
PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, LINGKUNGAN KERJA, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* (STUDI KASUS PADA KARYAWAN PT PAKAR ANUGERAH GEMILANG)

Rachel Nelly
Program Studi Magister Manajemen, Universitas Tarumanagara
rachelnelly08@gmail.com

Rezi Erdiansyah
Program Studi Magister Manajemen, Universitas Tarumanagara
rezie@fikom.untar.ac.id

Masuk : 22-11-2021 , revisi : 23-12-2021 , diterima untuk diterbitkan : 24-12-2021

Abstract: This study aims to analyze the influence of organizational culture, work environment, work motivation, and job satisfaction as an intervening variables on employee performance. Quantitative data got accumulated from 130 employees working at PT Pakar Anugerah Gemilang through questionnaires. The researcher used descriptive analysis, along with path analysis to analyze collected data. The results of this study showed that organizational culture, work environment, and work motivation have a significant and positive effect on job satisfaction. Organizational culture, work environment, and work motivation have a significant and positive effect on employee performance. Job performance isn't able to mediate the influence of organizational culture and work environment on PT Pakar Anugerah Gemilang employee performance. But job satisfaction can mediate the influence of work motivation on PT Pakar Anugerah Gemilang employee performance.

Keywords: Organizational Culture, Work Environment, Work Motivation, Employee Performance, Job Satisfaction

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan variabel intervensi kepuasan kerja. Data kuantitatif dikumpulkan dari 130 karyawan yang bekerja di PT Pakar Anugerah Gemilang melalui kuesioner. Analisis deskriptif dan analisis jalur akan digunakan untuk menganalisis data yang dikumpulkan. Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi, lingkungan kerja, dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi dan lingkungan kerja tidak berpengaruh lebih besar terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, tetapi motivasi kerja lebih besar pengaruhnya terhadap kinerja karyawan di PT Pakar Anugerah Gemilang melalui kepuasan kerja.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Pesatnya kemajuan industri saat ini tidak terlepas dari pentingnya unsur-unsur sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi. Sumber daya manusia dapat dikatakan sebagai faktor utama eksistensi bagi suatu perusahaan. Pada PT Pakar Anugerah Gemilang yang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa dan konsultan, sumber daya manusia menjadi aset yang sangat penting karena berfungsi sebagai perencana, pelaksana, serta pengontrol yang memiliki peran aktif dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Karyawan pada PT Pakar Anugerah Gemilang berperan sebagai inti bukan hanya sebagai pendukung pencapaian tujuan. Tercapainya tujuan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja individu dan kelompok

karyawannya dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Berdasarkan hasil observasi awal pada lingkungan kerja PT Pakar Anugerah Gemilang, terdapat beberapa hal yang dapat menjadi gangguan seperti suara bising dari konstruksi pada jam krusial, kapasitas ruang kerja yang tidak diimbangi dengan penambahan jumlah karyawan dan berdasarkan pengamatan dan wawancara dengan yang dilakukan dengan salah seorang direktur PT Pakar Anugerah Gemilang pada tanggal 21 Mei 2021, dikatakan bahwa beberapa hal yang masih menjadi kendala bagi perusahaan saat ini yaitu kebutuhan karyawan baru yang semakin menjadi urgensi, karena peningkatan jumlah klien menyebabkan banyak anggota tim yang harus meng-*handle* beberapa klien sekaligus dan menyebabkan tidak optimalnya kinerja dari karyawan, banyak karyawan baru yang masih dalam masa penyesuaian dengan budaya kerja perusahaan, target bulanan yang banyak tidak terpenuhi pada tahun 2020.

Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepuasan kerja pegawai yang ada. Luthans et al. (2021) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja adalah hasil dari apa yang diyakini karyawan bahwa pekerjaannya dapat memberikan sesuatu yang berarti. Pertimbangan tentang pentingnya kinerja dan kepuasan karyawan tidak terlepas dari faktor lain seperti budaya organisasi. Budaya organisasi menurut Robbins dan Judge (2013) mengacu pada sistem nilai yang dimiliki bersama oleh anggota, yang membedakan suatu organisasi dengan yang lain. Selain itu, tingkat kepuasan kerja dan kinerja karyawan juga akan dipengaruhi oleh lingkungan kerja perusahaan. Aoliso dan Lao (2018) mengemukakan bahwa lingkungan kerja adalah tempat karyawan melakukan aktivitas setiap hari, lingkungan kerja juga mencakup hubungan kerja antar rekan kerja, hubungan antara bawahan dan atasan. Hasibuan (2018) mempertanyakan bagaimana membangkitkan semangat kerja karyawan, membuat mereka mau bekerja keras, memberikan kemampuan dan keterampilan maksimal, untuk menciptakan keuntungan bagi perusahaan. Dalam menjawab pertanyaan tersebut, Hasibuan (2018) mengatakan bahwa motivasi merupakan faktor penting. Mengutip pendapat Dessler (1992) dalam Andjarwati (2015), orang percaya bahwa motivasi adalah hasil dari ketegangan yang muncul ketika satu atau lebih kebutuhan penting tidak dapat dipenuhi.

Tujuan Penelitian

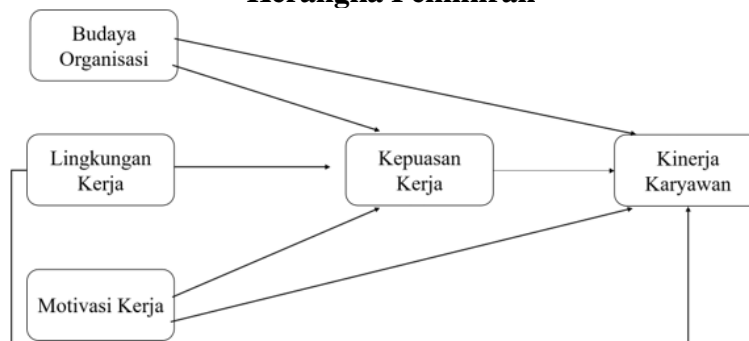
Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui: (1) Pengaruh budaya organisasi, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT Pakar Anugerah Gemilang, (2) Pengaruh budaya organisasi, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Pakar Anugerah Gemilang, (3) Pengaruh budaya organisasi, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Pakar Anugerah Gemilang melalui kepuasan kerja.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja berdasarkan pendapat Dessler (2015) dalam Prayudha (2018) serta Robbins dan Judge (2013) didefinisikan sebagai hasil evaluasi kerja berdasarkan prestasi sebenarnya yang dihasilkan karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan dibandingkan dengan standar yang ditetapkan bersama. Sutrisno (2011) dalam Prayogutama dan Surjanti (2017) mengatakan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan sikap pegawai terhadap pekerjaan, kerja sama pegawai, penghargaan dalam bekerja, kesempatan kerja, dan segala sesuatu yang berhubungan dengan faktor fisik dan psikis. Kepuasan dapat dikatakan sebagai sikap yang dicerminkan melalui kinerja seseorang dari perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima dengan penghargaan yang menurut mereka seharusnya diterima (Robbins & Judge, 2013). Budaya organisasi merupakan sistem nilai dan keyakinan bersama. Nilai dan keyakinan tersebut diambil berdasarkan kebiasaan pendiri dan filosofi dasar yang dianutnya, kemudian dibentuk menjadi norma. Norma tersebut dipakai sebagai pedoman cara berpikir dan berperilaku dalam upaya mencapai tujuan bersama (Umar, 2010; Wahyudi & Tupti, 2019). Nitisemito (1988) dalam Aoliso dan Lao (2018) berpendapat lingkungan kerja adalah segala hal di sekeliling yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melakukan tugas yang diberikan. Di tempat kerja, karyawan perlu didukung oleh lingkungan kerja yang baik,

aman, tenteram, bersih, tenang, dan optimal sehingga tidak ada ancaman atau halangan apa pun yang dapat mengganggu. Motivasi kerja menurut pendapat Mathis dan Jackson (2007) dalam Sudaryo et al. (2018), adalah keinginan seseorang yang dapat mendorong orang itu untuk melakukan tindakan agar tujuan dapat tercapai.

