

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi

I Kadek Gde Kiana Sinta Putra⁽¹⁾

I Gede Putu Kawiana⁽²⁾

I Made Suasti Puja⁽³⁾

⁽¹⁾⁽²⁾⁽³⁾Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Bisnis, dan Pariwisata, Universitas Hindu Indonesia
e-mail : kianakadek@gmail.com

ABSTRACT

The rapid growth of tourism in Bali has encouraged the development of the restaurant business, where the company's success is greatly influenced by employee performance which is influenced by organizational culture, which can shape employee behavior and mindset in accordance with company goals and adapt to changes made by the company. The aim of this research is to evaluate the influence of organizational culture on work motivation and employee performance at CV. Wahaha Bali Oetama, as well as to identify the role of work motivation as a mediator in the relationship between organizational culture and employee performance. This research was conducted at CV. Wow Bali Oetama. The data in this research comes from questionnaires or primary data. The research population is all CV employees. Wahaha Bali Oetama as many as 39 people and in this research used the SPSS test. The research results show that organizational culture has a positive and significant influence on employee work motivation and performance, with work motivation acting as a significant mediator in this relationship. In addition, model validation through a total coefficient of determination (R^2) of 0.987 indicates that this model is very good at explaining data variations, with 98.7% of the variation being explained by the model, indicating high model validity and strength.

Keywords: *organizational culture; work motivation; employee performance*

ABSTRAK

Pesatnya pertumbuhan pariwisata di Bali telah mendorong perkembangan bisnis restoran, yang mana keberhasilan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh budaya organisasi, yang dapat membentuk perilaku dan pola pikir karyawan sesuai dengan tujuan perusahaan serta beradaptasi dengan perubahan yang dilakukan perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan di CV. Wahaha Bali Oetama, serta untuk mengidentifikasi peran motivasi kerja sebagai mediator dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di CV. Wahaha Bali Oetama. Data di dalam penelitian ini berasal dari kuesioner atau data primer. populasi penelitian adalah seluruh karyawan CV. Wahaha Bali Oetama sebanyak 39 orang dan dalam penelitian ini menggunakan uji SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan, dengan motivasi kerja berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan tersebut. Selain itu, validasi model melalui koefisien determinasi total (R^2) sebesar 0,987 mengindikasikan bahwa model ini sangat baik dalam menjelaskan variasi data, dengan 98,7% dari variasi dapat dijelaskan oleh model, menunjukkan validitas dan kekuatan model yang tinggi.

Kata kunci: *budaya organisasi; motivasi kerja; kinerja karyawan*

Pendahuluan

Pesatnya pariwisata di Pulau Bali telah menarik minat banyak pengusaha untuk membuka berbagai peluang bisnis di Bali, salah satunya adalah restoran. Restoran menjadi salah satu bisnis yang berkembang pesat karena banyaknya wisatawan yang berkunjung ke Bali setiap tahunnya. Wisatawan datang tidak hanya untuk menikmati budaya Bali, tetapi juga untuk mencicipi makanan khas pulau ini. Menurut Subekhi dan Mohammad (2012:16), sumber daya yang melimpah tidak akan optimal jika tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mumpuni dalam mengelola potensi tersebut.

Keberhasilan suatu perusahaan sangat tergantung pada perilaku karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Perilaku tersebut tercermin dari kinerja karyawan, yang merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam ruang lingkup organisasi berdasarkan regulasi, wewenang, dan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja karyawan, menurut Wibowo (2010:7), adalah proses kerja serta capaian dalam pekerjaan tersebut. Kinerja ini biasanya diukur melalui jumlah dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan dalam waktu tertentu sesuai harapan perusahaan. Namun, setiap karyawan memiliki kompetensi yang berbeda, yang berdampak pada kinerja masing-masing, sebagaimana diungkapkan oleh Saed et al. (2013:893).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan sangat beragam, salah satunya adalah budaya organisasi. Menurut Syauta et al. (2012:70), budaya organisasi membantu perusahaan mencapai tujuannya dengan menciptakan nilai-nilai yang dianut oleh para karyawan. Ketika budaya organisasi sesuai dengan nilai-nilai karyawan, budaya tersebut dapat tertanam dalam perilaku dan pola pikir mereka, bahkan berfungsi sebagai alat pencegahan terhadap perilaku ilegal. Beberapa penelitian, seperti yang dilakukan oleh Auliya & Clara (2018) dan Zahriyah et al. (2015), menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain budaya organisasi, motivasi kerja juga menjadi faktor penting yang menunjang kinerja karyawan. Semakin besar motivasi yang dimiliki karyawan, semakin baik kinerja yang dihasilkan. Rizwan et al. (2014:36) menegaskan bahwa motivasi sangat menentukan kualitas kinerja karyawan. Omolo (2015:88) juga menyatakan bahwa karyawan dengan motivasi yang baik cenderung memiliki kinerja yang lebih tinggi dan lebih mampu mencapai tujuan perusahaan. Namun, ada juga penelitian yang menunjukkan hasil berbeda, seperti penelitian Murti & Srimulyani (2013:10) yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh signifikan antara motivasi dan kinerja karyawan.

