mode perilaku khusus untuk karyawannya. Kecocokan antara karyawan dan organisasi sangat penting karena ada kemungkinan lebih besar bahwa mereka akan menunjukkan komitmen untuk tujuan

organisasi (Maithel et al 2012, Soedjono, 2005). Selain itu perilaku khusus karyawan tersebut dipengaruhi oleh lingkungan tempat mereka bekerja yang dibentuk melalui budaya organisasi, di mana keberadaan budaya dalam suatu organisasi diharapkan akan meningkatkan kinerja karyawan.

Budaya organisasi yang baik atau ideal adalah budaya yang mampu diterima dan dijalankan dengan baik oleh karyawan, dimana hal tersebut dapat mendongkrak organisasi menjadi lebih berkualitas, tercermin dari sikap perilaku sendi-sendi organisasi, dan juga tanggap dengan kondisi luar. Budaya organisasi yang adaptif harus selaras dengan nilai-nilai organisasi (*corporate value*) untuk mendorong pemberdayaan karyawan dalam organisasi. Harapannya, semakin besar dorongan para karyawan untuk maju bersama organisasi. Sejalan dengan itu, pimpinan organisasi bersama para pengelola SDM dalam organisasi perlu memastikan dan mengetahui apakah nilai-nilai organisasi yang berlaku dan diterjemahkan dalam kinerja perilaku karyawannya, sudah sesuai dengan budaya organisasi adaptif yang ada.

Budaya mencakup segala sesuatu yang memengaruhi seseorang untuk berpikir, bertindak, dan bersikap. Budaya Organisasi adalah nilai-nilai, norma-norma, dan perilaku bersama yang memandu bagaimana karyawan bekerja di dalam organisasi dan bagaimana karyawan bertindak. Budaya ada di setiap organisasi dan mempengaruhi kinerja individu (Smith et al 2012; Sarath & Manikandan 2016; Monga et al 2015; Teräväinen et al 2018).

Budaya organisasi memiliki pengaruh yang besar dalam membuat lingkungan kerja menjadi nyaman, sehingga hubungan antara karyawan dengan pimpinan perusahaan dapat terjalin dengan baik. Budaya organisasi yang positif akan menciptakan suasana dalam lingkungan kerja yang nyaman sehingga membuat pekerja dapat terhindar dari stres kerja dimana suasana mencekam yang menekan bisa dimimalisir dengan budaya organisasi yang kuat dan baik, begitu juga sebaliknya apabila budaya organisasi yang dirasakan pekerja negatif maka stres kerja yang dirasakan karyawan tinggi menyebabkan

rendahnya motivasi kerja yang berdampak pada kinerja yang rendah.

Motivasi adalah kekuatan kompleks yang memulai dan menjaga seseorang di tempat kerja dalam suatu organisasi (Maithel et al 2012). Motivasi merupakan kondisi atau dorongan yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Mental karyawan yang selalu berpikir positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal. Motivasi adalah minat dan dorongan karyawan untuk mencapai kegiatan yang terkait dengan pekerjaan dan itu adalah dorongan dari dalam diri seseorang yang menyebabkan seseorang memutuskan untuk mengambil tindakan (Bangun et al., 2018). Semakin baik budaya organisasi, semakin baik tingkat motivasi karyawan, apabila organisasi memperluas budaya yang kuat untuk memuaskan dan mengidentifikasi karyawan, hal ini akan meningkatkan motivasi karyawan (Sokro, 2012; Weerasinghe, 2017).

Fakultas Ilmu Sosial adalah salah satu fakultas yang cukup lama berdiri di Universitas Negeri Malang. Fakultas ini bahkan sudah melahirkan banyak fakultas baru seperti Fakultas Ekonomi. Oleh karena itu budaya organisasi dalam fakultas ini sudah cukup kuat mempengaruhi anggota-anggotanya. Selain itu, dari sembilan fakultas yang ada di UM, FIS adalah fakultas yang kemudian berdiri dari gabungan beberapa jurusan yang semula dulu berada dibawah Fakultas lain, seperti PPKN yang dulu berada dibawah Fakultas Ilmu Pendidikan; Jurusan Geografi yang dulu dibawah naungan Fakultas MIPA, dan juga Jurusan Sejarah yang berasal dari Fakultas Sastra. Dari penggabungan beberapa jurusan ini, tentunya menarik untuk meneliti keterkaitan budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, mengingat sejarah dan fenomena FIS yang unik tersebut tersebut maka dapat dirumuskan masalah antara lain:

1. Apakah ada pengaruh langsung antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Malang?

2. Apakah ada pengaruh antara Budaya organisasi terhadap motivasi kerja karyawan Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Malang?
3. Apakah ada pengaruh antara motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Malang?
4. Apakah ada pengaruh tidak langsung antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Malang melalui Motivasi kerja Karyawan ?