Gambar 1
Kerangka Pemikiran



Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- H₁** : Budaya organisasi, lingkungan kerja, dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.
- H₂** : Budaya organisasi, lingkungan kerja, dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H₃** : Budaya organisasi, lingkungan kerja, dan motivasi kerja berpengaruh lebih besar terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

METODOLOGI PENELITIAN

Objek dari penelitian ini adalah PT Pakar Anugerah Gemilang dan subjeknya berupa seluruh karyawan yang ada pada perusahaan tersebut. Data yang diperoleh berasal dari penyebaran kuesioner secara daring kepada 130 karyawan PT Pakar Anugerah Gemilang. Seluruh populasi akan digunakan sebagai sampel penelitian. Penelitian ini berjenis kuantitatif dengan teknik analisis data deskriptif dan analisis jalur (*path analysis*). Pengolahan data nantinya akan dibantu dengan program SPSS.

Penjelasan Operasional

Robbins dan Judge (2013) mendefinisikan kinerja sebagai hasil evaluasi pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan bersama. Kinerja dapat diukur dengan indikator berikut: (1) kualitas kerja, (2) kuantitas kerja, (3) ketepatan waktu, (4) efektivitas, dan (5) komitmen kerja.

Jumlah penghargaan yang diterima dan jumlah penghargaan yang dianggap seseorang seharusnya diterima menimbulkan tingkat kepuasan yang berpengaruh pada kinerja seseorang (Robbins & Judge, 2013). Luthans et al. (2021) memberikan indikator yang dapat memprediksi atau mengukur kepuasan kerja seseorang, yaitu: (1) pekerjaan itu sendiri, (2) gaji, (3) promosi, (4) pengawasan, (5) rekan kerja, dan (6) kondisi kerja.

Indikator untuk mengukur budaya organisasi berdasarkan pendapat dari Robbins dan Judge (2013) sebagai berikut: (1) inovasi dan berani mengambil risiko, (2) perhatian pada hal detail, (3) berorientasi pada hasil, (4) berorientasi pada orang, (5) berorientasi pada tim, (6) keagresifan, dan (7) stabilitas.

Faktor pengukuran lingkungan kerja fisik diuraikan oleh Sedarmayanti (2017) dalam Silitonga (2020) adalah (1) penerangan atau cahaya, (2) temperatur/suhu udara, (3) kelembapan, (4) sirkulasi udara, (5) kebisingan, (6) getaran mekanis, (7) bau tidak sedap, (8) tata warna dan dekorasi, dan (9) keamanan. Untuk pengukuran lingkungan non fisik dijabarkan oleh Siagian (2019) dalam Lestri (2020) yaitu (10) hubungan rekan kerja setingkat, (11) hubungan atasan dan bawahan, dan (12) kerja sama antar karyawan.

Teori dua faktor ini merupakan teori yang dikembangkan oleh Herzberg et al. (2011) dalam Sudaryo et al. (2018), berdasarkan teori kebutuhan Maslow yang disebut sebagai faktor motivator kemudian ia menambahkan satu faktor lain yaitu faktor *hygiene*. Faktor motivator meliputi: (1) pencapaian, (2) pengakuan, (3) tanggung jawab, (4) kemajuan, (5) pekerjaan itu sendiri, dan (6) kemungkinan untuk tumbuh. Faktor *hygiene* meliputi: (7) kebijakan dan administrasi perusahaan, (8) pengawasan, (9) gaji, dan (10) hubungan interpersonal.

HASIL DAN KESIMPULAN

Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis *path* digunakan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, lingkungan kerja, motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja sebagai variabel intervensi.