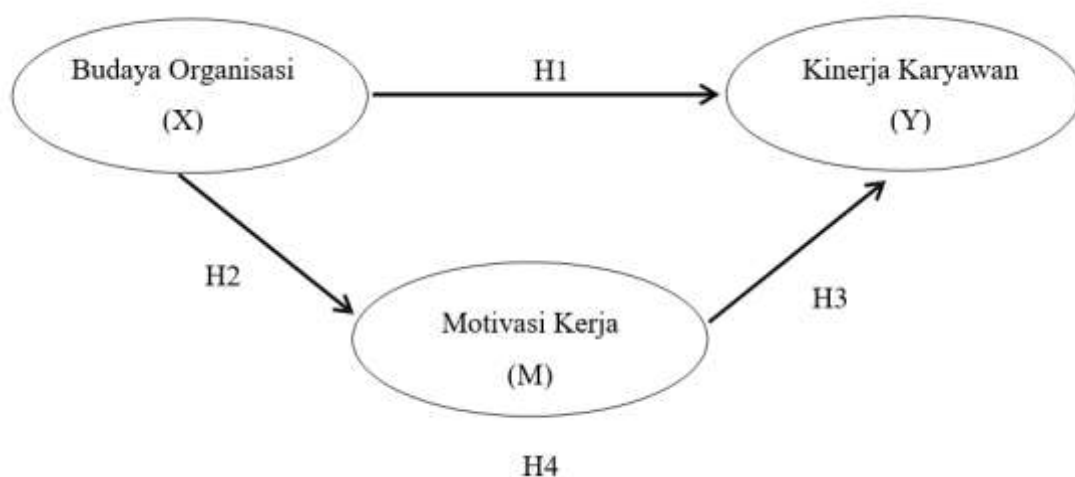
Fenomena yang terjadi di CV. Wahaha Bali Oetama menunjukkan penurunan kinerja karyawan pada periode 2022-2023. Dari hasil penilaian kinerja terhadap 39 karyawan, terlihat

penurunan dari nilai 75,72 menjadi 72,65 dalam setahun. Penurunan ini terutama terjadi pada indikator inisiatif, kedisiplinan, kualitas kerja, dan prestasi karyawan. Hal ini dikaitkan dengan penurunan motivasi karyawan yang disebabkan oleh kurangnya apresiasi dari atasan atas hasil kerja yang dicapai. Penurunan motivasi ini juga tercermin dalam hasil pra-survey yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan merasa tidak didukung dan tidak termotivasi dalam bekerja.

Untuk mengatasi masalah ini, CV. Wahaha Bali Oetama perlu memperhatikan faktor-faktor seperti budaya organisasi dan motivasi kerja. Budaya organisasi yang mendukung dan motivasi kerja yang tinggi dapat menciptakan kinerja karyawan yang maksimal, yang pada gilirannya akan membantu perusahaan mencapai tujuannya. Restoran Wahaha perlu menciptakan budaya organisasi yang lebih baik dan memberikan motivasi kepada karyawan agar mereka merasa lebih dihargai dan termotivasi dalam bekerja, sehingga kinerja mereka dapat meningkat sesuai dengan harapan perusahaan.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang berdasarkan pada data yang dapat dihitung untuk menghasilkan penaksiran kuantitatif yang kuat untuk mengetahui peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada CV. Wahaha Bali Oetama. Penelitian ini menggunakan metode sampling jenuh, di mana seluruh populasi karyawan CV. Wahaha Bali Oetama yang berjumlah 39 orang dijadikan sampel. Sampel ini mencakup semua karyawan dari berbagai posisi, seperti manajer, HRD, supervisor, chef, bartender, waiters/waitresses, dan lain-lain.



