

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPENSASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA  
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI  
(Studi pada PT. Bank Artha Graha Cabang Ambon)**

*(Effect of Organizational Culture And Compensation On Employee Performance With  
Work Motivation as a Mediation Variable)  
(Study at PT. Bank Artha Graha Ambon Branch)*

**Maria Samadara<sup>1,\*</sup>, J. Latuihamalo<sup>2,\*</sup>, N.C. Lewaherilla<sup>3</sup>**

<sup>123</sup>Program Pascasarjana Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Universitas Pattimura Ambon  
Jl.Ir. M. Putuhena Kampus Unpatti Poka-Ambon Kode Pos 97233, Indonesia

\*Email: [mariasamadara189@gmail.com](mailto:mariasamadara189@gmail.com)

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, kompensasi, motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja pada Bank Arta Graha Ambon. Sampel yang di ambil sebanyak 31 responden. Penarikan sampel menggunakan sampling jenuh atau sensus artinya seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja,(2) kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja,(3) budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan,(4) kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan,(5) motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Keywords:** Budaya Organisasi, Kompensasi, Kinerja Karyawan dan Motivasi Kerja

**ABSTRACT**

*This study aims to determine the effect of organizational culture, compensation, work motivation on employee performance. The population in this study were all employees who worked at Bank Arta Graha Ambon. Samples were taken as many as 31 respondents. Sampling using saturated sampling or census means that all members of the population are used as samples. The results of this study indicate that: (1) organizational culture has a positive and significant effect on work motivation, (2) compensation has a positive and significant effect on work motivation, (3) organizational culture has a positive and insignificant effect on employee performance, (4) compensation positive and significant effect on employee performance, (5) work motivation has a positive and significant effect on employee performance.*

**Keywords:** Organizational Culture, Compensation, Employee Performance and Work Motivation.

Received: 09-05-2021; Accepted: 21-12-2021; Published: 03-01-2022



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).  
Copyright © 2022.

## 1. Pendahuluan

Suatu organisasi didirikan karena mempunyai tujuan yang ingin dicapai. dalam mencapai tujuannya setiap organisasi dipengaruhi oleh perilaku dan sikap orang-orang yang terdapat di dalam organisasi tersebut. keberhasilan untuk mencapai tujuan tersebut tergantung pada keandalan dan kemampuan pegawai dalam mengoperasikan unit-unit kerja yang terdapat dalam organisasi tersebut, tujuan dapat tercapai hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat dalam setiap organisasi/instansi. Organisasi merupakan suatu sistem yang saling mempengaruhi satu sama lain, apabila salah satu dari sub-sub sistem tersebut rusak, maka akan mempengaruhi sub sistem yang lain, sistem tersebut dapat berjalan dengan semestinya jika individu-individu yang ada didalamnya berkewajiban mengaturnya, yang berarti selama anggota atau individunya masih suka dan melaksanakan tanggung jawab sebagaimana mestinya maka organisasi tersebut akan berjalan dengan baik.

Bank merupakan suatu lembaga keuangan yang memiliki tingkat persaingan yang tinggi, dimana bank tidak hanya berkompetisi dengan sesama bisnis perbankan saja, tetapi juga dengan institusi keuangan selain bank. Agar organisasi dapat bersaing dengan organisasi lainnya. Satu hal yang penting yaitu bahwa keberhasilan berbagai aktivitas didalam perusahaan dalam mencapai tujuan bukan hanya tergantung pada keunggulan teknologi, dana operasi yang tersedia, sarana ataupun prasarana yang dimiliki, melainkan juga tergantung pada aspek sumber daya manusia. PT. Bank Arta Graha, merupakan salah satu Bank Swasta yang berada di Kota Ambon yang bergerak di bidang jasa keuangan perbankan, Bank Arta Graha berkomitmen untuk menjadi lembaga keuangan terkemuka dan berupaya selalu menjadi yang terbaik dengan memberikan layanan prima, memberikan solusi keuangan yang komprehensif dan inovatif sesuai kebutuhan. Semua harapan dan keinginan baik organisasi dalam memberikan yang terbaik kepada masyarakat tentunya melalui upaya atau kerja yang baik dari setiap sumber daya manusia yang ada didalam organisasi tersebut, dengan demikian kinerja karyawan sangatlah menjadi tolak ukur dalam pencapaian tujuan organisasi tersebut. *performance appraisal* atau penilaian kinerja adalah kegiatan penilaian serta mengevaluasi pencapaian, dan melihat pertumbuhan dari setiap karyawan. penilaian kinerja ini sangat perlu dilakukan oleh setiap perusahaan agar bisa mengevaluasi kinerja serta meningkatkan produktivitas dari setiap karyawan.