Model Jalur

Tabel 1
Hasil Regresi Linier

Variabel	Hasil Regresi Model 1 Variabel Dependen: Kepuasan Kerja		Hasil Regresi Model 2 Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	
	<i>Koefisien Standardized</i>	<i>Sig.</i>	<i>Koefisien Standardized</i>	<i>Sig.</i>
Budaya Organisasi (X1)	0,147	0,000	0,163	0,001
Lingkungan Kerja (X2)	0,231	0,002	0,128	0,013
Motivasi Kerja (X3)	0,636	0,000	0,166	0,025
Kepuasan Kerja (Z)			0,552	0,000
R2	: 0,875		: 0,888	
F statistik	: 293,312 Sig.= 0,000		: 247,527 Sig.= 0,000	
N	: 130		: 130	

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

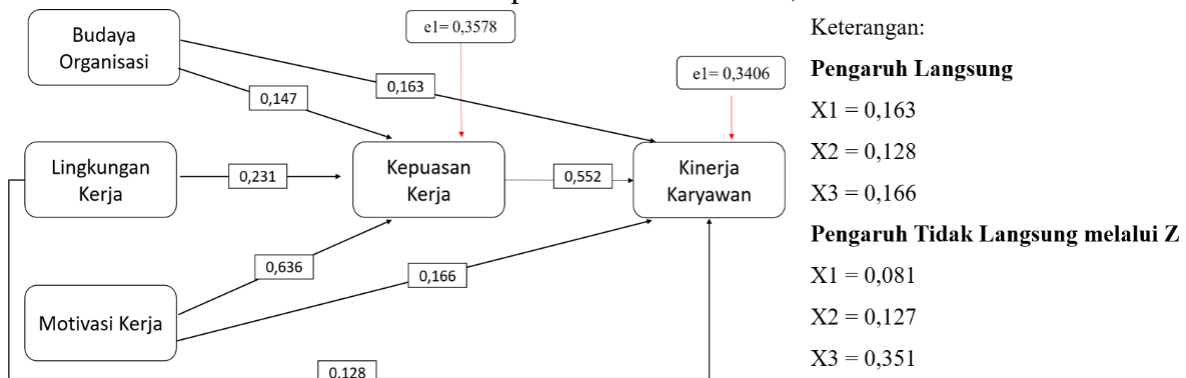
Pada hasil regresi model 1 dengan kepuasan kerja sebagai variabel dependen, dapat dilihat semua variabel independen memperoleh nilai sig. < 0,05 (*Level of Significant*). Sehingga hipotesis 1 diterima karena budaya organisasi, lingkungan kerja, dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Pakar Anugerah Gemilang. Besar pengaruh yang dapat dijelaskan oleh variabel independen adalah 87,5%, sisanya diterangkan oleh faktor lain diluar penelitian ini.

Sedangkan pada hasil regresi model 2 dengan kinerja sebagai variabel dependen, dapat dilihat semua variabel independen juga memperoleh nilai sig. < 0,05 (*Level of Significant*). Sehingga hipotesis 2 diterima karena variabel budaya organisasi, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pakar Anugerah Gemilang. Besar pengaruh yang dapat dijelaskan oleh variabel independen adalah 88,8%, sisanya diterangkan oleh faktor lain di luar penelitian ini.

Hasil Analisis Jalur

Gambar 2
Hasil Analisis Jalur

Sumber: Data primer diolah Peneliti, 2021



Besar pengaruh terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada Gambar 2. Budaya organisasi dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang lebih besar secara langsung terhadap kinerja karyawan dibandingkan melalui kepuasan kerja. Sedangkan, pengaruh motivasi kerja lebih besar terhadap kinerja karyawan melalui variabel intervensi kepuasan kerja, sehingga hipotesis 3 ditolak karena pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja lebih besar terhadap kinerja karyawan PT Pakar Anugerah Gemilang tanpa melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervensi. Walau pun pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan karyawan PT Pakar Anugerah Gemilang lebih besar melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervensi.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis di atas dapat disimpulkan bahwa: (1) Budaya organisasi, lingkungan kerja, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan PT Pakar Anugerah Gemilang, (2) Budaya organisasi, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pakar Anugerah Gemilang, (3) Kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT Pakar Anugerah Gemilang karena nilai koefisien pengaruh langsungnya lebih besar. Tetapi kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Pakar Anugerah Gemilang karena nilai koefisien pengaruh tidak langsungnya lebih besar.

