

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH WORK MOTIVATION AS AN INTERVENING VARIABLE IN TANDES DISTRICT, SURABAYA CITY

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI KECAMATAN TANDES KOTA SURABAYA

Emmy Deswiati¹, Dewie Tri Wijayati Wardoyo², Anang Kistyanto³

Program Studi S2 Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Negeri Surabaya^{1,2,3}
emmy.23023@mhs.unesa.ac.id¹, dewiewijayati@unesa.ac.id², anangkistyanto@unesa.ac.id³

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of organizational culture on employee performance through work motivation as an intervening variable. The sample in this study were employees of Tandes District, Surabaya City. The data analysis technique used in this study was descriptive analysis and Structural Equation Modeling (SEM) using SmartPLS software version 3.0. The results of the study showed that exogenous variables, namely organizational culture and work motivation, had a positive and significant effect on employee performance directly. In addition, indirectly, organizational culture had a positive and significant effect on performance through work motivation on employees of Tandes District, Surabaya City. The mediating or intervening variable of work motivation successfully mediated complementary partially.
Keyword: performance, organizational culture, work motivation, Structural Equation Modeling (SEM)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai Kecamatan Tandes Kota Surabaya. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan Structural Equation Modeling (SEM) dengan menggunakan software SmartPLS versi 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel eksogen yaitu budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai secara langsung. Selain itu, secara tidak langsung budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja pada pegawai Kecamatan Tandes Kota Surabaya. Variabel mediasi atau intervening motivasi kerja berhasil memediasi secara complementary partial.

Kata Kunci: kinerja, budaya organisasi, motivasi kerja, Structural Equation Modeling (SEM)

PENDAHULUAN

Manajemen Sumber Daya Manusia memegang peranan penting dalam sebuah organisasi dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi sebuah organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Perkembangan pesat yang terjadi dalam dunia usaha selalu memberikan tantangan, ancaman, serta peluang bagi setiap perusahaan untuk mampu melakukan adaptasi serta inovasi dalam menghadapi segala fenomena perkembangan dan perubahan yang terjadi. Salah satu elemen perusahaan yang paling penting, yaitu sumber daya manusia dalam menghadapi perkembangan tersebut. Keberadaan dan

kualitas sumber daya manusia sangat penting bagi organisasi, salah satunya adanya karyawan atau pegawai. Hal ini karena karyawan merupakan ujung tombak di setiap perubahan organisasi menjadi lebih baik (Bedarkar & Pandita, 2014).

Kualitas sumber daya manusia dapat dilihat dari keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuannya berkaitan dengan kinerja karyawan. Menurut (Sugiyono & Rahajeng, 2022), kinerja karyawan merupakan jumlah pekerjaan yang dilakukan karyawan untuk mencapai suatu tujuan dalam periode. Kaitannya dengan kinerja pegawai di lingkungan Kecamatan Tandes, bahwa

kinerja pegawai merupakan kemampuan yang dikuasai oleh pegawai berkaitan dengan tugas, peran, dan tanggung jawab berdasarkan kemampuan yang dimilikinya. Kinerja dapat dikatakan memuaskan dan baik apabila dapat mencapai tujuan yang sesuai dengan standar yang telah ditentukan.

Guna menaikkan kualitas, tiap organisasi harus melakukan analisis komprehensif terhadap aspek yang mempengaruhi kinerja pegawai. Salah satu aspek yang bisa mempengaruhi buruk baiknya kinerja pegawai yang pertama yakni budaya suatu organisasi. Syauta et al. (2012) menerangkan bila budaya organisasi terbentuk tak lain guna menunjang organisasi dalam menggapai tujuan. Kesesuaian antara nilai yang terdapat pada budaya organisasi dengan nilai yang dianut oleh karyawan akan membuat tujuan organisasi tercapai. Kala terjalin kesesuaian nilai tersebut, budaya organisasi bisa tertanam kokoh pada pola pikir dan terefleksikan dalam sikap karyawan serta berperan sebagai tools pencegahan sikap menyimpang karyawan semacam korupsi, sabotase, serta lain- lain.

Konsep budaya organisasi mulai populer sejak awal tahun 1980. Sejumlah literature dan hasil riset empiris telah mengemukakan bahwa budaya organisasi memiliki peran yang strategis terhadap keberhasilan suatu organisasi. Budaya organisasi menjadi penting karena merupakan kebiasaan. Budaya organisasi memiliki peran yang strategis untuk meningkatkan dan mendorong efektivitas kinerja suatu organisasi, khususnya kinerja pegawai dalam suatu organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Budaya organisasi memainkan peran penting dalam membentuk perilaku karyawan, motivasi, dan kesuksesan organisasi secara

keseluruhan. Ini mencakup nilai-nilai, norma, dan praktik yang menentukan bagaimana pekerjaan dilakukan dalam perusahaan, secara signifikan mempengaruhi produktivitas dan kepuasan karyawan (Lakshmi et al., 2024; Olena & Li, 2024). Budaya organisasi yang kuat menumbuhkan rasa memiliki dan komitmen di antara karyawan, yang dapat meningkatkan kinerja mereka dan mengurangi perilaku tidak etis, tergantung pada fokus budaya (stabilitas vs fleksibilitas) (Fulmore et al., 2024). Selain itu, budaya organisasi juga mempengaruhi dinamika tim dan pembentukan kepemimpinan, membimbing bagaimana tim berkolaborasi dan mendekati tugas (Kiladze & Sopromadze, 2024). Namun, efektivitas budaya organisasi dapat bervariasi, dan para pemimpin harus secara aktif mengelola dan mengolahnya agar selaras dengan tujuan strategis dan beradaptasi dengan perubahan kondisi pasar (Olena & Li, 2024).

Salah satu fungsi budaya organisasi yaitu mengikat seluruh komponen yang ada dalam organisasi tersebut, suntikan energi, menentukan identitas, motivator, dan dapat dijadikan pedoman bagi anggota organisasi. (M.Fahmi et al., 2018). Kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi (M.Fahmi et al., 2018).