Menurut Armstrong (2010: 9), berpendapat “organisasi merupakan seperangkat nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, atau norma-norma yang telah lama dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan), sebagai pedoman perilaku dan memecahkan masalah-masalah organisasinya.” Menurut Davis (dalam Lako, 2004:29) berpendapat budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Mangku Negara (2011: 2713),

Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal Berdasarkan beberapa definisi yang dikemukakan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang diyakini dan dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait, sehingga akan menjadi sebuah nilai atau aturan di dalam organisasi tersebut. Kompensasi menurut para Ahli Handoko (2001:155) menyatakan bahwa dapat disebut sebagai kompensasi adalah semua yang diterima karyawan yang bertujuan sebagai balas

jasa atas apa yang telah dikerjakan oleh karyawan tersebut. Menurut Mortoyo (2001:216) menyatakan bahwa kompensasi adalah pengaturan seluruh pemberian balas jasa bagi employers maupun employees baik yang langsung berupa uang (finansial) maupun secara tidak langsung berupa uang (non finansial). Dari kedua pengertian kompensasi menurut para ahli menyebutkan segala sesuatu bentuk balas jasa dari perusahaan atas kinerja karyawannya, yaitu balas jasa berbentuk kompensasi seperti uang dan fasilitas perusahaan yang diterima karyawan karena pekerjaan yang di kerjakan.

Menurut Robbert Heller dalam Wibowo (2014:p.121) motivasi kerja merupakan keinginan untuk bertindak. Setiap orang dapat termotivasi oleh beberapa kekuatan yang berbeda. Motivasi kerja adalah hasil dari kumpulan kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan pekerjaan memilih jalan bertindak yang sesuai dan menggunakan perilaku tertentu. Motivasi kerja pada umumnya berkaitan dengan tujuan, sedangkan tujuan organisasional mencakup pada perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan (Robbins dan Judge dalam Wibowo (2014:p.121). Sedangkan Menurut Hamzah Uno(2012:p.72) memberikan definisi motivasi kerja sebagai kekuatan dalam diri orang yang mempengaruhi arah, intensitas dan ketekunan perilaku suka rela seseorang untuk melakukan pekerjaan.

Kinerja karyawan termasuk dalam faktor yang sangat penting bagi suatu perusahaan. Hal ini karena kinerja karyawan sebagai penentu keberhasilan perusahaan tersebut. Oleh karena itu, pencapaian tujuan perusahaan sepenuhnya tergantung pada faktor sumber daya manusia.

Menurut Mangkunegara (2009) pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Bangun (2012) kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (JobRequirement). Menurut Wibowo (2011) kinerja adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (*eksplanatori*) dengan pendekatan *survey*. Penelitian ini berupaya menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel dan pengaruhnya melalui pengujian hipotesis (Sugiyono 2003). Penelitian *survey* mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpulan data yang utama. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, karena secara umum data dianalisis serta disajikan dalam bentuk angka-angka yang dihitung melalui uji statistik.

## 2. Metode Penelitian

Penelitian ini melihat motivasi sebagai variabel mediasi pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini merupakan jenis penelitian *explanatory*. Penelitian *Explanatory* adalah penelitian yang analisis datanya sampai pada menentukan hubungan variabel dengan variabel lainnya. Menurut Sugiyono (2012:21), penelitian *explanatory* merupakan penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan yang lain. Penelitian ini bertujuan untuk menguji bahkan menolak teori atau hasil penelitian yang sudah ada dan memberi pemahaman. Data untuk mengukur masing-masing variabel penelitian dikumpulkan dengan menggunakan kuisioner. Kuisioner penelitian terdiri dari item-item pernyataan yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian.

