

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1: Penelitian Terdahulu

No	Tahun	Peneliti	Judul	Hasil Temuan
1.	2016	Yusniar	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Di Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kinerja aparat, dan juga budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja, motivasi juga berpengaruh langsung terhadap kinerja, motivasi juga memediasi antara budaya organisasi dan kinerja aparat sekretariat kabupaten / kota. Kabupaten Aceh utara.
2.	2016	Najmy Haqq	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Studi pada PT. Rahmat Jaya Perkasa Sidoarjo	Hasil penelitian menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja tidak memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
3.	2018	Alinvia Ayu Sagita, Heru Susilo, Muhammad Cahyo W.S	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediator (Studi Pada Pt Astra Internasional, Tbk-Toyota (Auto2000) Cabang Sutoyo Malang)	Banyak variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai salah satunya budaya organisasi. Budaya organisasi sebagai persepsi umum yang dimiliki oleh seluruh anggota organisasi, sehingga setiap pegawai yang menjadi anggota organisasi akan mempunyai nilai, keyakinan dan perilaku sesuai dengan organisasi.
4.	2018	I Wayan Manggis, Anik Yuesti, I Ketut Setia Sapta	<i>The Effect of Career Development and Organizational Culture to Employee Performance with Motivation of Work as Intervening Variable in Cooperation in Denpasar Village</i>	<i>The result of the research shows that (1) career development has positive and significant effect to work motivation, (2) organizational culture have positive and significant effect to work motivation, (3) career development have positive and significant effect to employee performance, (4) and (5) the influence of mediation of work motivation variable on indirect influence of career development on partial performance, (7) influence of mediation of work motivation variable on the influence of unbalanced direct organizational culture to performance is partial.</i>
5.	2018	Endah Aprilia Pujiastuti	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Variabel Mediasi Motivasi Kerja Pada C.V. Akurat Garment	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, serta budaya organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.
6.	2019	Indah Permatasari Siregar, Prihatin Lumbanraja, Yeni Absah	<i>The Influence of Organizational Culture and Individual Characteristics on Performance With Intrinsic Motivation as Intervening Variable in Employees at the</i>	<i>The result of the second sub-structure showed that all independent variables (organizational culture, individual characteristics, and intrinsic motivation) simultaneously had positive and significant influence on the performance of the employees of Marketing Division of PT Bank</i>

			<i>Marketing Division of PT Bank Mandiri (Persero) Tbk, Medan Imam Bonjol Area</i>	<i>Mandiri (Persero) Tbk, Medan Imam Bonjol Area at coefficient determination of 0.567 or 56.7%.</i>
7.	2019	M. Sholahuddin Al-Ayyubi	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa budaya organisasi tidak memiliki dampak positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja. Jadi, motivasi kerja adalah Variabel Intervening yang mempengaruhi budaya organisasi.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Budaya Organisasi

2.2.1.1 Pengertian Budaya Organisasi

(Ivancevich et. al, 2006) menyebutkan bahwa budaya organisasi merupakan sesuatu yang dinilai karyawan dan cara menilai itu dengan menciptakan suatu pola keyakinan, nilai dan ekspektasi. Budaya organisasi sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Disamping itu, tantangan yang cukup kompleks adalah bagaimana mengubah budaya organisasi lama yang tidak sesuai lagi dengan nilai-nilai budaya organisasi baru pada seluruh pegawai atas keinginan secara sukarela dan partisipasi pegawai. Orang tidak akan berubah dengan sendirinya hanya dengan diperintah dan hanya akan berubah kalau menginginkannya secara sukarela dan sadar (Gunarsih, 2006).

Robbins dan Judge (2002) menyatakan bahwa budaya yang kuat akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas menciptakan suatu iklim internal dari kendali perilaku yang tinggi. Budaya organisasi merupakan suatu budaya yang secara relatif tetap dalam jangka pendek untuk mempengaruhi perubahan, yang mana dengan melibatkan manajemen puncak dan menyusun rencana strategi dalam jangka panjang.

Menurut Robbins (2002) budaya organisasi memiliki fungsi yaitu sebagai berikut :

1. Budaya mempunyai suatu peran yang mana peran tersebut mempunyai batas-batas penentu yaitu budaya dapat menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi yang lainnya.
2. Budaya mempunyai fungsi untuk menyampaikan rasa identitas kepada para anggota-anggota organisasinya.

3. Budaya mempunyai fungsi untuk kemudahan untuk penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas, yang melebihi batasan ketertarikan individu.
4. Budaya mempunyai fungsi untuk mendorong stabilitas sistem sosial. Budaya merupakan suatu ikatan sosial yang dapat membantu mengikat dalam kebersamaan organisasi dengan adanya standart-standart yang sesuai mengenai apa yang harus diucapkan dan dilakukan karyawan.
5. Budaya berfungsi sebagai pembentukan rasa dan pengendalian yang dapat memberikan panduan dan bentuk perilaku serta sikap karyawan.

Menurut Siswanto dan Sucipto (2008) Budaya organisasi bisa menyangkut dari masalah nilai-nilai yang dapat dipahami dan dapat juga dianut bersama dengan suatu organisasi. Adapun nilai-nilai tersebut dapat berbentuk melalui dengan cara-cara sebagai berikut ini:

1. Pemimpinan

Seorang pemimpin dengan gaya dan perilakunya dapat menciptakan nilai-nilai, aturan-aturan yang dapat dipahami dan disepakati bersama yang mana mampu mempengaruhi dan dapat mengatur karyawan-karyawannya yang didalamnya sehingga nilai-nilai tersebut bisa jadi sebuah perilaku anutan bersama yaitu dengan disebut budaya organisasi.

2. Pendiri (Pemilik)

Pendiri organisasi tentu saja memiliki misi dan sasaran mendirikan organisasi, dalam merealisasi misi dan tujuan tersebut membuat aturan-aturan diberikan perilaku sehari-hari dalam mengelola organisasi yang didirikan.

2.2.2.2 Indikator Budaya Organisasi

Budaya perusahaan merupakan sesuatu hal yang sangat kompleks. Untuk itu, di dalam pengukuran budaya perusahaan atau organisasi diperlukan indikator yang merupakan karakteristik dasar budaya organisasi sebagai wujud nyata keberadaannya. Berikut adalah indikator budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robbins dan Coulter (2005):

1. Inovasi dan pengambilan resiko, yaitu kadar seberapa jauh karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian ke hal yang rinci atau detail, yaitu kadar seberapa jauh karyawan diharapkan mampu menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian yang rinci/detail.
3. Orientasi hasil, yaitu kadar seberapa jauh pimpinan berfokus pada hasil atau output dan bukannya pada cara mencapai hasil itu
4. Orientasi orang, yaitu kadar seberapa jauh keputusan manajemen turut mempengaruhi orang-orang yang ada dalam organisasi.

5. Orientasi tim, yaitu kadar seberapa jauh pekerjaan disusun berdasarkan tim dan bukannya perorangan.
6. Keagresifan, yaitu kadar seberapa jauh karyawan agresif dan bersaing, bukannya daripada bekerja sama.
7. Kemantapan/stabilitas, yaitu kadar seberapa jauh keputusan dan tindakan organisasi menekankan usaha untuk mempertahankan *status quo*.

2.2.2 Kinerja Pegawai

2.2.2.1 Definisi Kinerja Pegawai

Istilah kerja berasal dari kata (*job performance* atau *actual performance*). Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegaran, 2001). Menurut Tumilaar (2015) Kinerja merupakan hasil kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang yang mana dalam suatu organisasi tersebut sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing dalam upaya mencapai suatu sasaran. Adapun kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yang mana dapat berhubungan baik dengan para karyawannya.