Habib et al. (2014) menerangkan bahwa budaya organisasi umumnya tercipta sesuai dengan kemajuan yang dibuat oleh organisasi. Lebih lanjut, Susmiati dan Sudarma (2015) menambahkan bahwa budaya organisasi diturunkan antar zaman. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi fleksibel dan dapat menyesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Nilai-nilai dalam budaya dapat meningkat atau menurun seiring dengan penyesuaian

organisasi terhadap perubahan yang terjadi.

Pada korelasi variabel budaya organisasi terhadap kinerja, didapati beberapa temuan penelitian sebelumnya yang menggambarkan adanya keterhubungan keduanya. Penelitian Salain et al. (2021) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan perusahaan jasa keuangan swasta di Denpasar, Bali. Pada penelitian tersebut dijelaskan jika budaya organisasi bukan hanya sebagai kewajiban untuk berkomitmen kepada perusahaan saja, tetapi sebagai keyakinan yang dianut oleh karyawan dan harus dilaksanakan dengan baik sebagai identitas serta nilai kepercayaan diri dalam bekerja. Hasil temuan tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan (Sudaryana, 2021) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Kukuh Tangguh Sandang Mills di Bandung. Dari penelitian ini disebutkan bahwa dengan adanya budaya absensi vertikal membuat karyawan menjadi lebih disiplin dalam bekerja.

Hasil yang berbeda dengan temuan sebelumnya. Pada penelitian yang dilakukan oleh (Theresia et al., 2018) menemukan jika budaya organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja dosen atau karyawan. Temuan tersebut dikuatkan oleh penelitian yang dilakukan (Pawirosumarto et al., 2017) yang kembali menemukan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan di Parador Hotels dan Resort, Indonesia. Perbedaan beberapa hasil penelitian tersebut, menjadi dasar melakukan pengujian ulang variabel terkait pada penelitian ini.

Faktor selanjutnya yang mempengaruhi kinerja ialah motivasi

kerja. Flippo (1976) menjelaskan bahwa *motivation is a skill in aligning employee and organizational interests so that behavior result in achievement of employee wants simultaneously with attainment of organizational objective*. Lebih lanjut, Mangkunegara (2005) menyebutkan motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan, sebagaimana dibuktikan oleh beberapa penelitian. Ini diidentifikasi sebagai pendorong utama, terhitung hingga 40,7% dari variabilitas kinerja dalam beberapa konteks (Geopani et al., 2024). Selain itu, motivasi menumbuhkan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan keterlibatan dan moral karyawan, yang sangat penting untuk kinerja yang optimal (Awoitau et al., 2024). Menariknya, sementara motivasi memainkan peran penting, ia berinteraksi dengan faktor-faktor lain seperti kompetensi kerja dan lingkungan kerja. Misalnya, dalam satu penelitian, motivasi menyumbang 42,3% dari pengaruh pada kinerja, sedangkan lingkungan kerja menyumbang 50,6% (Ikhsan et al., 2024). Hal ini menunjukkan bahwa meskipun motivasi sangat penting, motivasi harus dilengkapi dengan lingkungan kerja yang mendukung dan pengembangan keterampilan untuk memaksimalkan kinerja karyawan (Supriatna et al., 2024). Penelitian (Omolo, 2015) menyatakan ketika karyawan mempunyai motivasi yang baik bisa berdampak dengan meningkatnya skill sebagai akibatnya kinerjanya maksimal dan dapat membantu mencapai tujuan perusahaan.

Kadarisman (2012) menjelaskan bahwa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja terdiri atas dua faktor

yaitu, factor internal dan factor eksternal. Faktor internal yang dapat memengaruhi motivasi kerja antara lain kematangan kepribadian, pendidikan, ekspektasi pribadi, kebutuhan, kelelahan dan kebosanan, serta kepuasan kerja. Sedangkan, factor eksternal yang memengaruhi motivasi kerja, seperti jenis dan sifat pekerjaan, kelompok kerja, organisasi tempat bekerja, situasi lingkungan kerja, dan sistem upah.

Riset yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti dalam menguji korelasi kedua variabel tersebut menghasilkan temuan yang menarik. Riset yang dilakukan (Al-Hawary & Banat, 2017) memperoleh temuan bahwa motivasi secara materiil dan non materiil mempunyai imbas signifikan di kinerja karyawan. Hasil tersebut didukung oleh penelitian (Paais & Pattiruhu, 2020) yang menemukan bahwa motivasi berpengaruh secara positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian ini pula disebutkan bahwa karyawan adalah aset berharga yang wajib dijaga oleh perusahaan atau organisasi sebab karyawan ialah ujung tombak pada proses produksi.

Terlepas dari temuan adanya keterhubungan variabel motivasi terhadap kinerja, terdapat pula temuan yang memberikan hasil tidak selaras. Katiandagho et al. (2014) pada risetnya menemukan bahwa motivasi tidak memiliki efek signifikan terhadap kinerja. Begitu juga dengan riset yang dilakukan oleh (Inaray et al., 2016) yang mengatakan bahwa terhadap kinerja karyawan, motivasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan. Berdasarkan research gap penelitian terdahulu di atas, peneliti menjadikannya sebagai dasar untuk melakukan penelitian ulang keterhubungan variabel terkait.

Sebagai salah satu penyelenggara pelayanan publik yang melayani masyarakat secara langsung, Kecamatan

Tandes Kota Surabaya dituntut dapat melayani masyarakat dengan memberikan pelayanan publik secara prima. Kecamatan Tandes Kota Surabaya merupakan salah satu organisasi yang mendukung kemajuan Kota Surabaya khususnya di wilayah Barat. Kecamatan Tandes termasuk dalam kategori kecamatan yang memperoleh predikat sangat baik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Prestasi ini tentunya merupakan hasil kolaborasi yang baik antara manajemen, pegawai, dan masyarakat. Akan tetapi, masih terdapat beberapa keluhan yang muncul dari masyarakat terkait proses pelayanan Kecamatan Tandes. Beberapa keluhan tersebut mengenai kurang ramahnya pegawai dalam menyambut pertanyaan yang berasal dari masyarakat.