Lokasi penelitian adalah PT. Bank Arta Graha Ambon. Alasan penulis memilih Bank Artha Graha dikarenakan, memiliki pegawai yang tetap, tidak bersifat roling. sehingga peneliti dengan mudah untuk mengetahui tingkat kinerja pegawai, selain itu Bank Artha Graha memiliki lokasi berada di dalam kota, sehingga memudahkan proses selama melakukan penelitian.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan Partial Least Square (PLS). PLS merupakan

model persamaan Structural Equation Modeling(SEM) dengan pendekatan berdasarkan variance atau component based structural equation modeling. Menurut Ghazali & Latan (2015). Tujuan PLS-SEM adalah untuk mengembangkan teori atau membangun teori (orientasi prediksi). PLS digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten (prediction). PLS merupakan metode analisis yang power full oleh karena tidak mengasumsikan data acak dengan pengukuran skala tertentu, jumlah sampel kecil (Ghozali, 2011). Penelitian ini memiliki model yang kompleks serta jumlah sampel yang terbatas, sehingga dalam analisis data menggunakan software SmartPLS. SmartPLS menggunakan metode boots trapping atau penggandaan secara acak. Oleh karenanya asumsi normalitas tidak akan menjadi masalah. Selain itu, dengan dilakukannya boots trapping maka SmartPLS tidak menyarankan jumlah minimum sampel. Sehingga dapat diterapkan untuk penelitian dengan jumlah sampel kecil. Analisis PLS-SEM terdiri dari dua sub model yaitu model pengukuran (measurement model) atau outer model dan model struktural (structural model) atau inner model.

### III. Hasil dan Pembahasan

#### 3.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Responden dalam penelitian ini merupakan keseluruhan karyawan PT. Bank Artha Graha yang berjumlah 31 orang. Pengambilan jumlah sampel menggunakan teknik sampling jenuh. Responden dalam penelitian ini dibagi berdasarkan empat karakteristik yaitu jenis kelamin, umur responden, pendidikan terakhir dan masa bekerja karyawan. Berdasarkan pengumpulan data melalui pengedaran kuisioner seperti terlihat pada tabel 4.1 berikut ini:

##### A. Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin

**Tabel 4.1**  
 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Responden</b>	<b>Presentasi (%)</b>
Pria	12	25,2%
Wanita	19	74,8%
<b>Jumlah</b>	31	100%

*Sumber : Data Primer diolah 2021*

Berdasarkan tabel 4.1. menunjukkan bahwa 31 responden yang terlibat dalam penelitian ini, pria sebanyak 12 orang (25,2%) sedangkan wanita sebanyak 19 orang (74,8%). Ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian adalah wanita. Hal ini dapat dipahami karena Bank Artha Graha sendiri merupakan perusahaan yang dalam kegiatannya berhubungan dengan pelayanan terhadap Nasabah. Pelayanan ini berkaitan dengan bagaimana karyawan mampu bersikap ramah, sabar, dan lembut terhadap konsumen. Selain itu, dalam operasionalnya, karyawan dengan sikap yang sabar serta ramah dibutuhkan agar mampu membantu maupun mengarahkan karyawan yang lain. Sikap-sikap ini cenderung dimiliki oleh perempuan, karena perempuan sendiri dikenal sebagai sosok yang lebih memiliki sisi lembut, ramah, serta sabar dibanding laki-laki.

**Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Usia**

Tingkat Usia	Responden	Presentasi (%)
20 – 30 Tahun	19	64,9%
31 - 40 Tahun	8	22,5%
41 – 50 Tahun	4	12,9%
≥ 50	-	-
<b>Jumlah</b>	31	100%

Sumber : Data Primer diolah 2021

..