Kinerja karyawan merupakan pengukuran atas keberhasilan dari karyawan. Kinerja adalah prestasi kerja yang ditunjukkan oleh karyawan yaitu kemampuan seseorang (karyawan) untuk menghasilkan, mengajarkan ataupun mencapai sesuatu. Kinerja menunjukkan tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Semakin tinggi kinerja karyawan maka akan dapat meningkatkan produktivitas perusahaan (Bangun et al 2018, Maithew et al 2012).

Seorang karyawan akan memiliki kinerja yang tinggi apabila terdapat kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuannya. Kinerja adalah sebuah aset yang sangat penting dan memiliki karakteristik perilaku yang berbeda yang dimiliki oleh setiap karyawan, yang memiliki konsekuensi positif dan negatif untuk pencapaian tujuan organisasi. Kinerja individu tergantung pada sistem motivasi, kesediaan karyawan untuk melakukan pekerjaan yang diperlukan, tingkat pelatihan dan pengembangan mereka, dan kemampuan untuk melakukan tugas-tugas yang telah memberikan layanan (Bangun et al 2018.) Bangun et al, (2018) mendefinisikan budaya organisasi adalah keyakinan dan nilai-nilai bersama yang menyatukan anggota dari suatu organisasi dan mengkonsolidasikan mereka di bawah norma-norma perilaku dan aturan yang kuat didalam sebuah organisasi.

Robbins dan Judge (2015) mengartikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem bersama yang diikuti oleh para anggota organisasi dimana sistem tersebut menunjukkan identitas yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

Budaya organisasi merupakan sebuah persepsi yang sama dari para anggota organisasi. Oleh karena itu, diharapkan bahwa individu-individu yang memiliki latar belakang berbeda atau berada pada tingkatan yang tidak sama dalam organisasi dapat memahami budaya organisasi dengan pengertian yang serupa. Budaya Organisasi adalah nilai-nilai, norma-norma, dan perilaku bersama yang mengarahkan dan memandu bagaimana karyawan bekerja di dalam organisasi dan bagaimana karyawan bertindak atau berperilaku. Budaya ada pada setiap organisasi dan mempengaruhi kinerja individu (Smith et al 2012; Suparyadi 2015; Sarath & Manikandan 2016; Monga et al 2015; Teräväinen et al 2018)

Penilaian budaya organisasi menurut The OCAI sebagaimana diuraikan Cameron and Quinn, (2006:25) ditujukan untuk memberikan gambaran tentang asumsi dasar bagaimana operasi organisasi dan nilai-nilai yang menjadi ciri dari organisasi tersebut. Cameron and Quinn (2006:151) menyimpulkan dimensi budaya organisasi dapat dilihat dari:

#### 1. Karakteristik dominan

Karakteristik dominan merupakan gambaran yang menggambarkan keseluruhan yang dimiliki organisasi/perusahaan.

Indikasi Karakteristik dominan:

- a. Organisasi adalah tempat yang sangat pribadi, seperti keluarga besar dimana semua orang saling berbagi dengan berbagai individu.
- b. Organisasi merupakan tempat wirausaha yang sangat dinamis, dimana banyak orang berani mengambil risiko agar tetap berada di dalamnya.
- c. Organisasi sangat berorientasi pada hasil. Oleh karenanya untuk mendapatkan pekerjaan yang dilakukan, karyawan sangat kompetitif dan berorientasi pada prestasi.
- d. Organisasi merupakan tempat yang sangat terstruktur dan terkontrol. Prosedur formal dalam organisasi umumnya mengatur apa yang dilakukan oleh masing-masing orang yang ada di dalamnya.

## 2. Kepemimpinan organisasi

Kepemimpinan organisasi merupakan gaya kepemimpinan dan pendekatan yang menyebar keseluruh bagian organisasi.

Indikasi Kepemimpinan organisasi:

- a. Kepemimpinan dalam organisasi umumnya berfungsi sebagai fungsi mentoring, pemberi fasilitas dan pemelihara.
- b. Kepemimpinan dalam organisasi umumnya dianggap contoh entrepreneurship (kewisarausahaan), inovasi dan pengambilan risiko.
- c. Kepemimpinan dalam organisasi dianggap sebagai contoh yang bekerja sungguh-sungguh, agresif dan berorientasi dan fokus pada pencapaian hasil.
- d. Kepemimpinan dalam organisasi dianggap sebagai contoh dalam hal koordinasi, pengorganisasian, dan menjalankan efisiensi usaha.