Walaupun keluhan yang masuk berjumlah sedikit tetapi hal ini perlu menjadi perhatian Kecamatan Tandes untuk mengevaluasi dan memperbaiki proses pelayanan sebagai wujud kinerja instansi agar seluruh masyarakat memperoleh pelayanan yang optimal. Salah satunya dengan terus-menerus memelihara dan mengembangkan kualitas sumber daya manusia lebih lanjut agar organisasi pemerintah daerah semakin berperan dalam pembangunan daerah dan mewujudkan kesejahteraan masyarakat secara luas sebagai tujuan dari pembangunan daerah yang merupakan bagian dari Pembangunan Nasional.

Organisasi dalam hal ini organisasi pemerintahan yang memberikan pelayanan administrasi yang terbaik pada masyarakat merupakan faktor terpenting dalam pembangunan, tentunya dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti budaya organisasi dan motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai. Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja tentu saja mampu

mempengaruhi Kinerja Pegawai tersebut.

Dengan budaya organisasi yang baik dapat membuat karyawan merasa nyaman dan betah dalam bekerja, sehingga mendorong karyawan bersemangat dalam melakukan pekerjaan sehari-hari dan menghasilkan produktivitas kerja yang baik pula. Budaya Kerja di Kecamatan Tandes Kota Surabaya diantaranya adalah 5 (lima) S yang terdiri dari Senyum, Salam, Sapa, Sopan dan Santun. Hal tersebut tidak hanya membudaya di kalangan para karyawan akan tetapi juga terhadap masyarakat. Selain itu, budaya yang ada di Kecamatan Tandes yaitu setiap pagi hari sebelum melakukan aktivitas berdoa bersama, membaca Motto Pelayanan Kecamatan Tandes, dilanjut dengan menyanyikan lagu Indonesia Raya serta diakhiri dengan yel-yel penyemangat. Hal tersebut mampu menjadi penyemangat kerja sehingga pegawai Kecamatan Tandes dapat memberikan pelayanan administrasi kepada masyarakat secara prima. Begitu juga motivasi kerja pegawai di Kecamatan Tandes juga dipengaruhi oleh budaya organisasi yang tercipta, ketika budaya organisasi mendukung maka dapat memotivasi pegawai sehingga harapan untuk kinerja pegawai meningkat lebih besar.

Berdasarkan kajian teori dan fenomena yang terjadi di Kecamatan Tandes Kota Surabaya serta penelitian pendahulu yang menunjukkan inkonsistensi, diketahui bahwa organisasi dapat memperoleh manfaat dari kinerja pegawai dalam beberapa cara, termasuk peningkatan kepuasan masyarakat atas pelayanan publik yang dilakukan oleh pegawai Kecamatan Tandes Kota Surabaya. Hal ini menjadi sangat penting karena Kecamatan merupakan salah satu garda terdepan pelayanan publik di kota Surabaya,

sehingga pegawainya sebagai pemberi pelayanan publik kepada masyarakat harus memiliki kinerja yang prima dengan didukung berbagai faktor seperti budaya organisasi dan motivasi kerja pegawai itu sendiri. Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan di atas, maka penulis perlu untuk mengadakan penelitian dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening di Kecamatan Tandes Kota Surabaya”

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan jenis penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2016), pengertian penelitian eksplanatori adalah penelitian yang bermaksud untuk menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain. Variabel dalam penelitian ini terdiri atas variabel endogen (depende) yaitu kinerja pegawai dengan indikator kuantitas kerja, kualitas kerja, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama (Mathis & Jackson, 2006). Variabel eksogen (independen) dalam penelitian ini adalah budaya organisasi dengan indikator peraturan-peraturan yang harus dipatuhi, norma-norma, nilai-nilai pedoman, aturan-aturan, dan iklim organisasi (Robbins & Judge, 2016). Variabel mediasi yaitu motivasi kerja dengan indikator motivasi eksternal dari atasan atau rekan kerja dan motivasi internal atau pekerjaan itu sendiri (Robbins, 2016). Penelitian ini menggunakan sampel pegawai Kecamatan Tandes Kota Surabaya yang berjumlah 41 orang. Teknik pengumpulan data menggunakan kuisisioner dengan media google formulir yang diberikan kepada sampel penelitian untuk diisi secara mandiri. Kuisisioner

dalam penelitian menggunakan skala likert dalam pengukurannya. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan aplikasi SmartPLS versi 3 yang terdiri dari pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, reliabilitas, f-square, r-square, dan pengujian hipotesis baik secara langsung maupun mediasi (Hair et al., 2017).

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Outer Model

Uji outer model terdiri atas uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas. Berikut ini merupakan hasil uji outer model:

a. Validitas Konvergen

Tabel 2. Uji Validitas Konvergen

Indikator	Nilai	
	Outer Loading	Keterangan
X1.1	0,880	Terpenuhi
X1.2	0,896	Terpenuhi
X1.3	0,922	Terpenuhi
X1.4	0,943	Terpenuhi
X1.5	0,787	Terpenuhi
Z.1	0,976	Terpenuhi
Z.2	0,976	Terpenuhi
Y.1	0,780	Terpenuhi
Y.2	0,938	Terpenuhi
Y.3	0,949	Terpenuhi
Y.4	0,935	Terpenuhi
Y.5	0,875	Terpenuhi