Gambar 1. Kerangka Berpikir

Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan studi kasus yang melibatkan analisis kualitatif dan kuantitatif. Uji validitas dilakukan untuk mengukur keandalan kuisisioner, menggunakan korelasi Pearson Product Moment dengan tingkat signifikan 5%. Uji reliabilitas memastikan konsistensi alat ukur saat digunakan berulang kali. Teknik analisis jalur (path analysis) digunakan untuk mengevaluasi pengaruh langsung dan tidak langsung variabel bebas terhadap variabel terikat, dengan menggunakan model Trimming untuk menyempurnakan struktur analisis. Pengujian signifikansi dilakukan dengan SPSS, dan Uji Sobel digunakan untuk menentukan tingkat mediasi variabel intervening. Variabel mediator dapat dianggap sebagai mediasi sempurna jika pengaruh langsung variabel independen terhadap dependen menjadi tidak signifikan saat mediator terlibat, atau sebagai mediasi sebagian jika tetap signifikan. Jika pengaruh tidak signifikan pada variabel mediator, maka mediator bukanlah variabel pemediasi.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Berdasarkan perhitungan terhadap substruktur 1, dan 2, maka dapat diketahui besarnya pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total antar variabel. Perhitungan pengaruh antar variabel adalah sebagai berikut.

Tabel 1. Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Total

Variabel	Pengaruh langsung	Pengaruh Tidak langsung Melalui Motivasi Kerja	Pengaruh Total
Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan	0,820	0,103	1,174
Budaya Organisasi → Motivasi Kerja	1,071		0,820
Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	0,126		0,126

Sumber : data diolah (2024)

Tabel 1. menunjukkan pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total antara variabel-variabel dalam model penelitian. Untuk hubungan antara Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan, pengaruh langsung adalah 0.820, pengaruh tidak langsung melalui Motivasi Kerja adalah 0.103, dan pengaruh totalnya mencapai 1.174, menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memberikan dampak signifikan baik langsung maupun tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan. Sementara itu, pengaruh langsung dari Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja adalah 1.071, dan karena tidak ada pengaruh tidak langsung yang tercatat, pengaruh totalnya sama dengan pengaruh langsung yaitu 0.820. Untuk hubungan antara Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan, pengaruh langsung adalah 0.126, dan tidak terdapat pengaruh tidak langsung, sehingga pengaruh totalnya juga 0.126. Maka dapat menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian yang digunakan adalah valid karena memiliki koefisien korelasi lebih besar dari 0,3. Dengan demikian variabel penelitian tersebut dapat digunakan untuk analisis statistik lebih lanjut.

Ada dua indikator untuk melakukan pemeriksaan validitas model, yaitu koefisien determinasi total dan *theory trimming* dimana hasilnya dapat disajikan sebagai berikut.

1. Hasil koefisien determinasi total :

$$R^2_m = 1 - (1-0,639) (1-0,963)$$

$$R^2_m = 1 - 0,01337$$

$$R^2_m = 0,987$$

Artinya, keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model adalah sebesar 98,7 persen atau dengan kata lain informasi yang terkandung dalam data sebesar 98,7 persen dapat dijelaskan oleh model, sedangkan sisanya yaitu 1,3 persen dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model.

2. *Theory Trimming*

Pendekatan ini dilakukan dengan membuang jalur-jalur yang non signifikan agar memperoleh model yang benar-benar didukung oleh data empirik. Uji validasi pada setiap jalur untuk pengaruh langsung adalah sama dengan regresi, menggunakan nilai p dari uji t yaitu pengujian koefisien regresi variabel dibakukan secara parsial dengan Budaya Organisasi (X) terhadap Motivasi Kerja (M) adalah 8,096 sig 0,000, Budaya Organisasi (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah 16,810 dengan sig 0,000, variabel Motivasi Kerja (M) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 2,035 dengan sig 0,049.