## 3. Manajemen Sumber Daya Manusia (*Managemen of employee*)

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan gaya yang menandai bagaimana karyawan diperlakukan dalam lingkungan kerjanya.

Indikasi manajemen sumber daya manusia :

- a. Gaya manajemen dalam organisasi ditandai dengan kerjasama tim, *consensus* dan partisipasi.
- b. Gaya manajemen dalam organisasi ditandai dengan pengambilan risiko individu, inovasi, kebebasan dan keunikan.
- c. Gaya manajemen dalam organisasi ditandai dengan daya saing yang tinggi, tuntutan yang tinggi dan prestasi.
- d. Gaya manajemen dalam organisasi ditandai dengan keamanan kerja, kesesuaian, kesesuaian, kemampuan prediksi, dan stabilitas dalam hubungan.

## 4. Organisasi sebagai Penyatu (*organization glue*)

Organisasi sebagai alat penyatu merupakan mekanisme mengikat dan menjaga kesatuan organisasi.

Indikasi organisasi sebagai Penyatu :

- a. Penyatu dalam organisasi adalah loyalitas dan rasa saling percaya. Komitmen yang tinggi atas loyalitas dan saling percaya menjadikan organisasi dapat berjalan.
- b. Penyatu dalam organisasi adalah komitmen terhadap inovasi dan pengembangan. Hal ini merupakan hal terpenting yang perlu ditekankan.
- c. Penyatu dalam organisasi adalah pencapaian tujuan dan prestasi.
- d. Penyatu dalam organisasi adalah aturan formal dan kebijakan. Perlunya mempertahankan aturan formal dan kebijakan secara terus menerus.

## 5. Penekanan strategik

Penekanan strategik merupakan penjabaran strategi yang menggambarkan area penekanan dan memandu organisasi dalam melaksanakan strategi. Indikasi penekanan strategik :

- a. Organisasi menekankan pembangunan manusia, kepercayaan yang tinggi, keterbukaan dan partisipasi yang kuat.
- b. Organisasi menekankan pada perolehan sumber daya dan menciptakan tantangan yang baru, mencoba hal baru yang memiliki prospek dan peluang yang tinggi.
- c. Organisasi menekankan tindakan kompetitif dan prestasi. Menekankan pencapaian target dan memenangkan pasar.
- d. Organisasi menekankan ketetapan dan stabilitas. Efisiensi, control dan kelancaran operasional sangat penting bagi keberlangsungan organisasi.

## 6. Kriteria sukses

Kriteria sukses merupakan ukuran-ukuran sukses yang menentukan bagaimana kemenangan digambarkan dan apa yang perlu dihargai.

Indikasi kriteria sukses:

- a. Organisasi mendefinisikan sukses sebagai dasar dalam pengembangan sumber daya

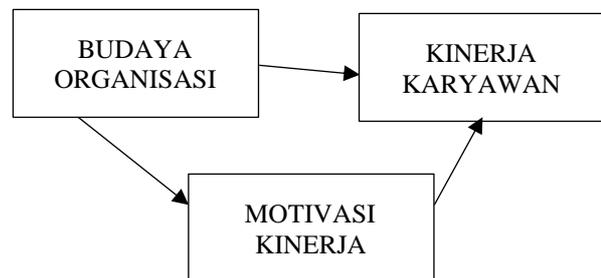
- manusia, kerja sama tim, komitmen karyawan dan kepedulian terhadap orang.
- b. Organisasi mendefinisikan sukses atas dasar kepemilikan produk yang paling unik atau terbaru. Hal ini menunjukkan organisasi sebagai pemimpin dalam inovasi produk.
- c. Organisasi mendefinisikan sukses atas dasar kemampuan dalam memenangkan persaingan pasar. Kepemimpinan pasar yang kompetitif adalah kunci sukses.
- d. Organisasi mendefinisikan sukses atas dasar efisiensi. Keandalan dalam pengiriman, penjadwalan, dan rendah biaya produksi, merupakan hal yang penting.