Ada 3 (tiga) faktor utama yang berpengaruh pada kinerja yaitu individu (kemampuan bekerja), usaha kerja (keinginan untuk bekerja), dan dukungan organisasional (kesempatan untuk bekerja). Cash dan Fischer dalam Thoyib (2005:) mengemukakan bahwa kinerja sering disebut dengan *performance* atau *result* yang diartikan dengan apa yang telah dihasilkan oleh individu pegawai. Kinerja dipengaruhi oleh kinerja organisasi (*organizational performance*) itu sendiri yang meliputi pengembangan organisasi (*organizational development*), rencana kompensasi (*compensation plan*), sistem komunikasi (*communication system*), gaya manajerial (*managerial style*), struktur organisasi (*organizational structure*), kebijakan dan prosedur (*policies and procedures*).

Gibson dalam Sutanto (2003), pegawai atau karyawan sebagai penggerak operasi organisasi, jika kinerja pegawai baik, maka kinerja organisasi juga akan meningkat. Menurut Eka, et al. (2014) faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan harus sedini mungkin dalam mendapatkan perhatian oleh para pengusaha. Terkhususnya untuk kinerja yang memiliki penampilan maksimal untuk menciptakan hasil kinerja yang baik. Kinerja yang baik akan berdampak pula pada hasil kerja yang baik.

Untuk memahami instrumen kinerja maka perlu mengetahui dimensi dari kinerja yang meliputi (Mangkunegaran, 2001):

1. Kualitas Kerja (*quality of work*)

Kualitas kerja diukur dari ketelitian, kerapian, dan ketepatan dalam bekerja atau standar mutu yang ditetapkan.

2. Kuantitas Kerja (*quantity of work*)

Kuantitas kerja berkaitan dengan jumlah volume kerja yang dapat diselesaikan atau dihasilkan karyawan dalam keadaan normal.

3. Dapat tidaknya diandalkan

Cerminan bagaimana seseorang mampu untuk menyelesaikan tugas yang diberikan dengan tingkat ketelitian dan kemauan keras untuk bersungguh-sungguh.

4. Sikap Kooperatif

Sikap kerja tersebut meliputi bagaimana seseorang menghadapi tugas yang telah diberikan, tingkat kerjasama dengan karyawan lain. Sikap terhadap atasan maupun memperlakukan orang lain diluar perusahaan.

2.2.2.2 Indikator Kinerja

Robbins (2006) menyatakan bahwa Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu:

1. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya
4. komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen terhadap instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2.2.3 Motivasi

2.2.3.1 Pengertian Motivasi

Menurut Aditya, et al (2014) Motivasi merupakan suatu faktor yang dapat mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi dapat diartikan sebagai faktor pendorong perilaku manusia. Setiap aktivitas yang dilaksanakan seseorang memiliki suatu faktor yang dapat mendorong aktivitas tersebut. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Adapun cara yang dapat di gunakan para pemimpin untuk memberikan motivasi positif terhadap bawahannya,

seperti memberikan penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan, penghargaan yang secara khusus untuk pribadi, kompetisi, partisipasi, kebanggaan atau kepuasan dan materi (Riyadi, 2011).

Motivasi adalah tindakan sekelompok faktor yang menyebabkan individu berperilaku dalam cara-cara tertentu (Griffin, 2003). Motivasi mengajarkan bagaimana caranya mendorong semangat kerja bawahan agar mereka mau bekerja lebih giat dan bekerja keras dengan menggunakan semua kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya untuk dapat memajukan dan mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan motivasi tersebut adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam angka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang ditentukan sebelumnya (Siagian, 2003).

Robbins dan Judge (2008) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Mangkunegara (2005) menyatakan “motivasi terbentuk dari sikap (attitude) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (situation).

Berdasarkan pengertian tersebut di atas, maka motivasi merupakan respon pegawai terhadap sejumlah pernyataan mengenai keseluruhan usaha yang timbul dari dalam diri pegawai agar tumbuh dorongan untuk bekerja dan tujuan yang dikehendaki oleh pegawai tercapai.

Menurut Mangkunegara (2001) Adapun prinsip-prinsip dalam memotivasi kerja karyawan meliputi :

1. Prinsip Partisipasi

Upaya memotivasi kerja, karyawan perlu diberikan kesempatan untuk mengikuti partisipasi dalam menentukan sasaran yang dicapai oleh pemimpin.

2. Prinsip Komunikasi

Para pemimpin mengkomunikasikan tentang segala sesuatu berhubungan dengan pencapaian tugas, yang mana dengan memberikan informasi yang jelas agar karyawan mudah dimotivasi kinerjanya.

3. Prinsip Mengakui Andil Bawahan

Para pemimpin mengakui bahwa karyawan memiliki andil dalam usaha mencapai tujuan. dengan adanya pengakuan tersebut. Agar karyawan mudah dimotivasi kinerjanya.

4. Prinsip Pendelegasian Wewenang

Pemimpin memberikan otoritas atau wewenang untuk karyawan bawahan agar

sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya agar karyawan termotivasi untuk mencapai sasaran yang diharapkan oleh pemimpin.

5. Prinsip Memberi Perhatian

Pemimpin memberikan perhatian yang diinginkan oleh karyawan bawahan, agar karyawan termotivasi untuk mencapai sasaran yang diharapkan oleh pemimpin.

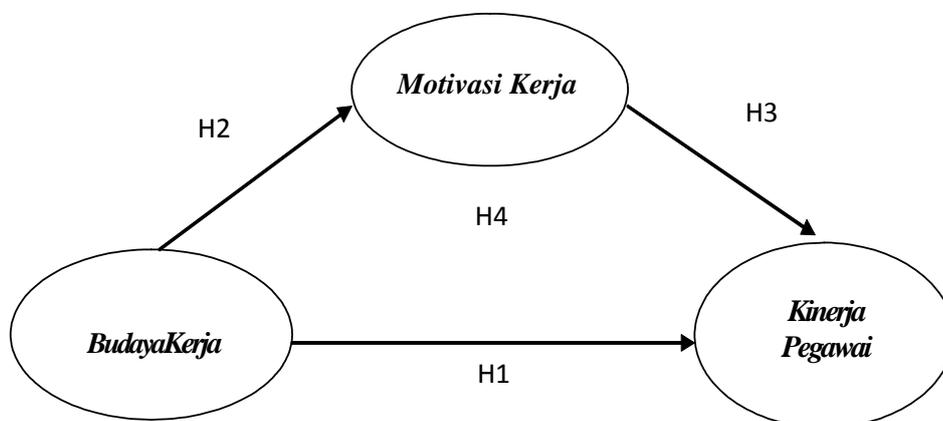
2.2.3.2 Indikator Motivasi

Indikator motivasi kerja Menurut Syahyuti dalam Sagia et., al (2018) sebagai berikut:

1. Semangat Kerja. Semangat kerja sebagai keadaan psikologis yang baik apabila semangat kerja tersebut menimbulkan kesenangan yang mendorong seseorang untuk bekerja lebih giat dan lebih baik serta konsekuen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan atau instansi.
2. Inisiatif dan Kreativitas. Inisiatif diartikan sebagai kekuatan atau kemampuan seseorang karyawan atau pegawai untuk memulai atau meneruskan suatu pekerjaan dengan penuh energi tanpa ada dorongan dari orang lain atau atas kehendak sendiri, sedangkan kreativitas adalah kemampuan seseorang pegawai atau karyawan untuk menemukan hubungan-hubungan baru dan membuat kombinasi-kombinasi yang baru sehingga dapat menemukan suatu yang baru. Dalam hal ini sesuatu yang baru bukan berarti sebelumnya tidak ada, akan tetapi sesuatu yang baru ini dapat berupa sesuatu yang belum dikenal sebelumnya.
3. Rasa Tanggung Jawab. Sikap individu pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang baik harus mempunyai rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang mereka lakukan sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara tepat waktu.