Sumber: data diolah SmartPLS, 2024

Berdasarkan tabel validitas konvergen dapat diketahui bahwa nilai outer loading pada setiap indikator variabel penelitian melebihi 0,50 sehingga memenuhi syarat uji validitas konvergen yaitu seluruh item pernyataan dinyatakan valid. Pada variabel budaya organisasi indikator keempat yaitu aturan-aturan membentuk budaya organisasi di Kecamatan Tandes paling besar dibandingkan indikator lainnya

dengan nilai outer loading 0,943. Sebaliknya, indikator kelima yaitu iklim organisasi membentuk budaya organisasi di Kecamatan Tandes paling rendah diantara yang lainnya. Pada variabel motivasi kerja, kedua indikator membentuk secara seimbang. Berikutnya, pada variabel kinerja indikator Ketepatan waktu Kinerja karyawan memegang peranan paling besar dalam membentuk kinerja pegawai Kecamatan Tandes. Sebaliknya, indikator Kuantitas Kinerja karyawan memberikan kontribusi paling kecil di antara indikator lainnya dalam menciptakan kinerja pegawai Kecamatan Tandes.

b. Validitas Diskriminan

Tabel 3. Uji Validitas Diskriminan

	Budaya Organisasi	Kinerja Pegawai	Motivasi
Budaya Organisasi	0,887		
Kinerja Pegawai	0,862	0,898	
Motivasi	0,809	0,876	0,976

Sumber: data diolah SmartPLS, 2024

Berdasarkan hasil uji validitas diskriminan dengan melihat nilai Fornell-Lacker diketahui bahwa memenuhi syarat uji validitas diskriminan. Nilai budaya organisasi yaitu 0,887 lebih besar dibandingkan nilai konstruk lainnya yaitu 0,862 dan 0,809. Begitu pula dengan nilai kinerja 0,898 lebih besar dibandingkan nilai konstruk lainnya yaitu 0,862 dan 0,879. Hal serupa juga ditemui pada variabel motivasi dengan nilai 0,976 lebih besar dibandingkan nilai konstruk lainnya, yaitu 0,809 dan 0,879. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa setiap konstruk memiliki perbedaan dan tidak berkorelasi satu sama lainnya.

c. Composite Reliability

Tabel 4. Uji Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Budaya Organisasi	0,931	0,948
Kinerja Pegawai	0,938	0,954
Motivasi	0,950	0,976

Sumber: data diolah SmartPLS, 2024

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas di atas dapat diketahui bahwa nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability setiap variabel lebih besar dari 0,50 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini memenuhi uji reliabilitas.

Inner Model

Uji inner model dalam penelitian ini diperoleh melalui nilai r-square dan f-square untuk menunjukkan seberapa baik model penelitian.

a. Uji R-Square

Tabel 5. Uji R-Square

	R-Square	R-Square Adjusted
Kinerja Pegawai	0,835	0,827
Motivasi	0,655	0,646

Sumber: data diolah SmartPLS, 2024

Berdasarkan hasil uji R-Square di atas diperoleh nilai R-Square Adjusted untuk variabel kinerja sebesar 0,827 yang masuk dalam kategori model kuat sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi dan motivasi kerja mampu membentuk kinerja pegawai Kecamatan Tandes Kota Surabaya sebesar 82,7%. Selanjutnya, pada variabel motivasi kerja memperoleh nilai R-Square Adjusted sebesar 0,646 yang masuk dalam kategori model moderat sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi mampu membentuk motivasi kerja pegawai Kecamatan Tandes Kota Surabaya sebesar 64,6%.

b. Uji F-Square

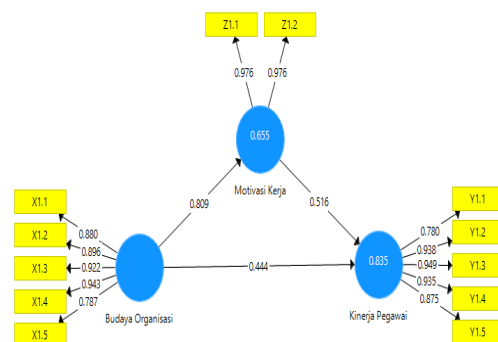
Tabel 6. Uji F-Square

	Kinerja Pegawai	Motivasi
Budaya Organisasi	0,414	1,896
Motivasi	0,558	

Sumber: data diolah SmartPLS, 2024

Berdasarkan hasil uji f-square di atas dapat disimpulkan bahwa:

1. Variabel budaya organisasi mampu membentuk kinerja pegawai di Kecamatan Tandes Kota Surabaya sebesar 0,414, nilai ini lebih besar dari 0,35 sehingga disimpulkan bahwa model ini bersifat baik.
2. Variabel budaya organisasi mampu membentuk motivasi kerja pegawai di Kecamatan Tandes Kota Surabaya sebesar 1,896, nilai ini lebih besar dari 0,35 sehingga disimpulkan bahwa model ini bersifat baik.
3. Variabel motivasi kerja mampu membentuk kinerja pegawai di Kecamatan Tandes Kota Surabaya sebesar 0,558, nilai ini lebih besar dari 0,35 sehingga disimpulkan bahwa model ini bersifat baik.



Gambar 1. Grafik Outer dan Inner Model

Pengujian Hipotesis

Pengujian ini terdiri dari uji langsung dan uji tidak langsung (mediasi). Berikut ini adalah hasil uji:

a. Uji Pengaruh Langsung

Tabel 7. Pengaruh Langsung

	Original Sampel	T Statistics	P Values
Budaya Organisasi terhadap Kinerja	0,444	4,565	0,000
Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja	0,809	5,782	0,000
Motivasi Kerja terhadap Kinerja	0,516	3,851	0,000

Sumber: data diolah SmartPLS, 2024

Berdasarkan *path coefisient* memberikan hasil hipotesis pada pengaruh langsung sebagai berikut:

1. Budaya organisasi terhadap kinerja memiliki nilai p-value $0,000 < 0,050$ sehingga budaya organisasi dinyatakan berpengaruh sangat signifikan dan positif pada kinerja pegawai di Kecamatan Tandes Kota Surabaya tahun 2024
2. Budaya organisasi terhadap motivasi kerja memiliki nilai p-value sebesar $0,000 < 0,050$ sehingga budaya organisasi dinyatakan berpengaruh sangat signifikan dan positif pada motivasi kerja pegawai Kecamatan Tandes Kota Surabaya tahun 2024.
3. Motivasi kerja terhadap kinerja memiliki nilai p-value sebesar $0,000 < 0,050$ sehingga motivasi kerja dinyatakan berpengaruh sangat signifikan dan positif pada kinerja pegawai Kecamatan Tandes Kota Surabaya tahun 2024

b. Uji Pengaruh Tidak Langsung (mediasi)