Untuk menguji variabel mediator yang memediasi hubungan antara variabel terikat dengan variabel bebas dapat dilakukan tahapan sebagai berikut:

$$z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 SE_a^2) + (a^2 SE_b^2)}}$$

$$z = \frac{0,820 \times 0,126}{\sqrt{(0,126^2 \times 0,101^2) + (0,820^2 \times 0,062^2)}}$$

$$z = \frac{0,103}{\sqrt{(0,015 \times 0,010) + (0,672 \times 0,003)}}$$

$$z = \frac{0,103}{\sqrt{(0,000162) + (0,002585)}}$$

$$z = \frac{0,103}{\sqrt{0,002747}}$$

$$z = \frac{0,103}{0,052}$$

$$z = 1,98$$

Dengan menggunakan uji sobel didapatkan nilai Z hitung sebesar 1,98. Dari hasil perhitungan sobel test di atas mendapatkan nilai z sebesar 1,98, karena nilai z yang diperoleh sebesar $1,98 > 1,96$ dengan tingkat signifikansi 5% maka membuktikan bahwa Motivasi Kerja mampu memediasi hubungan pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

Pembahasan

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja ditunjukkan oleh hasil penelitian yang mengindikasikan taraf signifikansi sebesar 0,000, lebih kecil dari 0,05. Ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima, sehingga Budaya Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja pada CV. Wahaha Bali Oetama. Temuan ini konsisten dengan teori Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) yang menyoroti pentingnya lingkungan kerja yang positif dalam memotivasi karyawan. Budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan suasana kerja yang mendukung, sehingga karyawan merasa lebih dihargai dan terlibat dalam pekerjaan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

Motivasi Kerja juga memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dengan taraf signifikansi 0,049 yang menunjukkan H_0 ditolak dan H_2 diterima. Menurut teori SDM, motivasi sangat penting dalam mencapai kinerja optimal, sebagaimana dijelaskan oleh teori dua faktor Herzberg dan teori kebutuhan Maslow. Karyawan yang termotivasi cenderung lebih bersemangat dan produktif, dan motivasi kerja yang tinggi dapat diperoleh melalui pengakuan, penghargaan, dan lingkungan kerja yang mendukung. Dalam konteks CV. Wahaha Bali Oetama, peningkatan motivasi kerja melalui kebijakan SDM yang efektif dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan dan pertumbuhan perusahaan.

Budaya Organisasi juga terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dengan taraf signifikansi 0,000. Ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dan positif menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, di mana nilai-nilai, norma, dan praktik perusahaan selaras dengan tujuan dan harapan karyawan. Karyawan yang merasa dihargai dan memiliki rasa kepemilikan dalam lingkungan kerja yang baik cenderung lebih termotivasi untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Pada CV. Wahaha Bali Oetama, budaya organisasi yang mendorong kolaborasi, inovasi, dan keseimbangan kerja-hidup yang baik dapat meningkatkan kepuasan dan keterlibatan karyawan, yang berkontribusi positif pada kinerja mereka.

Motivasi Kerja juga berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan, dengan hasil perhitungan menunjukkan Zhitung (1,98) lebih besar dari Z tabel (1,96). Ini berarti H_0 ditolak dan H_4 diterima, menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak hanya dipengaruhi oleh budaya organisasi tetapi juga berperan sebagai perantara yang

memperkuat pengaruh budaya terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan motivasi, yang pada akhirnya meningkatkan komitmen dan produktivitas karyawan, memperkuat kinerja mereka dalam mencapai tujuan perusahaan.