DAFTAR PUSTAKA

- Andjarwati, T. (2015). Motivasi dari sudut pandang teori hirarki kebutuhan Maslow, teori dua faktor Herzberg, teori X Y Mc Gregor, dan teori motivasi prestasi McClelland. *JMM17: Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, 1(1), 45–54. <https://doi.org/10.30996/jmm17.v2i01.422>
- Aoliso, A., & Lao, H. (2018). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Taspen (Persero) kantor cabang Kupang. *BISMAN, Jurnal Bisnis & Manajemen*, 3(1), 9–16. <https://core.ac.uk/download/pdf/268045150.pdf>
- Dessler, G. (1992). *Organization theory: Integrating structure and behaviour*. Prentice Hall.
- Dessler, G. (2015). *Manajemen sumber daya manusia* (D. Angelica (trans.); 14th ed.). Salemba Empat.
- Hasibuan, M. S. P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia* (Eds Revisi). Bumi Aksara.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2011). *The motivation to work*. Transaction Publishers.
- Lestri. (2020). *Pengaruh komitmen kerja, motivasi kerja, stres kerja, lingkungan kerja non fisik, dan disiplin kerja terhadap kinerja guru SMA Kartika I-5 Padang* [Skripsi, Sekolah Tinggi Keguruan dan Ilmu Pendidikan (STKIP) PGRI Sumatera Barat]. <http://repo.stkip-pgri-sumbar.ac.id/id/eprint/11988/>

- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2021). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (14th ed.). Information Age Publishing.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2007). *Human resource management* (12th ed.). Cengage.
- Nitisemito, A. S. (1988). *Manajemen personalia: Manajemen sumber daya manusia* (7th ed.). Ghalia Indonesia.
- Prayogatama, D. A., & Surjanti, J. (2017). Pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada departemen P&GA (Personalia and general affair) PT Japfa Comfeed Indonesia, Tbk Sidoarjo. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 5(3), 1–11.
<https://jurnalmahasiswa.unesa.ac.id/index.php/jim/article/view/21755/19945>
- Prayudha, H. W. (2018). *Pengaruh employee engagement dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Universitas Islam Indonesia* [Skripsi, Universitas Islam Indonesia].
[https://dspace.uui.ac.id/bitstream/handle/123456789/10130/SKRIPSI Heggi Wirawan Prayudha.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://dspace.uui.ac.id/bitstream/handle/123456789/10130/SKRIPSI%20Heggi%20Wirawan%20Prayudha.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Pearson Education.
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kompetensi, kinerja, dan produktivitas kerja*. Refika Aditama.
- Siagian, S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia* (1st ed.). Bumi Aksara.
- Silitonga, E. S. (2020). *Peningkatan kinerja SDM melalui motivasi, kepemimpinan, komitmen, dan lingkungan kerja*. Penebar Media Pustaka.
- Sudaryo, Y., Aribowo, A., & Sofiaty, N. A. (2018). *Manajemen sumber daya manusia: Kompensasi tidak langsung dan lingkungan kerja fisik*. Andi.
- Sutrisno, E. (2011). *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana Prenada Media Group.
- Umar, H. (2010). *Riset pemasaran dan perilaku konsumen*. Gramedia Pustaka Utama.
- Wahyudi, W. D., & Tupti, Z. (2019). Pengaruh budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 31–44. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3363>