Motivasi adalah kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan dan memberikan kekuatan yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan ataupun mengurangi ketidaksinambungan Martoyo (2000:165). Semakin baik budaya Organisasi, semakin baik tingkat motivasi atas karyawan, jika Organisasi memperluas budaya yang kuat untuk memuaskan dan mengidentifikasi upaya karyawan, hal ini akan meningkatkan motivasi karyawan (Sokro 2012; Weerasinghe 2017). Herzberg (2003) menyatakan bahwa motivasi dapat dikategorikan menjadi dua macam yaitu motivasi intrinsik dan Ekstrinsik.

1. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang mendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dalam diri individu tersebut, yang lebih dikenal dengan faktor motivasional.
  - a. *Achievement* (Keberhasilan)
  - b. *Recognition* (pengakuan/penghargaan)
  - c. *Work it self* (Pekerjaan itu sendiri)
  - d. *Responsibility* (Tanggung jawab)
  - e. *Advancement* (Pengembangan)
2. Motivasi Ekstrinsik  
 Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang yang dikenal dengan teori *hygiene factor*.
  - a. *Interpersonal relation* (Hubungan antar pribadi)
  - b. *Technical skill* (kecakapan teknis).

- c. *Human skill* (kecakapan konseptual)
- d. *Working condition* (Kondisi kerja)
- e. *wages* (Gaji)

Motivasi adalah proses intensitas, arah, dan kegigihan untuk mencapai tujuan (Robbins and Judge, 2015). Herzberg (2003) menyatakan bahwa ada dua faktor yang dapat menghasilkan kepuasan atau ketidakpuasan karyawan: 1) faktor intrinsik - kekuatan internal yang mengarah pada tindakan (kebutuhan, impuls); 2) faktor ekstrinsik - ketika individu tidak dipaksa untuk melakukan sesuatu atau termotivasi untuk bertindak dalam arah tertentu di bawah tekanan faktor eksternal: gaji, hubungan dengan orang lain, kondisi kerja, dll (Herzberg, 2003). Baik motivasi ekstrinsik maupun intrinsik bagi karyawan sangat penting. Berbagai cara bisa dilakukan untuk meningkatkan motivasi karyawan, antara lain mendorong partisipasi karyawan dalam menghasilkan ide-ide baru (Rohaizah, 2015).



**Gambar 1. Kerangka berpikir**

Sumber: Penulis berdasarkan beberapa sumber

- Hipotesis 1: Diduga ada pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan
- Hipotesis 2: Diduga ada pengaruh tidak langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi kerja.
- Hipotesis 3: Diduga ada pengaruh antara motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan.
- Hipotesis 4: Diduga ada pengaruh tidak langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi kerja.

## METODOLOGI PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah tipe *explanatory*

research. Singarimbun et al (2008) menjelaskan *explanatory research* yaitu penelitian yang digunakan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa yang dirumuskan atau sering kali disebut sebagai penelitian penjelas.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Malang yang berjumlah 131 orang. Untuk menghitung jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus *slovin*, Berdasar rumus tersebut, maka sampel penelitian ini diambil dari populasi karyawan pada Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Malang sejumlah 131 orang, kemudiian diperoleh sampel sebanyak 99 orang.

### Instrumen Penelitian

Jenis data yang digunakan adalah berupa *crosssectional* data, karena peneliti mengumpulkan data hanya saat riset lapangan. Sedangkan sumber data yang digunakan bersifat primer dan sekunder. Peneliti memperoleh data primer dengan cara menyebar kuesioner kepada karyawan perusahaan yang telah ditentukan sebagai responden. sedangkan data sekunder diperoleh dengan mengadakan studi pustaka dari referensi-referensi yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti, catatan-catatan perusahaan, serta jurnal yang membahas tentang variabel-variabel dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini bentuk instrumen yang digunakan adalah berupa angket dengan menggunakan sikap skala likert yang telah di modifikasi dengan penilaian sebagai berikut: sangat setuju (SS) skor 4, setuju (S) skor 3, tidak setuju (TS) skor 2, dan sangat tidak setuju (STS) skor 1.

### Analisis statistik

Analisis statistik inferensial yang digunakan dalam penelitian ini *Path Analysis* (Analisis Jalur). Alasan digunakan analisis jalur dalam penelitian ini karena mengkaji suatu seri atau deret hubungan dependensi secara simultan (*dependence relationship simultaneously*) menjadi satu variabel bebas (*an independent variabel*) di dalam hubungan dependensi selanjutnya (*in subsequent dependence relationship*). Analisis jalur merupakan model dasar yang digunakan

untuk mengestimasi kekuatan dari hubungan-hubungan kausal yang digambarkan dalam *path model*.