2.3 Kerangka Berfikir

Gambar 2.1: Model Penelitian



2.4 Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini, dapat diuraikan sebagai berikut:

- H1 : Budaya kerjaberpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerjapegawai
- H2 : Budaya kerjaberpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja
- H3 : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerjapegawai
- H4 : Budaya kerjaberpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerjapegawai melalui motivasi kerja

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Desain Penelitian

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Data Primer. Data primer adalah data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu aperseorangan, seperti dari wawancara atau pengisian kuesioner yang dilakukan oleh peneliti (Umar dalam Yusniar 2016).

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian maka jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Menurut Subana dan Sudrajat (2005) penelitian kuantitatif dilihat dari segi tujuan, penelitian kuantitatif ini dipakai untuk menguji suatu teori, menyajikan suatu fakta atau mendeskripsikan statistik dan untuk menunjukkan hubungan antar variabel dan adapula yang sifatnya mengembangkan konsep, mengembangkan pemahaman atau mendiskripsikan banyak hal.

3.2 Variabel Penelitian

- a. Variabel eksogen: Budaya Kerja (X)
- b. Variabel Endogen : Kinerja Pegawai (Y)
- c. Variabel Intervening : Motivasi Kerja (Z)

Tabel 3.1: Indikator Penelitian

Variabel	Definisi	Indikator
Budaya Kerja (X)	suatu budaya yang secara relatif tetap dalam jangka pendek untuk mempengaruhi perubahan, yang mana dengan melibatkan manajemen puncak dan menyusun rencana strategi dalam jangka panjang	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inovasi 2. Detail 3. Orientasi hasil 4. Orientasi orang 5. Orientasi tim 6. Keagresifan 7. Kemantapan
Kinerja Pegawai (Y)	yang dilakukan karyawan secara kualitas dan kuantitas untuk mencapai hasil kerja, sesuai dengan tanggung jawab yang dianugerahi oleh atasan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Efektivitas 4. Komitmen Kerja
Motivasi Kerja (Z)	Proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Semangat Kerja 2. Inisiatif dan Kreatifitas 3. Rasa Tanggungjawab

3.3 Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2010) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasuruan yang berjumlah 152 pegawai.

Menurut Sugiyono (2010) sampel merupakan suatu bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Jumlah sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin. Berdasarkan rumus Slovin, maka jumlah sampel adalah sebagai berikut:

$$N = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$
$$N = \frac{152}{1 + 152(0,10)^2}$$
$$N = 60$$

Jadi yang menjadi sampel adalah 60 orang responden yang merupakan pegawai yang bekerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pasuruan.

3.4 Metode Pengumpulan data

Teknik pengumpulan data adalah cara yang digunakan untuk mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian (Sugiyono, 2010). Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode kuesioner (angket) dan observasi. Penelitian ini menggunakan kuesioner, setiap variabel tersebut akan diukur dengan skala Likert. Untuk melihat sikap responden dalam merespon pertanyaan atau pernyataan digunakan skala likert. Skala likert adalah skala yang didasarkan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2010).

Untuk mendapatkan jawaban pertanyaan berupa peringkat akan angka-angka atau yang sering disebut dengan skala likert dengan menghadapkan seorang responden dengan sebuah pertanyaan dan kemudian diminta untuk memberikan suatu jawaban sebagai berikut:

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

N : Netral

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

Keterangan dalam memasukkan dan mengolah data:

Sangat Tidak Setuju (STS) = 1

Tidak Setuju (TS) = 2

Netral (N) = 3

Setuju (S) = 4

Sangat Setuju (SS) = 5

3.5 Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metode analisis data dengan menggunakan software *Smart PLS versi 3.0* yang dijalankan dengan media komputer. PLS (*Partial Least Square*) adalah teknik analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi). *Partial Least Squares* (PLS) adalah teknik statistika multivarian yang melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dan variabel independen berganda. PLS merupakan salah satu metode statistika SEM berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data (Jogiyanto dan Abdillah, 2009).

Menurut Sholihin & Ratmono (2013), PLS dapat bekerja secara efisien dengan ukuran sampel yang kecil dan model yang kompleks. Lebih lanjut, Ghazali (2006) menjelaskan bahwa PLS adalah metode analisis yang bersifat *soft modeling* karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, yang berarti jumlah sampel dapat kecil (dibawah 100 sampel) dan PLS dapat menganalisis model pengukuran reflektif dan formatif serta variabel laten dengan satu indikator tanpa menimbulkan masalah identifikasi.

Terdapat beberapa alasan yang menjadi penyebab digunakan PLS dalam suatu penelitian. Alasan-alasan tersebut yaitu: pertama, PLS (*Partial Least Square*) merupakan metode analisis data yang didasarkan asumsi sampel tidak harus besar, yaitu jumlah sampel kurang dari 100 bisa dilakukan analisis, dan *residual distribution*. Kedua, PLS (*Partial Least Square*) dapat digunakan untuk menganalisis teori yang masih dikatakan lemah, karena PLS (*Partial Least Square*) dapat digunakan untuk prediksi. Ketiga, PLS (*Partial Least Square*) memungkinkan algoritma dengan menggunakan analisis *series ordinary least*

square (OLS) sehingga diperoleh efisiensi perhitungan *olgaritma* (Ghozali, 2006). Keempat, pada pendekatan PLS, diasumsikan bahwa semua ukuran *variance* dapat digunakan untuk menjelaskan. Metode analisis data dalam penelitian ini terbagi menjadi dua yaitu:

3.5.1 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif, yaitu analisis empiris secara deskripsi tentang informasi yang diperoleh untuk memberikan gambaran/menguraikan tentang suatu kejadian (siapa/apa, kapan, dimana, bagaimana, berapa banyak) yang dikumpulkan dalam penelitian (Supranto, 2002). Data tersebut berasal dari jawaban yang diberikan oleh responden atas item-item yang terdapat dalam kuesioner. Selanjutnya peneliti akan mengolah data-data yang ada dengan cara dikelompokkan dan ditabulasikan kemudian diberi penjelasan.

3.5.2 Analisis Statistik Inferensial

Statistik inferensial, (*statistic induktif* atau *statistic probabilitas*), adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi (Sugiyono, 2009). Sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan, maka dalam penelitian ini analisis data statistik inferensial diukur dengan menggunakan software SmartPLS (Partial Least Square) mulai dari pengukuran model (outer model), struktur model (inner model) dan pengujian hipotesis.

PLS (Partial Least Square) menggunakan metode principle component analisis dalam model pengukuran, yaitu blok ekstraksi varian untuk melihat hubungan indikator dengan konstruk latennya dengan menghitung total varian yang terdiri atas varian umum (common variance), varian spesifik (specific variance) dan varian error (error variance). Sehingga total varian menjadi tinggi. Metode ini merupakan salah satu dari metode dalam Confirmatory Factor Analysis (CFA). Menurut Hair et al., (2006) metode ini tepat digunakan untuk reduksi data, yaitu menentukan jumlah faktor minimum yang dibutuhkan untuk menghitung porsi maksimum total varian yang direpresentasi dalam seperangkat variabel asalnya. Metode ini digunakan dengan asumsi peneliti mengetahui bahwa jumlah varian unik dan varian error dalam total varian adalah sedikit. Metoda ini lebih unggul karena dapat mengatasi masalah indeterminacy, yaitu skor faktor yang berbeda dihitung dari model faktor tunggal yang dihasilkan dan admissible data, yaitu ambiguitas data karena adanya varian unik dan varian error.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas variabel eksogen (Independen) dan variabel endogen (Dependen) serta beberapa indikator (variabel manifest). Di dalam analisis statistik inferensial, hasil analisis akan terbagi menjadi 4 bagian antar lain:

3.5.2.1 Evaluasi Model Pengukuran (*Measurement Model/Outer Model*)

Outer model sering juga disebut (*outer relation* atau *measurement model*) yang mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menilai validitas dan realibilitas model. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur (Sholihin & Ratmono, 2013). Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pernyataan dalam kuesioner atau instrument penelitian.