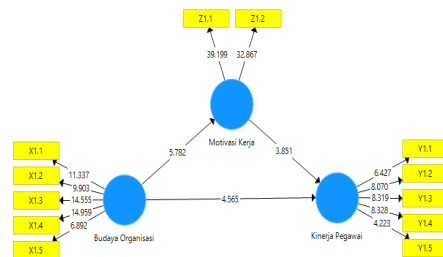
Tabel 8. Pengaruh Tidak Langsung

	Original Sampel	T Statistics	P Values
Budaya Organisasi terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja	0,418	3,468	0,001

Sumber: data diolah SmartPLS, 2024

Dari hasil pengujian tidak langsung hipotesis melalui indirect effect di atas diperoleh nilai p-value sebesar $0,001 < 0,050$ sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi

berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi kerja pada pegawai Kecamatan Tandes Kota Surabaya tahun 2024. Dari hasil tersebut, dapat diketahui bahwa variabel motivasi kerja mampu menjadi mediasi antara budaya organisasi dan kinerja pegawai Kecamatan Tandes Kota Surabaya secara signifikan. Efek mediasi yang diberikan oleh motivasi kerja pada budaya organisasi terhadap kinerja pegawai termasuk dalam kategori complementary partial mediation. Hal ini disebabkan terdapat pengaruh signifikan efek mediasi motivasi kerja dan terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai secara langsung (Hair et al., 2017).



Gambar 2. Grafik Hasil Bootstrapping

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan uji hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini, menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh sangat signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Tandes, Kota Surabaya. Hasil ini dapat dimaknai bahwa semakin kuat dan positif budaya organisasi maka akan meningkatkan kinerja pegawai, begitu pula sebaliknya jika budaya kurang kuat dan negatif cenderung menurunkan kinerja pegawai di Kecamatan Tandes Kota Surabaya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh (Salain et al., 2021; Sudaryana, 2021; Sukri et al., 2021). Penelitian Salain (2021) menemukan bahwa budaya organisasi yang kuat dan positif dapat meningkatkan kinerja

pegawai dengan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan memotivasi pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi yang baik mencakup nilai-nilai bersama, norma, dan praktik yang diterima dan diikuti oleh seluruh anggota organisasi, yang membantu menciptakan rasa memiliki dan keterlibatan pegawai. Sukri (2021) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang inklusif dan suportif dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja pegawai. Pegawai yang bekerja dalam lingkungan yang mendukung dan mempromosikan kerja tim, komunikasi terbuka, dan penghargaan atas kontribusi individu, cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Penelitian ini juga menekankan pentingnya pemimpin dalam membentuk dan memperkuat budaya organisasi yang positif.

Sudaryana (2021) menegaskan bahwa budaya organisasi yang baik tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga kinerja organisasi secara keseluruhan. Budaya yang mengedepankan inovasi, fleksibilitas, dan adaptabilitas memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan eksternal dengan lebih efektif, yang pada gilirannya meningkatkan daya saing dan keberlanjutan organisasi. Penemuan-penemuan ini secara konsisten menunjukkan bahwa budaya organisasi adalah faktor kunci dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja pegawai di Kecamatan Tandes, penting bagi manajemen untuk terus mengembangkan dan memperkuat budaya organisasi yang positif. Salah satu budaya yang perlu diperkuat Kecamatan Tandes adalah 5S (Senyum, Salam, Sapa, Sopan dan Santun) karena masih terdapat beberapa ulasan masyarakat yang mengeluhkan terkait budaya ini. Selain itu, dalam hasil

analisis statistik item “Saya mampu menyelesaikan lebih banyak tugas pekerjaan dibandingkan dengan rekan kerja” pada variabel kinerja pegawai tergolong dalam kategori sedang sehingga diperlukan perhatian lebih pada bagian ini. Sebagai instansi pelayanan publik, kuantitas pelayanan yang diberikan setiap harinya jelas berbeda. Untuk mengantisipasi permintaan pelayanan yang tinggi dari masyarakat, Kecamatan Tandes perlu terbiasa dengan pengerjaan tugas atau dalam jumlah yang besar. Hal ini dapat dicapai melalui program pelatihan dan pengembangan, pemberian proyek kolaborasi, komunikasi yang efektif, penghargaan dan pengakuan, serta kepemimpinan yang inspiratif dan mendukung sebagai budaya organisasi berkelanjutan atau insidental. Dengan demikian, pegawai akan lebih termotivasi, merasa dihargai, dan berkontribusi lebih maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan uji hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini, menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh sangat signifikan dan positif terhadap motivasi kerja di Kecamatan Tandes Kota Surabaya. Dari hasil tersebut, jika budaya organisasi semakin kuat dan positif maka akan meningkatkan motivasi kerja pegawai di Kecamatan Tandes Kota Surabaya. Begitu pula sebaliknya, jika budaya organisasi kurang kuat dan negatif akan cenderung menurunkan motivasi pegawai di Kecamatan Tandes Kota Surabaya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya. Misalnya, penelitian oleh (Rino & Rafika, 2017) menemukan bahwa budaya organisasi yang positif meningkatkan motivasi kerja karyawan

secara signifikan. Selain itu, penelitian oleh Lee dan Kim (2020) juga menunjukkan bahwa elemen-elemen budaya organisasi seperti nilai-nilai bersama, komunikasi yang efektif, dan lingkungan kerja yang mendukung berkontribusi secara positif terhadap motivasi kerja.

Demikian pula, penelitian oleh (Al-Musadieq et al., 2018) menegaskan bahwa adanya budaya organisasi yang kuat dan positif dapat meningkatkan semangat dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka. Penemuan-penemuan ini menunjukkan pentingnya budaya organisasi yang baik dalam meningkatkan motivasi kerja.