## HASIL

### Hubungan Antar Variabel Linier dan Aditif

Dalam penelitian ini menggunakan uji linieritas *curve fit*. Dikatakan signifikan apabila *P-value* kecil, yaitu dibawah 0,05. Dari hasil pengujian diatas secara jelas dapat dilihat bahwa model yang dibentuk dalam penelitian ini hubungan antar variabel linier. Bisa disimpulkan bahwa model yang dibentuk dapat digunakan untuk pengujian menggunakan model *Path analysis*. Hasil uji linieritas data dapat dilihat pada Tabel dibawah ini:

**Tabel 1. Hasil Uji Linieritas Hubungan antar Variabel**

Variabel	P-value	Keterangan
Budaya Organisasi → Motivasi Kerja	0,000	Linier
Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	0,000	Linier
Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan	0,000	Linier

Sumber: Data primer diolah 2018

### Variabel Endogen Minimal Berskala Interval

Penelitian ini menggunakan skala likert didesain untuk menelaah seberapa kuat subyek setuju atau tidak setuju dengan pernyataan, menurut Sekaran (2006) skala likert dapat menghasilkan data interval dengan rentang skala 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 4 (sangat setuju). Berdasarkan hal tersebut maka skala pengukuran dalam penelitian ini telah memenuhi asumsi Path Analysis

**Tabel 2. Nilai R-Square**

Nilai R – Square	
Budaya Organisasi	0,288
Kinerja karyawan	0,531

Sumber: Data primer diolah 2018

Berdasarkan nilai R-Square di atas kemudian dihitung nilai koefisien determinasinya.

$$P\epsilon 1 = \sqrt{1 - R_1^2} = \sqrt{1 - 0,288} = 0.843$$

$$Pe_2 = \sqrt{1 - R_2^2} = \sqrt{1 - 0,531} = 0,684$$

$$R^2 = 1 - (P\varepsilon_1^2)(P\varepsilon_2^2) = 1 - (0.843^2)(0.684^2) = 0.667$$

Nilai  $R_m^2$  tersebut menunjukkan bahwa yang terkandung dalam data sebesar 66,7% dapat dijelaskan oleh faktor yang dikaji dalam penelitian ini. Sebesar 33,3% dijelaskan oleh variabel lain (yang belum terdapat di dalam model) dan error. Koefisien  $R_m^2$  sebesar 66,7% dikategorikan tinggi, sehingga model dikatakan baik.

### Hasil Pengujian Hipotesis

Untuk uji hipotesis dalam penelitian ini dilakukan analisis regresi linier berganda dan juga path analisis. Hasil uji tiap hipotesis penelitian disajikan dalam Tabel 3 berikut:

**Tabel 3. Hasil Uji Koefisien Standar (Standardized Coefficients) Path**

Hubungan antar variabel	$\beta$	P-Value	Keterangan
Budaya Organisasi → Motivasi Kerja	0,537	0,000	Sig
Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	0,496	0,000	Sig
Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan	0,330	0,000	Sig
Budaya Organisasi → Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	0,266	0,000	Sig

Sumber: Data primer diolah peneliti (2018)

Dari hasil pengujian hipotesis diatas, terlihat bahwa semua hipotesis didukung. Nilai koefisien uji pengaruh variabel motivasi kerja memiliki pengaruh yang sedikit lebih tinggi jika dibandingkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Pembahasan masing-masing hipotesis akan disajikan dalam pembahasan berikut:

#### Hipotesis 1: Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Dilihat dari nilai-nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis mengenai budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dengan

demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama dapat diterima yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan FIS Universitas Negeri Malang.

#### Hipotesis 2 : Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan

Dilihat dari nilai-nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis mengenai budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan apabila melalui motivasi kerja karyawan . Semakin baik budaya organisasi yang diperoleh semakin baik kinerja karyawan melalui motivasi kerja . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua dapat diterima yang menyatakan bahwa ada hubungan tidak langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan

### PEMBAHASAN

Pembahasan ini difokuskan pada hasil pengujian hipotesis antar variabel yang dikemukakan dalam model hipotesis penelitian. Hasil analisis dari pengujian hipotesis dijabarkan sebagai berikut:

#### Hubungan budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan secara langsung

Nilai koefisien jalur Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa hipotesis mengenai Budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama dapat diterima.