Convergent validity dari *measurement model* dapat dilihat dari korelasi antara skor indikator dengan skor variabelnya. Indikator dianggap valid memperlihatkan seluruh *outer loading* dimensi variabel memiliki nilai *loading* $> 0,5$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pengukuran tersebut memenuhi kriteria validitas konvergen (Chin & Todd, 1995).

3.5.2.2 Evaluasi Model Struktural (*Structural Model/Inner Model*)

Model struktural (*inner model*) merupakan model yang digunakan untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten. Melalui proses *bootstrapping*, parameter uji *T-statistic* diperoleh untuk memprediksi adanya hubungan kausalitas. Model struktural (*inner model*) dievaluasi dengan melihat persentase varian yang dijelaskan oleh nilai untuk variabel dependen dengan menggunakan ukuran *Stone-Geisser Q-square test* (Stone, 1974 & Geisser, 1975) dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Jika hasil menghasilkan nilai lebih besar dari 0,2 maka dapat diinterpretasikan bahwa prediktor laten memiliki pengaruh besar pada level struktural.

a. *Predictive Relevance*

R-square model PLS dapat dievaluasi dengan melihat Q-square predictive relevance untuk model variabel. Q-square mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q-square lebih besar dari 0 (no1) memperlihatkan bahwa model mempunyai nilai predictive relvance, sedangkan nilai Q-square kurang dari 0 (no1) memperlihatkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance. Namun, jika hasil perhitungan memperlihatkan nilai Q-square lebih dari 0 (no1), maka model layak dikatakan memiliki nilai prediktif yang relevan.

b. Pengujian Hipotesis

Menurut Hartono (2008) menjelaskan bahwa ukuran signifikansi keterdukungan hipotesis dapat digunakan perbandingan nilai T-table dan T-statistic. Jika T-statistic lebih tinggi dibandingkan nilai T-table, berarti hipotesis terdukung atau diterima. Analisis PLS (Partial Least Square) yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan program Smart PLS versi 3.0. yang dijalankan dengan media komputer.

BAB IV PEMBAHASAN

4.1 Analisis Statistik Deskriptif

Penelitian ini menggunakan metode survey dengan kuesioner dalam pengumpulan data. Desain penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan melakukan uji hipotesis. Data yang digunakan adalah data primer dengan membagikan kuesioner pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pasuruan pada tahun 2020, kuesioner yang digunakan adalah kuesioner yang berstruktur, dimana jawaban pertanyaan yang diajukan kepada responden sudah disediakan.

Objek penelitian ini adalah Sekretariat Daerah Kabupaten Pasuruan. Banyak kuesioner yang disebar berdasarkan rumus Slovin yaitu 60 pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasuruan. Responden mendapat kesempatan waktu untuk mengisi kuesioner dalam kurun waktu 1 minggu, namun dalam realitanya kuesioner dapat diterima kembali dalam kurun waktu 2 minggu setelah pengiriman.

Sebanyak 60 kuesioner yang disebar dan didistribusikan pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pasuruan. Adapun jumlah kuesioner yang kembali sebanyak 49 kuesioner. Jawaban responden yang digunakan dalam analisis data adalah 49. Jumlah sampel dan tingkat pengambilan kuesioner disajikan dalam tabel 4.1.

Tabel 4.1: Data Sampel Penelitian

No.	Keterangan	Jumlah
1.	Jumlah kuisisioner yang disebar	60
2.	Jumlah kuisisioner yang kembali	49
3.	Data siap diolah	49

Sumber: Data Primer yang diolah penulis, 2020

Diskripsi responden digunakan untuk mengidentifikasi karakteristik responden yang meliputi jenis kelamin, usia, dan pendidikan terakhir responden berdasarkan hasil jawaban responden atas kuesioner yang telah didedarkan. Secara lebih rinci distribusi responden sebagai berikut:

4.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin sebagai berikut:

Tabel 4.2: Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase (%)
Laki-laki	28	57.14%
Wanita	21	42.86%
Total	49	100%

Sumber: Data Primer yang diolah penulis, 2020

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa responden yang sebagian besar berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 28 orang (57.14%) dan wanita 21 orang (42.86%).

4.1.2 Karakteristik responden berdasarkan usia

Usia merupakan batasan umur responden dalam hal ini. Adapun keadaan usia responden dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.3: Karakteristik Usia Responden

Usia	Jumlah	Prosentase (%)
< 30 tahun	8	16.33%
31-40 tahun	28	57.14%
41-50 Tahun	8	16.33%
>50 tahun	5	10.20%
Total	49	100%

Sumber: Data Primer yang diolah penulis, 2020

Berdasarkan tabel 5 diketahui responden sebagian besar berusia antara usia 31-40 tahun sebanyak 28 orang atau 57.14%

4.1.3 Karakteristik responden berdasarkan pendidikan

Karakteristik berdasarkan pendidikan responden dapat dilihat pada tabel 6 berikut:

Tabel 4.4: Karakteristik Pendidikan Responden

Usia	Jumlah	Prosentase (%)
SMU/Sederajat	21	42.86%
Diploma/Sarjana	22	44.90%
Strata-2	6	12.24%
Total	49	100%

Sumber: Data Primer yang diolah penulis, 2020

Berdasarkan tabel 4.4 diketahui responden sebagian besar pendidikan yang terakhir Diploma/Sarjana sebanyak 22 orang (44.90%), sedangkan pendidikan SMU/Sederajat sebanyak 21 orang (42.86%) dan pendidikan S2 sebanyak 6 orang (12.24%).

4.2 Analisis Statistik Inferensial

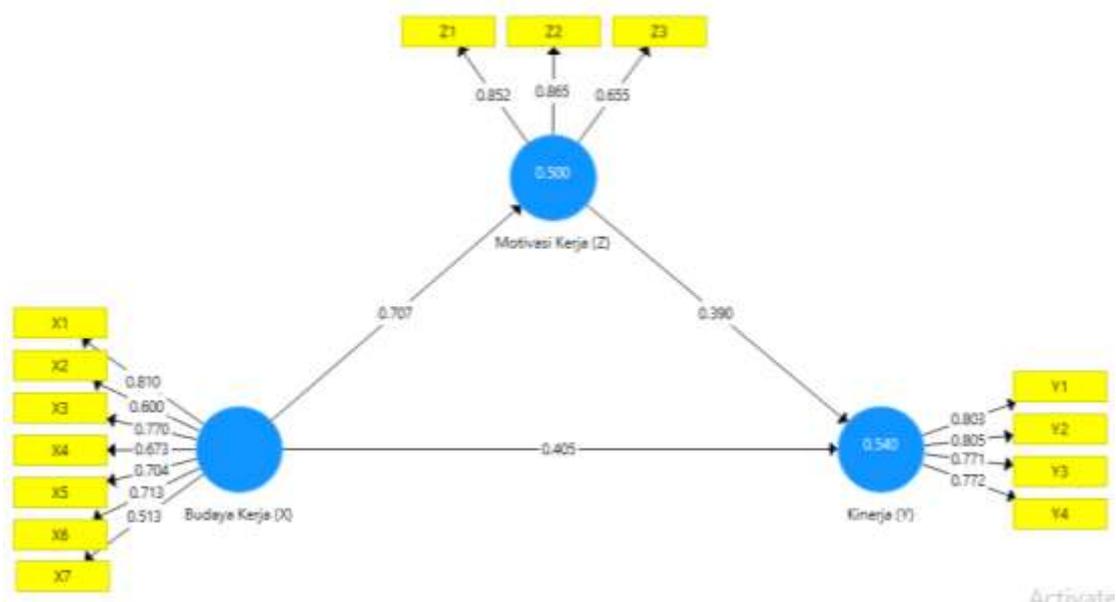
Analisis inferensial dalam penelitian ini dilakukan menggunakan *model structural equation modelling* (SEM) dengan menggunakan program SmartPLS 3.0. Langkah-langkah yang ditempuh dalam proses analisis meliputi: 1) evaluasi model pengukuran (*measurement model* atau *outer model*), tujuannya adalah untuk mengetahui adanya hubungan antara indikator-indikator yang membentuk variabel latennya, dan 2) evaluasi model struktural (*structural model* atau *inner model*), tujuannya adalah untuk mengetahui hubungan variabel-variabel yang membentuk model penelitian.