Budaya organisasi yang telah diterapkan di Kecamatan Tandes memiliki nilai yang kuat dan telah menyatu dengan pegawai dalam mengerjakan tugas. Budaya organisasi ini seperti pembiasaan 5S yang terdiri dari Senyum, Salam, Sapa, Sopan dan Santun yang harus diterapkan pegawai di lingkungan Kecamatan Tandes, aktivitas berdoa bersama, membaca Motto Pelayanan Kecamatan Tandes, menyanyikan lagu Indonesia Raya serta diakhiri dengan yel-yel penyemangat di pagi hari secara langsung dapat mendongkrak semangat pegawai dalam mengawali pekerjaannya. Budaya yang bersifat positif ini harus selalu dilestarikan yang beriringan dengan pengembangan iklim kerja sehingga mampu menumbuhkan motivasi berkarya lebih baik. Dari hasil analisis statistik diketahui bahwa item “Iklim organisasi di tempat kerja saya mendorong inovasi dan kreativitas” memiliki nilai paling rendah dibandingkan lainnya, meskipun item ini masuk dalam kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa Kecamatan Tandes perlu memperluas kekuatan cakupan budaya organisasi yang dapat menciptakan iklim kerja inovatif dan

kreatif. Budaya organisasi seperti proyek yang menekankan pengambilan risiko, eksperimen, keterbukaan, kepercayaan, dan otonomi secara berkelanjutan mampu menumbuhkan iklim yang kondusif bagi kreativitas dan inovasi di antara karyawan dalam organisasi (Stevanovic, 2017). Budaya organisasi seperti ini perlu disesuaikan dengan keadaan Kecamatan Tandes sehingga dapat tercipta lingkungan yang kuat akan ide kreativitas dan inovasi yang dapat meningkatkan motivasi dalam bekerja.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan uji hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini, menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Tandes, Kota Surabaya. Dari hasil ini dapat diketahui bahwa semakin tinggi motivasi kerja pegawai maka kinerja pegawai juga akan meningkat yang pada akhirnya akan mewujudkan pelayanan instansi yang baik, begitu pula sebaliknya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh (Çetin & Aşkun, 2018; Harijanti et al., 2021; Sukri et al., 2021). Penelitian Sukri (2021) menemukan bahwa motivasi kerja yang tinggi berkorelasi positif dengan peningkatan kinerja pegawai, di mana pegawai yang termotivasi cenderung lebih proaktif, bersemangat, dan berdedikasi dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka. Demikian pula, Harijanti (2021) menegaskan bahwa motivasi kerja adalah faktor kunci dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja pegawai. (Çetin & Aşkun, 2018) mengungkapkan bahwa motivasi intrinsik penting untuk ditingkatkan karena memiliki pengaruh yang signifikan bagi peningkatan kinerja pegawai.

Motivasi yang tinggi mendorong pegawai untuk bekerja lebih keras, mengambil inisiatif, dan berusaha mencapai tujuan organisasi. Bahkan, dalam jangka waktu lebih panjang dengan pengalaman dan usia kerja bertambah pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung akan menganggap pekerjaannya sebagian dari kegiatan spiritual sehingga perlu dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab dan sepenuh hati (Udin, 2023). Penemuan-penemuan ini secara konsisten menunjukkan pentingnya peran motivasi kerja dalam mendorong kinerja pegawai yang optimal. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja pegawai di Kecamatan Tandes diperlukan strategi untuk terus menjaga dan meningkatkan motivasi kerja pegawai. Merujuk pada penelitian (Damarwulan & Dibyantoro, 2022) strategi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai adalah melalui pengadaan pelatihan kerja. Kegiatan ini dapat menimbulkan perasaan puas pada pegawai akibat peningkatan pengetahuan, keterampilan, relasi serta perubahan perilaku yang lebih baik yang pada akhirnya meningkatkan motivasi internal dalam bekerja. Selain itu, pemberian penghargaan kepada pegawai atas kinerjanya sebagai bentuk antusiasme instansi juga penting dilakukan dalam meningkatkan motivasi kerja eksternal. Pemberian penghargaan perlu melalui proses analisis yang tepat karena akan berdampak pada sikap proaktif dan responsif pegawai (Li et al., 2022).

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja

Dari hasil perhitungan pada uji mediasi yang dilakukan, menunjukkan bahwa nilai pengaruh motivasi kerja sebagai mediator positif signifikan pada

hubungan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja secara langsung juga positif signifikan. Oleh sebab itu, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh budaya organisasi pada kinerja pegawai secara complementary partial. Kesimpulan ini memberikan pengetahuan bahwa budaya organisasi positif dan kuat yang dilengkapi dengan motivasi kerja yang tinggi akan mampu menghasilkan kinerja optimal dan begitu pula sebaliknya. Karena sifat efek mediasi yang complementary, mengindikasikan bahwa ketika hanya salah satu variabel yang kuat yaitu budaya organisasi atau motivasi kerja tetapi salah satunya rendah maka akan berdampak pada kinerja pegawai yang kurang optimal.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang sebelumnya telah dilakukan oleh (Putra & Nasution, 2024; Rabbad et al., 2024; Syah et al., 2024) di mana mereka juga menemukan bahwa motivasi kerja mampu memediasi hubungan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai baik secara parsial maupun penuh. Ini menunjukkan bahwa meskipun budaya organisasi secara langsung berpengaruh atau tidak pada kinerja pegawai, motivasi kerja mampu memperbesar efek ini dengan menyediakan jalur tambahan yang memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Dengan kata lain, keberadaan motivasi kerja sebagai mediator melengkapi atau memperkuat hubungan yang sudah ada, sehingga kinerja pegawai menjadi lebih optimal ketika budaya organisasi yang baik didukung oleh motivasi kerja yang tinggi.