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa rata-rata skor terendah pada variabel Budaya Organisasi adalah pada pernyataan terkait penciptaan ide-ide baru (4,1). Hal ini menunjukkan perlunya perusahaan untuk lebih mendorong inovasi dan ide-ide kreatif melalui kegiatan seperti brainstorming sessions dan pelatihan kreativitas. Selain itu, pada variabel Motivasi Kerja, skor terendah ditemukan pada tanggung jawab terhadap pekerjaan (3,8), menunjukkan adanya kebutuhan untuk meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan dengan cara memberikan kejelasan tugas dan penghargaan bagi karyawan yang menunjukkan akuntabilitas tinggi. Meskipun kinerja karyawan secara umum sudah "Sangat Baik", aspek kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai standar mendapat skor terendah dengan nilai 4,1, yang menunjukkan pentingnya peningkatan pelatihan dan penyediaan sumber daya yang memadai untuk mencapai standar kerja yang lebih konsisten. Mengingat dampak signifikan budaya organisasi yang kuat terhadap motivasi kerja, perusahaan harus terus memperkuat budaya tersebut melalui komunikasi efektif, kepemimpinan inspiratif, dan lingkungan kerja yang inklusif. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan menambah variabel seperti kepuasan kerja atau kepemimpinan untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Menyajikan kesimpulan penelitian, implikasi penelitian, keterbatasan penelitian, dan saran untuk penelitian selanjutnya. Cukup menjawab permasalahan atau tujuan penelitian, atau dapat juga menghasilkan sebuah teori/konsep baru berdasarkan fakta/analisis yang ada; Jangan terkesan membahas lagi di bagian Simpulan. Boleh ditambahkan implikasi atau saran (tidak wajib). Sebaiknya dituliskan dalam bentuk paragraf, bukan dalam bentuk item *list/numbering*. Jika terpaksa ada item *list/numbering*, tetap dituliskan dalam bentuk paragraph. Jangan dibagi menjadi sub-bab simpulan dan sub-bab saran.

Daftar Pustaka

- Adianita, A. S., Mujanah, S., & Candraningrat, C. (2017). Kompetensi Karyawan, Emotional Quotient Dan Self Efficacy Pengaruhnya Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dan Kinerja Karyawan Pada Indomobil Grup Di Surabaya. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Manajemen*, 17(1), 199.
- Ainanur, A., & Tirtayasa, S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 1-14

-
- Auliya, A., & Clara, C. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Restaurant Sailendra Hotel JW Marriott Jakarta. *Jurnal Hospitality dan Pariwisata*, 3(2).
- Azzahra, A. N. (2017). Pengaruh organizational culture terhadap employee performance melalui knowledge sharing sebagai variabel intervening di PT. Telkom Indonesia Regional V. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7, 400-409.
- Baribin, D. P., & Saputri, C. B. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *JRMSI- Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 11(1), 46-61.
- Basir Barthos, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Suatu Pendekatan Makro)*, (Cet. IX; Jakarta: Bumi Aksara, 2012), h. 1.
- Citra, S. A., & Rustono, A. (2018). Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kepuasan kerja Karyawan PT. Indosat M2. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, 11(1), 9-14.
- Ekhsan, M. (2019). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Optimal: Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 13(1), 1-13.
- Farisi, S., Irnawati, J., & Fahmi, M. (2020). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(1), 15-33.
- Fiernaningsih, N. (2017). Pengaruh kepribadian terhadap kinerja karyawan di hotel elresas lamongan. *Jurnal Administrasi dan Bisnis*, 11(2), 221-230.
- Giantari, I. A. I., & Riana, I. G. (2017). Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan Klumpu Bali Resort Sanur. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(12), 6471-6498.
- Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2011), hal. 42.
- Hormati, T. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi, Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Emba: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 4(2).
- Jamaluddin, J., Yunus, H., & Akib, H. (2017). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada dinas pendidikan provinsi sulawesi selatan. *Jurnal Administrare*, 4(1).
- Juniantara, I. W., & Riana, I. G. (2015). Pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan koperasi di Denpasar. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 4(9), 611-628.
- Maulana, W., Alfian, N., & Fajar, A. (2018). Pengaruh karakteristik pekerjaan, pengembangan sumber daya manusia dan kompensasi terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan pt. Pos indonesia (persero) cabang pamekasan. *Wacana Equilibrium (Jurnal Pemikiran Penelitian Ekonomi)*, 6(01), 66-78.
- Meithiana, I., & Ansory, H. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Mubarroq, M. C. (2021). Pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi: Studi kasus pada PG. Kebon Agung Malang (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim).
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Administratif*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Suharyat, Y., Sumual, A. K., Yudaningsih, N., Aaltje Sofietje Pangemanan, M. M., & Wulandari, P. (2023). Pengaruh Kepribadian Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen West Science*, 2(1), 51-61.