4.2.1 Evaluasi Model Pengukuran (*Measurement Model/Outer Model*)

Sehubungan dengan indikator-indikator yang membentuk variabel laten dalam penelitian ini bersifat refleksif, maka evaluasi model pengukuran (*measurement model/outer model*), untuk mengukur validitas dan reliabilitas indikator-indikator tersebut adalah a) *convergent validity* dan b) *composite reliability* dan *cronbach alpha*.

Pada gambar 4.1 berikut ini dapat dilihat secara keseluruhan korelasi setiap variabel:

Gambar 4.1: Validitas Konstruk Variabel Penelitian



Sumber : Output PLS

a. Convergent Validity

Convergent validity merupakan suatu kriteria dalam pengukuran validitas indikator yang bersifat refleksif. Evaluasi ini dilakukan melalui pemeriksaan terhadap koefisien outer

loading masing-masing indikator terhadap variabel latennya. Suatu indikator dikatakan valid, jika koefisien outer loading diantara 0,50 – 0,70, serta signifikan pada tingkat alpha 0.05 atau t-statistik 1,67.

Tabel 4.5: Nilai *Outer Loading* Hasil Estimasi Model

	Budaya Kerja (X)	Kinerja (Y)	Motivasi Kerja (Z)	Kesimpulan
X1	0.810			Valid
X2	0.600			Valid
X3	0.770			Valid
X4	0.673			Valid
X5	0.704			Valid
X6	0.713			Valid
X7	0.513			Valid
Y1		0.803		Valid
Y2		0.805		Valid
Y3		0.771		Valid
Y4		0.772		Valid
Z1			0.852	Valid
Z2			0.865	Valid
Z3			0.655	Valid

Sumber: Data Primer yang diolah penulis, 2020

Pada Tabel 4.5 oleh karena seluruh indikator yang merefleksikan masing-masing konstruk memiliki nilai outer loading > 0,50 dan signifikan pada level 0,05 maka seluruh indikator adalah valid.

b. *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*

Suatu pengukuran dapat dikatakan reliabel, apabila *composite reliability* dan *cronbach alpha* memiliki nilai lebih besar dari 0,70. *Composite reliability* dan *Cronbach alpha* adalah merupakan suatu pengukuran reliabilitas antar blok indikator dalam model penelitian.

Tabel 4.6: Uji *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*

	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach Alpha</i>
Budaya Kerja (X)	0.812	0.862
Kinerja (Y)	0.798	0.867
Motivasi Kerja (Z)	0.704	0.837

Sumber: Data Primer yang diolah penulis, 2020

Tabel 4.6 menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* dan *Cronbach Alpha* seluruh konstruk telah menunjukkan nilai lebih besar dari 0.70 sehingga memenuhi syarat reliabel berdasarkan kriteria *composite reliability*.

4.2.2 Evaluasi Model Struktural (*Structural Model/Inner Model*)

a. *Predictive Relevance*

R-Square (R²) dapat menunjukkan kuat lemahnya pengaruh yang ditimbulkan oleh variabel dependen terhadap variabel independen. R-Square (R²) juga dapat menunjukkan kuat lemahnya suatu model penelitian. Menurut Chin, (1995) nilai R-Square (R²) sebesar 0.67 tergolong model kuat, R-Square (R²) sebesar 0.33 model moderat, dan R-Square (R²) sebesar 0.19 tergolong model yang lemah.

Tabel 4.7: Evaluasi Model Struktural Inner

	R Square
Kinerja (Y)	0.540
Motivasi Kerja (Z)	0.500

Sumber: Data Primer yang diolah penulis, 2020

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa nilai R² dari variabel independen yaitu Kinerja dan Motivasi Kerja sebesar 0.540 dan 0.500 berdasarkan kriteria Chin, (1995) maka model tersebut termasuk kriteria model moderat, maknanya adalah variasi Budaya Kerja dan Motivasi Kerja mampu menjelaskan Kinerja sebesar 54% , sisanya 46% dijelaskan oleh variasi dari variabel lain dan variasi Budaya Kerja dan Kinerja mampu menjelaskan Motivasi Kerja sebesar 50% , sisanya 50% dijelaskan oleh variasi dari variabel lain.

b. Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis, yang diharapkan adalah Ho ditolak atau nilai sig < 0,05 (atau nilai t statistic > 1,67 bila ujinya dengan level of signifikan 0,05).

Tabel 4.8: *Path Analysis* dan Pengujian Statistik

Hubungan Per Variabel	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T-Statistics	P Values
Budaya Kerja (X) → Kinerja (Y)	0.405	0.423	0.148	2.738	0.006
Budaya Kerja (X) → Motivasi Kerja (Z)	0.707	0.714	0.068	10.403	0.000
Motivasi Kerja (Z) → Kinerja (Y)	0.390	0.371	0.159	2.642	0.014

Sumber: Data Primer yang diolah penulis, 2020

H1 : Budaya Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan Tabel 4.8 diketahui bahwa nilai signifikansi p-value sebesar $0.006 < 0.05$, maka **H1 diterima**. Ini berarti bahwa Budaya Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasuruan, nilai original sampel dari Budaya Kerja sebesar 0.405 ini berarti dengan kata lain apabila Budaya Kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasuruan meningkat maka dapat meningkatkan Kinerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasuruan sebesar 0,405 sehingga hipotesis pertama dalam penelitian ini diterima.

H2 : Budaya Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan Tabel 4.8 diketahui bahwa nilai signifikansi p-value sebesar $0.000 < 0.05$, maka **H2 diterima**. Ini berarti bahwa Budaya Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasuruan, nilai original sampel dari Budaya Kerja sebesar 0.707 ini berarti dengan kata lain apabila Budaya Kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasuruan meningkat maka dapat meningkatkan Motivasi Kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasuruan sebesar 0,707 sehingga hipotesis kedua dalam penelitian ini diterima.

H3 : Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai

Berdasarkan Tabel 4.8 diketahui bahwa nilai signifikansi p-value sebesar $0.014 < 0.05$, maka **H3 diterima**. Ini berarti bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasuruan, nilai original sampel dari Motivasi Kerja sebesar 0.390 ini berarti dengan kata lain apabila Motivasi Kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasuruan meningkat maka dapat meningkatkan Kinerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasuruan sebesar 0,390 sehingga hipotesis ketiga dalam penelitian ini diterima.

H4 : Budaya Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai melalui Motivasi Kerja

Tabel 4.9: Pengaruh Tidak Langsung

Konstruk	T-Statistics	P Value
Budaya Kerja (X) - Motivasi Kerja (Z) - Kinerja (Y)	2.387	0.017

Berdasarkan tabel 4.9 dapat dilihat bahwa hasil hipotesis Budaya Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai melalui Motivasi Kerja dengan ditunjukkan nilai T-statistic sebesar 2.387 (> 1.67) dan signifikansi $0.017 < 0.05$. Hal ini

berarti **H4 diterima**. Berarti Budaya Kerja secara tidak langsung Motivasi Kerja sebagai variabel intervening berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.