Hasil ini penting bagi Kecamatan Tandes dalam melakukan pengembangan kinerja kedepannya untuk secara Bersama-sama memperhatikan dan meningkatkan

budaya organisasi yang lebih baik serta meningkatkan motivasi kerja pegawai secara holistik. Budaya organisasi yang kuat mencakup nilai-nilai, norma, dan praktik yang mendorong perilaku positif dan produktif di tempat kerja. Ketika budaya organisasi sudah kuat dan positif, pegawai cenderung merasa lebih terlibat, termotivasi, dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka, yang secara langsung meningkatkan kinerja mereka. Di samping itu, motivasi kerja sebagai faktor perantara yang menunjukkan pengaruh signifikan dalam memperkuat hubungan ini juga perlu ditingkatkan dengan pemberian umpan balik yang konstruktif antarpegawai atau atasan pada pegawai. Dengan demikian, strategi untuk meningkatkan kinerja pegawai di Kecamatan Tandes harus lebih fokus pada pengembangan dan penguatan budaya organisasi serta penguatan motivasi kerja. Ini dapat dilakukan melalui berbagai inisiatif seperti pelatihan dan pengembangan kepemimpinan, program peningkatan keterlibatan pegawai, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung. Sementara itu, upaya untuk meningkatkan motivasi kerja perlu terus dilakukan sebagai bagian dari pendekatan holistik dalam mengelola sumber daya manusia.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan pada penelitian ini, maka dapat disimpulkan bahwa: (1) terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Kecamatan Tandes Kota Surabaya; (2) terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap motivasi kerja pegawai Kecamatan Tandes Kota Surabaya; (3) terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Kecamatan Tandes Kota

Surabaya; (4) terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada pegawai Kecamatan Tandes Kota Surabaya. Efek mediasi yang diberikan motivasi kerja tergolong dalam *complementary partial*.

Saran

Saran yang dapat diberikan kepada Kecamatan Tandes adalah untuk meningkatkan kinerja pegawai dapat diberlakukan beberapa macam strategi, seperti penguatan budaya organisasi yang telah berkembang dengan selalu mengkomunikasikan dan menginternalisasi budaya organisasi, membentuk budaya bounding yang bersifat tahunan untuk meningkatkan kerja sama tim serta rasa kepemilikan akan pekerjaan, mengadaptasikan jenis kepemimpinan inspiratif bagi manajerial yang mampu menjadi teladan dan memberikan feedback konstruktif untuk pegawai. Berikutnya, meningkatkan iklim organisasi yang membudayakan kreativitas dan inovasi pada pekerjaan dengan mengadakan proyek yang menekankan pengambilan risiko, eksperimen, keterbukaan, kepercayaan, dan otonomi secara berkelanjutan. Selain itu, saran yang dapat diberikan untuk penelitian selanjutnya adalah perluasan sampel di beberapa kecamatan, perluasan variabel yang dapat membentuk kinerja bagi pegawai, dan penelitian mengenai kepuasan kinerja instansi pemerintah oleh masyarakat untuk mewujudkan pelayanan yang optimal bagi Kota Surabaya.

DAFTAR PUSTAKA

Al-Hawary, S. I. S., & Banat, N. A. E.-F. (2017). Impact of Motivation on Job Performance of Nursing Staff in Private Hospitals in Jordan. *International Journal of Academic*

- Research in Accounting, Finance and Management Sciences, 7(2). <https://doi.org/10.6007/ijarafms/v7-i2/2824>
- Al-Musadieq, M., Nurjannah, N., Raharjo, K., Solimun, S., & Achmad Rinaldo Fernandes, A. (2018). The Mediating Effect of Work Motivation on the Influence of Job Design and Organizational Culture Against HR Performance. *Journal of Management Development*, 37(6), 452–469. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2017-0239>
- Awoitau, R., Noch, M. Y., & Khotimah, K. (2024). The Influence of Motivation, Training and Compensation on Employee Performance. *Advances in Human Resource Management Research*, 2(3), 153–165. <https://doi.org/10.60079/ahrmr.v2i3.376>
- Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A Study on the Drivers of Employee Engagement Impacting Employee Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133, 106–115. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.174>
- Çetin, F., & Aşkun, D. (2018). The effect of occupational self-efficacy on work performance through intrinsic work motivation. *Management Research Review*, 41(2), 186–201. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2017-0062>
- Damarwulan, L. M., & Dibyantoro, D. (2022). Improving Employee Performance Through Achievement Oriented Work Motivation. *Journal Research of Social, Science, Economics, and Management*, 1(8), 1118–1132. <https://doi.org/10.36418/jrssem.v1i8.124>
- Flippo, E. B. (1976). *Principles of Personnel Management*. McGraw-Hill.
- Fulmore, J. A., Nimon, K., & Reio, T. (2024). The role of organizational culture in the relationship between affective organizational commitment and unethical pro-organizational behavior. *Journal of Managerial Psychology*, ahead-of-print(ahead-of-print).
- Geopani, T., Rochyadi, A., Jannah, A., Suswanto, D., & Tinggi Ilmu Ekonomi Pasundan Bandung, S. (2024). The Influence of Motivation and Work Competence on Employee Performance (At A Company Engaged in Marketing). *Majalah Bisnis & IPTEK*, 17(1), 39–47. <https://doi.org/10.55208/bistek>
- Habib, S., Aslam, S., Hussain, A., Yasmeeen, S., & Ibrahim, M. (2014). The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction, Employess Commitment and Turn over Intention. *Advances in Economics and Business*, 2(6), 215–222. <https://doi.org/10.13189/aeb.2014.020601>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., & Ringle, C. M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (2nd Edition)*. Sage Publications Inc.
- Harijanti, P., Melinda, T., & Krisprimandoyo, D. A. (2021). The Effect of Leadership, Motivation, and Organizational Culture on the Performance of Employees of PT X. *KnE Social Sciences*. <https://doi.org/10.18502/kss.v5i5.8849>