Budaya organisasi merupakan hal yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Karena budaya organisasi akan mempunyai dampak positif yang sangat kuat terhadap perilaku para anggotanya termasuk kerelaan untuk meningkatkan produktivitas kerja, maka dengan begitu dapat diartikan bahwa kinerja pegawai akan meningkat dengan adanya budaya organisasi yang kuat akan menunjukkan identitas dan pembeda suatu organisasi dengan organisasi lainnya, budaya juga berfungsi sebagai perekat sosial yang membantu

mempersatukan organisasi dan dapat mengendalikan serta membentuk sikap serta perilaku para karyawan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja karyawan (Soedjono, 2005; Shahzad et al, 2012; Chilla et al, 2014; Sengottuvel dan Aktharsha, 2016; Nazarian et al., 2017) dimana budaya organisasi diwakili dengan tujuh karakteristik yang dikembangkan oleh Robbins dan Judge (2013). karakteristik tersebut yaitu inovasi dan keberanian mengambil risiko, perhatian terhadap detail, berorientasi kepada hasil, berorientasi kepada manusia, berorientasi tim, agresifitas, dan stabilitas. Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual

Reva (2015) menyatakan bahwa budaya organisasi sangat mempengaruhi kinerja pegawai. Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa adanya hubungan yang signifikan (berarti) antar budaya organisasi dengan kinerja pegawai. Artinya semakin baik budaya organisasi maka semakin baik pula kinerja pegawai. Sebaliknya apabila budaya organisasi semakin kurang baik maka kinerja pegawai akan menurun. Sehingga kedua variabel harus samasama ditingkatkan agar menjadi baik dan sesuai dengan yang diharapkan.

Ada hubungan positif yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja guru, semakin tinggi intensitas budaya organisasi, semakin tinggi pula tingkat kinerja guru (Sutriyantono, et. al., 2013). Kekuatan budaya perusahaan secara langsung berkorelasi dengan tingkat laba atau kinerja dalam suatu perusahaan (Ionica, et. al., 2017).

### **Hubungan budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan**

Dilihat dari nilai-nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis mengenai budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan apabila melalui motivasi kerja karyawan. Semakin baik budaya organisasi yang diperoleh

semakin baik kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua dapat diterima.

Budaya organisasi meliputi aspek-aspek yaitu struktur organisasi, tanggung jawab (responsibility), dan imbalan (reward). Budaya organisasi merupakan hal yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Karena budaya organisasi akan mempunyai dampak positif yang sangat kuat terhadap perilaku para anggotanya termasuk kerelaan untuk meningkatkan produktivitas kerja, maka dengan begitu dapat diartikan bahwa kinerja pegawai akan meningkat. Dengan adanya budaya organisasi yang kuat akan menunjukkan identitas dan pembeda suatu organisasi dengan organisasi lainnya, budaya juga berfungsi sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dan dapat mengendalikan serta membentuk sikap serta perilaku para karyawan. Selanjutnya, penelitian menunjukkan bahwa budaya Organisasi memiliki hubungan yang signifikan pada motivasi karyawan. Semakin baik budaya organisasi, akan meningkatkan motivasi karyawan (Sokro, 2012). Jika Organisasi memperluas budaya yang kuat untuk memuaskan dan mengidentifikasi upaya karyawan, itu mengarah untuk meningkatkan motivasi (Weerasinghe, 2017).

Budaya organisasi sangat penting dalam menunjang kinerja karyawan seperti yang disampaikan oleh Reva (2015) sebagai berikut Artinya semakin baik budaya organisasi maka semakin baik pula kinerja pegawai. Sebaliknya apabila budaya organisasi semakin kurang baik maka kinerja pegawai akan menurun. Sehingga kedua variabel harus samasama ditingkatkan agar menjadi baik dan sesuai dengan yang diharapkan. Budaya organisasi memainkan peran penting dalam suatu organisasi, karena ini berkaitan dengan bagaimana perasaan seseorang tentang pekerjaannya, seberapa besar komitmennya ke tingkat komitmen, motivasi dan kepuasan (Matkó dan Takacs, 2017). Sutriyantono dkk. (2013) menemukan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja guru Dalam sebuah penelitian untuk para guru, ada hubungan positif yang signifikan antara motivasi kerja dan kinerja guru, menunjukkan

bahwa semakin tinggi intensitas motivasi, semakin tinggi tingkat kinerja guru (Sutriyantono, et. Al., 2013).