4.3 Pembahasan

Penelitian ini menguji Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja. Berdasarkan pada pengujian empiris yang telah dilakukan terhadap beberapa hipotesis dalam penelitian, hasilnya menunjukkan bahwa semua variabel independen di atas berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Hipotesis 1: Budaya Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai

Budaya organisasi menjadi cara pandang pegawai dalam menilai sistem organisasi. Nilai ini mampu mempengaruhi pegawai meningkatkan kinerja. Pandangan ini sesuai dengan pernyataan Ivancevich et. al(2006), budaya organisasi merupakan sesuatu yang dinilai karyawan dan cara menilai itu dengan menciptakan suatu pola keyakinan, nilai dan ekspektasi. Hadirnya budaya organisasi yang positif dan mampu mengakomodir keperluan dan memberi dukungan pada tata kerja pegawai merupakan kunci mendapatkan hasil kerja yang berkualitas dan berkuantitas. Hubungan ini sejalan dengan pemahaman kinerja yang disampaikan Mangkunegara (2001), kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Deskripsi nyata pelaksanaan hubungan budaya organisasi dengan kinerja dapat dicontohkan melalui keadaan dimana penentuan jam kerja disesuaikan dengan kebutuhan waktu pegawai dalam menjalankan disiplin kerja. Kongkritnya, penentuan masuk jam kerja jam 08.30 WIB, mampu memberikan efek pada kinerja pegawai karena jam masuk memenuhi kebutuhan waktu pegawai untuk sampai di kantor dan atau mampu memberikan keluangan waktu bagi pegawai untuk mengantarkan anak sekolah, sarapan, dan menyiapkan keperluan di rumah, sehingga di saat pegawai bekerja mereka dapat fokus mengerjakan tugas tanpa terganggu hal-hal diluar kegiatan bekerja.

Hubungan positif antara budaya kerja dan kinerja dapat diaplikasikan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Pasuruan untuk melihat kebutuhan pegawai agar pegawai dapat bekerja secara optimal sesuai tujuan organisasi, mengingat wilayah kabupaten Pasuruan yang luas dan adanya simpul simpul kemacetan di wilayah kabupaten Pasuruan. Harapannya, dengan memperhatikan kebutuhan pegawai, pegawai dapat bekerja secara

nyaman dan tidak tertekan. Sederhananya, agar pegawai tidak lelah sebelum bekerja akibat kondisi sebelum bekerja.

Hipotesis 2: Budaya Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja

Budaya organisasi sesungguhnya memiliki peran memelihara dan meningkatkan motivasi pegawai untuk melaksanakan tugas dan mencapai tujuan organisasi. Pandangan ini merupakan terapan yang sesuai dengan pernyataan Robbins dan Judge (2002) yang menyatakan bahwa budaya yang kuat akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas menciptakan suatu iklim internal dari kendali perilaku yang tinggi. Pernyataan ini memiliki tujuan agar peran budaya organisasi mampu mendorong orientasi pegawai agar sesuai dengan tujuan organisasi. Dikaitkan dengan motivasi, orientasi budaya kerja memiliki kesepahaman dengan pemahaman motivasi menurut Aditya, et al (2014) yang menyatakan motivasi merupakan suatu faktor yang dapat mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi dapat diartikan sebagai faktor pendorong perilaku manusia.

Deskripsi faktual hubungan budaya organisasi dengan motivasi dapat ditunjukkan dengan keadaan dimana pegawai yang diberikan keleluasan mengerjakan tanggung jawab sesuai kompetensi yang dimiliki akan menghasilkan hasil kerja yang lebih berkualitas, efektif, terukur dan optimal, dibandingkan pegawai yang dalam mengerjakan tugasnya selalu dalam arahan, tekanan, dan pembatasan.

Hubungan positif antara budaya kerja dan motivasi dapat digunakan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Pasuruan untuk meningkatkan partisipasi pegawai dengan tujuan meningkatkan *sense of belonging* pada pegawai dan memberikan kesempatan untuk melaksanakan kerja melalui metode baru sesuai kompetensi, pengetahuan, dan pengalaman pegawai, sehingga didapatkan pola kerja dan cara pandang baru yang dinamis dan efektif dalam koridor tujuan organisasi.

Hipotesis 3: Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai

Motivasi memiliki prinsip-prinsip dalam memotivasi kerja pegawai. Mangkunegara (2001) menjabarkannya melalui Prinsip Partisipasi, Prinsip Komunikasi, Prinsip Mengakui Andil Bawahan, Prinsip Pendelegasian Wewenang dan Prinsip Memberi Perhatian. Kelima prinsip ini merupakan cara meningkatkan keberperanan pegawai dalam melaksanakan tugasnya di dalam organisasi. Tujuannya agar perilaku dan tindakan pegawai mampu

mengekskalasi kinerja pegawai sehingga organisasi terus bergerak. Kemampuan pegawai sebagai penggerak berkonjungsi positif dengan kinerja jika mencermati pernyataan Gibson dalam Sutanto (2003), pegawai atau karyawan sebagai penggerak operasi organisasi, jika kinerja pegawai baik, maka kinerja organisasi juga akan meningkat.

Deskripsi aktual hubungan motivasi dengan kinerja dapat ditunjukkan dengan keadaan dimana pegawai yang memiliki tingkat partisipasi yang besar tanpa adanya sekat komunikasi atasan-bawahan akan mengoptimalkan beban kerja sesuai kompetensi, termasuk kontribusi pengalaman dan pengetahuan saat pendelegasian wewenang. Selain itu, adanya pengakuan atas capaian yang diperoleh pegawai akan menjadi motivasi bagi pegawai untuk memberikan kontribusi yang lebih baik. Jika mekanisme ini berjalan maka kinerja otomatis semakin meningkat dan sistem organisasi mengalami trend yang positif. Contohnya, Karyawan senior dengan motivasi yang prinsip akan mampu mengembangkan kompetensi pegawai junior dan atau pegawai baru. Hubungan positif ini juga akan memberikan kontribusi pegawai junior dan atau pegawai baru untuk memberikan masukan sesuai keadaan kondisi terbaru. Jika konteks ini berjalan dengan baik dengan adanya pengakuan dari senior-junior dan pegawai baru, sinergitas ini mampu memberikan percepatan kinerja yang optimal, tepat, dan efektif.

Hubungan positif antara motivasi dengan kinerja dapat menjadi refleksi oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Pasuruan untuk mengevaluasi keterlibatan pegawai dilihat dari prinsip motivasi dalam meningkatkan kinerja. Harapannya, agar didapatkan penyegaran metode dan pola kerja yang sesuai kebutuhan perkembangan jaman, menciptakan sistem kerja yang berjalan melalui andil dari akar rumput, dan meningkatkan kontribusi pegawai mencapai tujuan organisasi.

Hipotesis 4: Budaya Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai melalui Motivasi Kerja

Hubungan Budaya kerja terhadap Kinerja pegawai melalui motivasi kerja, jika ditelaah dari hasil *Sobel Test Calculator*, dipastikan memiliki korelasi positif yang kuat dan mempengaruhi satu sama lain. Hubungan variabel Hubungan Budaya kerja, Kinerja Pegawai dan motivasi kerja, jika dipahami dari penjabaran partial sebelumnya (hipotesa 1, hipotesa 2, dan hipotesa 3), memiliki karakter yang saling melengkapi antar variable. Adanya ekosistem organisasi yang baik melalui penerapan budaya kerja, didukung motivasi kerja yang bersumber dari diri pegawai, secara koperhensif mampu mempengaruhi kinerja pegawai.