- Ikhsan, M. N., Machmud, S., Manik, E., Danasasmita, W. M., Tinggi, S., & Pasundan, I. E. (2024). The Influence of Motivation and Work Environment on Employee Performance (At a Fashion Company in Bandung). *Acman: Accounting and Management Journal*, 4(1), 10–19. <https://doi.org/10.55208/aj>
- Inaray, J. C., Nelwan, O. S., Lengkong, V. P. K., Manajemen, J., Ekonomi, F., & Bisnis, D. (2016). PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. AMANAH FINANCE DI MANADO INFLUENCES OF LEADERSHIP AND WORKING MOTIVATION TO EMPLOYEES PERFORMANCE AT PT. AMANAH FINANCE IN MANADO CITY. *Berkala Ilmiah Efisiensi*, 4(2), 459–470.
- Kadarisman. (2012). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. RajaGrafindo Persada.
- Katiandagho, C., Mandey, S. L., Mananeke, L., Ekonomi dan Bisnis, F., & Manajemen Universitas Sam Ratulangi Manado, J. (2014). PENGARUH DISIPLIN KERJA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PT. PLN (PERSERO) WILAYAH SULUTTENGGGO AREA MANADO. *Pengaruh Disiplin Kerja... 1592 Jurnal EMBA*, 2(3), 1592–1602.
- Kiladze, N., & Sopromadze, Z. (2024). The influence of organizational culture on the leader and team formation, motivating factors for employees' work performance. *Ekonomika (Aspendos International Academy of Medical and Social Sciences. LTD)*, 106(1), 69–79.
- Lakshmi, M., Varalakshmi, T., & Tiwari, A. (2024). Impact of Organizational Culture on Employee Productivity and Behaviour. *International Research Journal on Advanced Engineering and Management (IRJAEM)*, 2(05), 1673–1676. <https://doi.org/10.47392/irjaem.2024.0239>
- Li, C., Jiang, X., He, H., & Zhang, X. (2022). The Influence of Performance-Contingent Rewards on Proactive and Responsive Creativity: Dual-Path Mediating Effects of Work Motivation. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.812298>
- Mangkunegara, A. P. (2005). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. .
- M.Fahmi, Agung, S., & Rachmatullaily. (2018). *Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan*. *Jurnal Ilmiah Inovator*, Edisi Maret.
- Olena, D., & Li, X. (2024). Organizational culture as the basis of successful business. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 9(2), 146–150. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-24>
- Omolo, P. A. (2015). Effect of motivation on employee performance of commercial banks in Kenya: A case study of Kenya Commercial Bank in Migori County. *International Journal of Human Resource Studies*, 5(2), 87.

- <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v5i2.7504>
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador hotels and resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>
- Putra, D. M., & Nasution. (2024). The Role of Organizational Culture on Employee Performance through Job Satisfaction and Work Motivation. *Journal of Entrepreneurship and Business*, 5(1), 55–68. <https://doi.org/10.24123/jeb.v5i1.6099>
- Rabbad, R., Justiana Astuti, H., Tubastuvi, N., & Cinintya Pratama, B. (2024). The effect of Islamic leadership, organizational culture, motivation, work environment, and job satisfaction on employee performance. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 13(3), 205–222. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i3.3402>
- Rino, & Rafika, N. A. (2017). The Relation Leadership, Organization Culture and Work Motivation on Employees Performance. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 180(1). <https://doi.org/10.1088/1757-899X/180/1/012249>
- Robbins. (2016). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Gaya Media.
- Robbins, S. P., & Judge. (2016). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Salain, P. P. P., Rismawan, P. A. E., Rihayana, I. G., Adhika, N. R., & Manek, D. (2021). Effect Leadership, Organizational Culture and Information Technology on Employee Performance at Private Financial Services Companies in Denpasar City During The Covid-19 Pandemic. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 6(3). www.ijisrt.com
- Stevanovic, A. (2017). Organizational culture and climate as the requirements of innovation in organizations. *Skola Biznisa*, 2, 107–120. <https://doi.org/10.5937/skolbiz2-14066>
- Sudaryana, Y. (2021). Effect of Competence, Organizational Culture, and Motivation towards Employee Performance at PT Kukuh Tangguh Sandang Mills. *Jurnal Ekonomi & Bisnis JAGADITHA*, 8(1), 23–29. <https://doi.org/10.22225/jj.8.1.2687.23-29>
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono, E., & Rahajeng, R. (2022). Pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pegawai sebagai variabel intervening pada dinas *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi ...*, 4(7), 2691–2708.

- Sukri, M., Purwanto, B. H., & Indrawan, R. (2021). WORK MOTIVATION AND ORGANIZATIONAL CULTURE IN IMPROVING EMPLOYEE PERFORMANCE OF NATIONAL PRIMARY COOPERATIVE COMPANIES. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt*, 18(4), 4271–4286.
- Supriatna, D., Narimawati, U., & Sunarsi, D. (2024). THE INFLUENCE OF MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH COMPENSATION AS MEDIATION. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economics, Accounting, Management and Business*, 7(2), 578–585.
- Syah, A., Nasution, I. H. R., Yusri, I., Harahap, N., Simatupang, P. A., & Supriadi. (2024). The Influence of Organizational Culture, Job Rotation, and Work Motivation on Employee Performance at the Lubuk Pakam Pratama Tax Services Office. *Jurnal EMT KITA*, 8(1), 532–540. <https://doi.org/10.35870/emt.v8i1.2173>
- Syauta, J. H., Troena, E. A., Setiawan, M., & Solimun. (2012). The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia). *International Journal of Business and Management Invention* ISSN, 1(1), 69–76. www.ijbmi.org69|Page
- Theresia, L., Bangun, R., Lahuddin, A. H., & Ranti, G. (2018). The Influence of Culture, Job Satisfaction and Motivation on the Performance Lecturer / Employees. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 1–12. <https://www.researchgate.net/publication/327763147>
- Udin, U. (2023). A mediation-moderation model of transformational leadership and intrinsic work motivation for nurturing employee performance. *Journal of Social Economics Research*, 10(2), 22–33. <https://doi.org/10.18488/35.v10i2.3321>