## KESIMPULAN

Hasil penelitian mendapatkan beberapa implikasi baik secara teoritis maupun praktis budaya organisasi terhadap motivasi dan kinerja karyawan dalam dalam aspek sebagai berikut:

Temuan penelitian ini dapat memberikan manfaat dalam pengembangan teori dalam bidang manajemen pemasaran. Khususnya yang berhubungan dengan komunikasi pemasaran, motivasi konsumen, dan keputusan pembelian konsumen. Implikasi teoritik berdasarkan hasil temuan penelitian dikemukakan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini memberikan manfaat dalam bidang keilmuan yaitu memberikan bukti empiric bahwa motivasi tinggi yang dirasakan karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan . Dengan adanya budaya organisasi yang negatif, maka motivasikaryawan akan berkurang, dan menghasilkan kinerja yang buruk .
2. Budaya organisasi merupakan hal yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Karena budaya organisasi akan mempunyai dampak positif yang sangat kuat terhadap perilaku para anggotanya termasuk kerelaan untuk meningkatkan produktivitas kerja, maka dengan begitu dapat diartikan bahwa kinerja pegawai akan meningkatdengan adanya budaya organisasi yang kuat akan menunjukkan identitas dan pembeda suatu organisasi dengan organisasi lainnya, budaya juga berfungsi sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dan dapat mengendalikan serta membentuk sikap serta perilaku para karyawan. Terdapat beberapa penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja organisasi (Soedjono, 2005; Shahzad et al, 2012; Chilla et al, 2014; Sengottuvel dan Aktharsha, 2016; Nazarian et al., 2017) dimana budaya organisasi diwakili

dengan tujuh karakteristik yang dikembangkan oleh Robbins dan Judge (2015). karakteristik tersebut yaitu inovasi dan keberanian mengambil risiko, perhatian terhadap detil, berorientasi kepada hasil, berorientasi kepada manusia, berorientasi tim, agresifitas, dan stabilitas. Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual

3. Semakin baik budaya organisasi yang diperoleh semakin baik kinerja karyawan melalui motivasi kerja . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua dapat diterima. Budaya organisasi meliputi aspekpek yaitu struktur organisasi, tanggung jawab (responsibility), dan imbalan (reward). Budaya organisasi dirasakan sebagai suatu yang bermanfaat bagi kebutuhan individu. Budaya organisasi merupakan hal yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Karena budaya organisasi akan mempunyai dampak positif yang sangat kuat terhadap perilaku para anggotanya termasuk kerelaan untuk meningkatkan motivasi(Bangun et al 2018), maka dengan begitu dapat diartikan bahwa kinerja pegawai akan meningkat. Dengan adanya budaya organisasi yang kuat akan menunjukkan identitas dan pembeda suatu organisasi dengan organisasi lainnya, budaya juga berfungsi sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dan dapat mengendalikan serta membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Temuan penelitian ini dapat memberikan implikasi praktis bagi yang dapat dipertimbangkan oleh Intitusi adalah berikut:

1. Hasil dari penelitian ini, diharapkan memberikan kontribusi untuk perusahaan dalam pelaksanaan aktifitas kerja terutama terkait

dengan budaya organisasi dan *organizational learning* guna mencapai kinerja organisasi yang optimal, menjadi acuan atau referensi penelitian serupa selanjutnya, serta mendukung teori Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Personalia, *Customer Relationship Management*, dan teori-teori yang linear lainnya

### Keterbatasan Penelitian

Walaupun hasil penelitian ini telah memberikan sejumlah temuan penting, namun di sadari sepenuhnya oleh penelitian ini masih terdapat keterbatasan yang berada diluar jangkauan peneliti dan perlu untuk dikaji lebih lanjut. Keterbatasan yang ada dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini menggunakan subyek yang terbatas yaitu Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Malang.
2. Keterbatasan pada pengumpulan data melalui kuosioner yang terstruktur menurut katagori lingkup masalah yang hendak diungkap melalui empat pilihan jawaban.

### DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, R., Theresia, L.,Lahuddin A. H., Ranti, G. 2018. The Influence of Culture, Job Satisfaction and Motivation on the Performance Lecturer / Employees. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Managemen*.6-8
- Broussard, S. C., & Garrison, M. E. B. (2004). The relationship between classroom motivation and academic achievement in elementary school-aged children. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 33, 106-120
- Cameron, K.S., Quinn, R.E. 2011. *Diagnosing and Changing Organizational Culture:Based on the Competing Values Framework*; Jossey-Bass; San Francisco.
- Chilla, Hellen.A., Yusuf Kibet , Musiega Douglas. 2014. *Effects Of Organizational Culture On Organizational Performance In The Hospitality Industry; International Journal of Business and Management Invention*; Volume 3, Issue 1, January. 2014, pp.01-13; [www.ijbmi.org](http://www.ijbmi.org)
- Harrim, Hussein M.. 2010. *Relationship between Learning Organization and Organizational Performance : Empirical Study of Pharmaceutical Firms in Jordan*; *Jordan Journal of Business Administration*; Volume 6, No. 3.
- Hussein, Norashikin, Amnah Mohamad, Fauziah Noordin, Noormala Amir Ishak. 2014. *Learning Organization and its Effect on Organizational Performance and Organizational Innovativeness: A Proposed Framework for Malaysian Public Institutions of Higher Education*; *Journal of Procedia - Social and Behavioral Sciences* 130 (2014 ) 299 – 304; Elsevier.
- Herzberg, F., One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, pp. 87-96, 2003.
- Ionica, O., et. al., Relationship between Corporate Culture and Organizational, *Electrotehnica, Electronica, Automatica (EEA)*, Vol. 65, no. 3, pp. 221-226, 201
- Kane, A. A., L. Argote, J. M. Levine. 2005. *Knowledge Transfer Between Groups Via Personal Rotation: Effects Of Social Identity And Knowledge Quality. Journal of Organization Behavior Human Decision Processes*; Vol 96(1) 56–71.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*.Bandung: Rosda
- Maithel,n.,Chaubey,s., and Gupta, d..2012.. Impact of Organization Culture on Employee Motivation and Job Performance. 3(5). *International Journal of Research In Commerce & Management*.68-74
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat
- Matkó, A., and Takacs, T., Examination of the relationship between organizational

- culture and performance, *Int. Rev. Appl. Sci. Eng.* Vol. 8, 2017
- Monga, O.P., Monga, A., Mahajan, V. and Monga, A. (2015) Organisational Culture, Stress and Commitment: A Study of Managers of Pharmaceutical Industry in Himachal Pradesh. *Open Access Library Journal*, 2: e1941..pp. 1-11. <http://dx.doi.org/10.4236/>
- Nazarian, Alireza, Peter Atkinson, Pantea Foroudi. 2017. *Influence of National Culture and Balanced Organizational Culture on The Hotel Industry's Performance; International Journal of Hospitality Management* 63 (2017) 22–32; Elsevier.
- Reva, E. 2015. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai pada Kantor Badan pengendalian Dampak Lingkungan Daerah Kota Padang. Jurusan administrasi pendidikan. Universitas Negeri Semarang.
- Robbins, S. P., and Judge, T. A. 2015, *Organizational Behavior* (16th ed). Upper Saddle River, New Jersey, Pearson Education Inc.
- Rohaizah S., Norhasni, M., and Asaad, M., Does organizational culture moderate the relationship between ISO 9000 soft factors and organizational performance? *The Journal of Developing Areas*, Vol 49 No. 3, pp. 379-394, 2015.
- Samuel, O. B. (2015). The Effects of Organizational Culture and Stress on Organizational Employee Commitment. *Scientific and academic publishing*, 5(3), 96-106
- Sarath, P., & Manikandan, K. (2016). Work Stress Scale, Department of Psychology, University of Calicut, Kerala.
- Schein, E. H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, C.A., 2005
- Shahzad, Fakhra, Luqman, Rana Adeel, Khan, Ayesha Rashid, Shabbir, Lalarukh (2012): Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol.3, No.9, p. 980-982
- Singarimbun, M dan Sofian Effendi.2008. *Metode Penelitian Survei*, Jakarta: LP3ES.
- Smith, P., Farmer, M., & Yellowley, W. (2012). *Organizational Behaviour*. Routledge, New York.
- Sutriyantono et al. 2013. The Relationship between Teacher Professional Attitudes, Work Motivation, along with Organizational Culture towards Teacher Performance, *Indian Journal of Positive Psychology*, Vol. 4, No. 4.
- Sengottuvel, A & Aktharsha, U.S., & (2016). *Knowledge Sharing Behavior and Innovation Capability : HRM Practices in Hospitals. SCMS Journal of Indian Management*
- Soejono. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya; *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*; Vol. 7, No. 1, Maret 2005: 22-47; [www.researchgate.net/publication/50434685](http://www.researchgate.net/publication/50434685).
- Sokro, E. (2012). Analysis of the relationship that exists between Organizational culture, motivation and performance. *Problem of management in the 21st century*.3:106-119
- Teräväinen, V., Junnonen, J.H, Loytty, S. 2018. Organizational Culture: Case of the Finnish Construction Industry. *Construction Economics and Building*, Vol. 18, No. 1, 49-69
- Weerasinghe, G. (2017). Organization culture impacts on employee motivation: A case study on an apparel company in Sri Lanka. *International Journal of Multidisciplinary Research and Development* .4(4) 59-62