Dinyatakan secara deskriptif, Hubungan Budaya kerja, Kinerja Pegawai dan motivasi kerja, merupakan suatu kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang terintegrasi. Penggabungan ketiga variable ini juga mampu menciptakan ekosistem kerja yang komperhensif sesuai tujuan organisasi ditinjau dari kompetensi pegawai dalam mengeluarkan hasil kinerja.

Hubungan positif antara Budaya kerja, Kinerja Pegawai dan motivasi kerja dapat menjadi orientasi Sekretariat Daerah Kabupaten Pasuruan untuk mengendalikan ekosistem organisasi terutama dalam pembuatan kebijakan dan dapat menjadi cara Sekretariat Daerah Kabupaten Pasuruan untuk mengembangkan sistem organisasi sesuai adaptasi kebiasaan baru pasca pandemic Covid-19.

BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa:

1. Budaya Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasuruan, dibuktikan dengan nilai signifikansi p-value sebesar $0.006 < 0.05$ dan nilai original sampel dari Budaya Kerja sebesar 0.405
2. Budaya Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasuruan, dibuktikan dengan nilai signifikansi p-value sebesar $0.000 < 0.05$ dan nilai original sampel dari Budaya Kerja sebesar 0.707
3. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasuruan, dibuktikan dengan nilai signifikansi p-value sebesar $0.014 < 0.05$ dan nilai original sampel dari Motivasi Kerja sebesar 0.390
4. Budaya Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai melalui Motivasi Kerja dibuktikan dengan nilai T-statistic sebesar 2.387 (> 1.67) dan nilai signifikansi $0.017 < 0.05$.

5.2 Saran

Saran yang dapat diberikan oleh penulis berdasarkan penelitian yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Bagi Sekretariat Daerah Kabupaten Pasuruan

Hubungan positif antara budaya kerja dan kinerja dapat diaplikasikan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Pasuruan untuk melihat kebutuhan pegawai agar pegawai dapat bekerja secara optimal sesuai tujuan organisasi, mengingat wilayah kabupaten Pasuruan yang luas dan adanya simpul simpul kemacetan di wilayah kabupaten Pasuruan. Harapannya, dengan memperhatikan kebutuhan pegawai, pegawai dapat bekerja secara nyaman dan tidak tertekan. Sederhananya, agar pegawai tidak lelah sebelum bekerja akibat kondisi sebelum bekerja.

Hubungan positif antara budaya kerja dan motivasi dapat digunakan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Pasuruan untuk meningkatkan partisipasi pegawai dengan tujuan meningkatkan *sense of belonging* pada pegawai dan memberikan kesempatan untuk melaksanakan kerja melalui metode baru sesuai kompetensi, pengetahuan, dan pengalaman pegawai, sehingga didapatkan pola kerja dan cara pandang baru yang dinamis dan efektif dalam koridor tujuan organisasi.

Hubungan positif antara motivasi dengan kinerja dapat menjadi refleksi oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Pasuruan untuk mengevaluasi keterlibatan pegawai dilihat dari prinsip motivasi dalam meningkatkan kinerja. Harapannya, agar didapatkan penyegaran metode dan pola kerja yang sesuai kebutuhan perkembangan jaman, menciptakan sistem kerja yang berjalan melalui andil dari akar rumput, dan meningkatkan kontribusi pegawai mencapai tujuan organisasi.

Hubungan positif antara Budaya kerja, Kinerja Pegawai dan motivasi kerja dapat menjadi orientasi Sekretariat Daerah Kabupaten Pasuruan untuk mengendalikan ekosistem organisasi terutama dalam pembuatan kebijakan dan dapat menjadi cara Sekretariat Daerah Kabupaten Pasuruan untuk mengembangkan sistem organisasi sesuai adaptasi kebiasaan baru pasca pandemic Covid-19.

2. Bagi peneliti selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan acuan bagi penelitian selanjutnya untuk melakukan penelitian dengan sekup yang lebih luas untuk mengetahui sejauh mana Budaya Kerja berpengaruh terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasuruan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditya, Setiawan, Pradhanawati dan Budiarmo. 2014. *Influence of Organizational Culture and Leadership on Employee Performance Through Motivation as on Intervening Variable In P.T. PLN (Persero) Semarang Area'*. Journal of Social and Politic.
- Al-Ayyubi, M. S., 2019. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening*, dalam Jurnal Ilmu Manajemen Vol. 7 No. 61
- Chin, W Wynne ; Todd Peter. 1995. *On The use Usefulness,ease of use of structural equation Modeling in MIS Research: A note of Caution*. Management Information System Quarterly, 21(3).
- Eka, et al. 2014.*The Effect of Leadership , Motivation , and Work Discipline on the Employees " Performance of Finance Section in the Regional Working Unit in Tulungagung Regency*.
- Geisser, J.R. 1975.*The Predictive Sample Reuse Methode with Application*. Journal of The American Statistical Association. 70.320-328.
- Gibson. 2003. *Organisasi :Perilaku, struktur dan proses*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Griffin. R. W., 2003. *Manajemen*.Jilid I Alih Bahasa Gina Gania. Jakarta: Elangga.
- Hartono, Jogyanto. 2008. *Metodologi Penelitian Sistem Informasi*. Yogyakarta: CVAndi Offset.
- Haqq, Najmy., 2016. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Studi pada PT. Rahmat Jaya Perkasa Sidoarjo*, dalam jurnal BISMA – Bisnis dan Manajemen –Volume 9 No. 1
- Ivancevich, Robert dan Michael. 2006. *Perilaku Dan Manajemen Organisasi*. Edisi 7. Jakarta: Erlangga.
- Manggis, I. W., Yuesti A., Saptia I., 2018.*The Effect of Career Development and Organizational Culture to Employee Performance with Motivation of Work as Intervening Variable in Cooperation in Denpasar Village*, dalam International Journal of Contemporary Research and Reviewjournal Vol. 09 No. 07
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- _____, 2005.*Prilaku dan Budaya Organisasi*, Bandung, Penerbit PT. Rafika Aditama.
- Pujiastuti, E. A., 2018. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Variabel Mediasi Motivasi Kerja Pada C.V. Akurat Garment*, dalam naskah skripsi

Jurusan Manajemen Bisnis Syariah Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Surakarta

- Putri, Reva Eka., 2015. *Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Pengendalian Dampak Lingkungan Daerah Kota Padang*, dalam jurnal Administrasi Pendidikan Vol. 1 No. 11
- Robbins, S.P., 2006. *Prilaku Organisasi, (edisi X) (Benyamin Molan dan Ahmad Fauzi, Penerjemah)* Jakarta, Indeks Gramedia.
- Robbins, S.P. dan Judge. 2002. *Perilaku Organisasi*, Jakarta : Salemba Empat
- _____.2008. *Perilaku Organisasi*. Buku Terjemahan. Jakarta: Gramedia
- Robbins, S.P. dan Coulter. 2005. *Manajemen*. Jakarta : Indeks Kelompok Gramedia.
- Sagita, A. A., Susilo Heru., Cahyo., 2018. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediator (Studi Pada PT Astra Internasional, Tbk-Toyota (Auto2000) Cabang Sutoyo Malang), dalam Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 57 No.1
- Setiawan, Y. A. C., Pradhanawati A., Budiarmo, A., 2014. *Influence of Organizational Culture and Leadership on Employee Performance through Motivation as an intervening variable in PT. PLN (Persero) Semarang Area*, dalam Diponegoro Journal Of Social And Political. 1-11
- Siagian, Sondang P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, penerbit Bumi Aksara.
- Siregar, I. P., Lumbanraja, P., Absah Y., 2019. *The Influence of Organizational Culture and Individual Characteristics on Performance With Intrinsic Motivation as Intervening Variable in Employees at the Marketing Division of PT Bank Mandiri (Persero) Tbk, Medan Imam Bonjol Area*, dalam International Journal of Research & Review Vol.6 No. 2
- Siswanto dan Sucipto. 2008. *Teori & Perilaku Organisasi Sebuah Tinjauan Integratif*. Edisi 1. Malang: UIN-Malang Press (Anggota IKAPI).
- Subana, Sudrajat, 2005. *Dasar-Dasar Penelitian Ilmiah*, Bandung: Pustaka Setia
- Sholihin., Ratmono. 2013. *Analisis SEM-PLS dengan Warp PLS 3.0 (Ed. I)*. Yogyakarta : CV Andy Offset.
- Stone, M. 1974. *Cross Validatory Choise and Assesment of Statistical Predictions. Journal of The Royal Statistical Society, Series B*, 36(2). 111-133.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Thoyib, Armanu, 2005. *Hubungan Kepemimpinan, Budaya Strategi dan Kinerja: pendekatan Konsep*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 7 (1).

- Tjahyono, Binawan Nur dan Ginarsih Tri, 2006, *Pengaruh Motivasi Kerjadan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Marga Propinsi Jawa Tengah*, Jakarta, Jurnal Bisnis dan Manajemen, Vol II
- Tumilaar, Brigita Ria. 2015. *The Effect Of Discipline , Leadership , And Motivation On Employee Performance At BPJS Ketenagakerjaan Sulut.*
- Yusniar, 2016.*Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Di Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara*, dalam Journal Of Economic Management & Business - Vol. 17, No. 1

LAMPIRAN

KUESIONER PENELITIAN

*Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja
(Sekretariat Daerah Kabupaten Pasuruan)*

Mohon dengan hormat untuk menjawab semua pertanyaan sesuai dengan pendapat Anda, atas kesediaan dan partisipasi Anda sekalian, saya ucapkan banyak terima kasih.

Identitas responden :

1. Nama Responden :
2. Usia : Tahun.
3. Jenis Kelamin : Laki-laki/Perempuan
4. Pendidikan Terakhir :
5. Status Kepegawian :
6. Lama Bekerja : Tahun.
7. Jabatan :

Daftar Kuisisioner

Untuk menjawab pertanyaan di bawah ini berikan tanda (√) pada kolom jawaban yang sesuai dengan pendapat anda. Berikut ini disajikan pernyataan dengan empat kemungkinan pilihan :

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

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
Variabel Budaya Kerja						
1.	Saya diberi kepercayaan penuh oleh pimpinan dalam menyelesaikan pekerjaan					
2.	Saya selalu dituntut untuk menyelesaikan pekerjaandengan tepat dan cermat					
3.	Saya senantiasa bekerja dengan menekankan pada hasilyang optimal					
4.	Saya berusaha mengerjakan pekerjaan dengan sungguhsungguh					
5.	Saya berusaha menjalin kerjasama dengan anggotasatuan kerja lain untuk meningkatkan hasil yang terbaikbagi perusahaan					
6.	Saya dituntut untuk bekerja giat dalam melaksanakan tugas tugas yang sudah menjadi tanggung jawab saya					
7.	Saya merasa nyaman dengan kondisi organisasi yangada saat ini					

Variabel Kinerja						
1.	Saya mampu menyelesaikan semua pekerjaan yang menjadi tugas saya					
2.	Saya mampu bekerja sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi					
3.	Saya mampu menyelesaikan setiap pekerjaan tepat waktu sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan					
4.	Saya mampu menyelesaikan semua pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya sesuai dengan jam kerja dan dapat meminimalisir pemborosan					
Variabel Motivasi Kerja						
1.	Saya selalu bersemangat seperti atasan saya dan rekan saya dalam mengerjakan tugas dengan hasil yang baik					
2.	Saya selalu melakukan inisiatif dengan kreatif dalam melaksanakan tugas agar saya dapat mengerjakan suatu pekerjaan dengan cara yang lebih mudah					
3.	Saya bertanggung jawab atas pekerjaan saya					

HASIL KUISIONER

Variabel Budaya Kerja (X)							Variabel Kinerja (Y)				Variabel Motivasi Kerja (Z)		
X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	Y1	Y2	Y3	Y4	Z1	Z2	Z3
4	3	4	5	4	3	3	4	3	4	4	4	3	5
2	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4
3	3	3	4	2	4	5	4	4	3	4	3	4	4
2	4	3	3	2	4	3	2	2	4	4	3	3	3
4	2	4	4	5	3	4	5	4	3	2	4	3	5
5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4
4	4	4	5	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4
3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
4	5	5	5	5	5	2	3	3	3	3	2	3	5
4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5
4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	2	4
4	4	5	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5
4	5	5	5	5	5	3	4	5	5	4	4	3	5
4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4
4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4
4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4
4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5
4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	3	3	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	4	5	4	4	3	4	3	3	3	4	3	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	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4
5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4
5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4
4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5
4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4
4	4	5	4	4	4	5	3	3	3	4	4	4	5
4	4	3	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5
4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	2	5	4	2	4	2	3	4	4	4
4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4
4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	3	3	4	4	4	4	5	4	3	3	4
4	4	4	4	5	4	3	4	4	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	3	4	4	3	3	4	3
2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

HASIL SmartPLS

Outer Loading

Outer Loadings

	Budaya Kerja (X)	Kinerja (Y)	Motivasi Kerja ...
X1	0.810		
X2	0.600		
X3	0.770		
X4	0.673		
X5	0.704		
X6	0.713		
X7	0.513		
Y1		0.803	
Y2		0.805	
Y3		0.771	
Y4		0.772	
Z1			0.852
Z2			0.865
Z3			0.655

Cross Loading

Discriminant Validity

	Budaya Kerja (X)	Kinerja (Y)	Motivasi Kerja ...
X1	0.810	0.450	0.554
X2	0.600	0.469	0.276
X3	0.770	0.480	0.451
X4	0.673	0.350	0.457
X5	0.704	0.605	0.513
X6	0.713	0.407	0.408
X7	0.513	0.452	0.632
Y1	0.523	0.803	0.520
Y2	0.638	0.805	0.599
Y3	0.479	0.771	0.422
Y4	0.484	0.772	0.568
Z1	0.493	0.537	0.852
Z2	0.672	0.602	0.865
Z3	0.500	0.463	0.655

AVE, Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Construct Reliability and Validity

Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability
	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability
Budaya Kerja (X)	0.812	0.813	0.862
Kinerja (Y)	0.798	0.805	0.867
Motivasi Kerja (...)	0.704	0.728	0.837

R Square

R Square

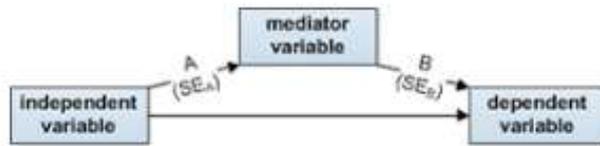
Matrix	R Square	R Square Adjusted
	R Square	R Square Adjusted
Kinerja (Y)	0.540	0.520
Motivasi Kerja (...)	0.500	0.489

Uji Bootstrapping

Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Corrected	Samples		
	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O...	P Values
Budaya Kerja (X) -> Kinerja (Y)	0.405	0.423	0.148	2.738	0.006
Budaya Kerja (X) -> Motivasi Kerja (Z)	0.707	0.714	0.068	10.403	0.000
Motivasi Kerja (Z) -> Kinerja (Y)	0.390	0.371	0.159	2.462	0.014

HASIL SOBEL TEST CALCULATOR



A:



B:



SE_A:



SE_B:



Calculate!

Sobel test statistic: 2.38729573

One-tailed probability: 0.00848642

Two-tailed probability: 0.01697283