Berdasarkan Tabel 4.2. menunjukkan bahwa dari 31 responden yang terlibat dalam penelitian ini, lebih banyak adalah responden responden yang berusia 20 – 30 tahun sebanyak 19 orang dengan presentase 64,9% , hal ini dikarenakan karyawan yang berada pada usia 21 –30 tahun merupakan karyawan yang berada pada usia produktif, dimana karyawan dengan usia ini cenderung memiliki semangat yang tinggi dalam bekerja memiliki rasa ingin tahu yang lebih dan keinginan yang besar untuk mengembangkan pengetahuan

### C. Karakteristik Respondenberdasarkan Pendidikan

**Tabel 4.12 Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Tingkat Pendidikan	Responden	Presentasi (%)
SLTA	4	12,9%
D3	6	19,3%
S1	18	58,2%
S2	3	9,6%
<b>Jumlah</b>	31	100%

Berdasarkan tingkat pendidikan menunjukkan 31 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini yaitu responden yang lulusan SLTA sebanyak 4 orang, responden yang lulusan D3 sebanyak 6 orang, responden yang lulusan S1 sebanyak 18 orang sedangkan responden yang lulusan S2 sebanyak 3orang.

### D. Analisis Data

Teknik pengolahan data menggunakan SmartPLS (Partial Least Square) membutuhkan dua tahap untuk menilai Fit Model dari sebuah model penelitian. Tahaptersebut adalah :

1. Evaluation of Measurement Model Terdapat tiga kriteria di dalam penggunaan teknik analisis data dengan SmartPLS untuk menilai Evaluation of Measurement

Masa Kerja	Responden	Presentasi (%)
≤ 2 Tahun	5	16,1%
2 – 10 Tahun	17	54,8%
≥ 10	9	29,1%
<b>Jumlah</b>	31	100%

Model yaitu Convergent Validity, Discriminant Validity, dan Composite Validity.

1). Convergent Validity

**Loading Factor**

Penilaian convergent validity berdasar korelasi antara item score / component score yang diestimasi dengan Software PLS. Ukuran reflektif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0.7 dengan konstruk yang diukur. Namun menurut Chin yang dikutip oleh Imam Ghazali, nilai outer loading antara 0,5 –0,6 untuk penelitian tahap awal dianggap cukup untuk memenuhi syarat convergent validity. Dalam penelitian ini akan digunakan batas loading factor sebesar 0.7

Dari hasil pengolahan data dengan *SmartPLS* yang ditunjukkan pada Tabel 4.5, bahwa semua indikator pada masing- masing variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *loading factor* yang lebih besar dari 0,65 dan nilai *p-values* 0,000 sehingga dapat dikatakan semua indikator tersebut valid. Hal ini menunjukkan bahwa indikator variabel yang memiliki nilai *loading factor* lebih besar dari 0,65 memiliki tingkat validitas yang tinggi, sehingga memenuhi *convergent validity*.

**Average Variance Extracted (AVE).**

Berbeda dari Loading Factor yang adalah nilai yang dimiliki setiap indikator. Average Variance Extracted (AVE) adalah nilai yang dimiliki setiap variabel. Jika nilai setiap variabel diatas 0,5 maka variabel tersebut dinyatakan valid

	<b>Indikator</b>	<b>Loading Factor</b>	<b>P-Values</b>
	X1.1	<b>0.773</b>	0.000
	X1.2	<b>0.762</b>	0.000
Budaya	X1.3	<b>0.842</b>	0.000
Organisasi	X1.4	<b>0.803</b>	0.000
	X1.5	<b>0.864</b>	0.000
	X1.6	<b>0.833</b>	0.000
	X2.1	<b>0.765</b>	0.000
	X2.2	<b>0.712</b>	0.000
Kompensasi	X2.3	<b>0.759</b>	0.000
	X2.4	<b>0.768</b>	0.000
	X2.5	<b>0.836</b>	0.000
	X2.6	<b>0.651</b>	0.000
	Z.1	<b>0.806</b>	0.000
	Z.2	<b>0.903</b>	0.000
Motivasi	Z.3	<b>0.730</b>	0.000
Kerja	Z.4	<b>0.759</b>	0.000
	Z.5	<b>0.767</b>	0.000
	Z.6	<b>0.712</b>	0.000
	Z.7	<b>0.534</b>	0.000

	Y.1	<b>0.771</b>	0.000
	Y.2	<b>0.806</b>	0.000
Kinerja	Y.3	<b>0.712</b>	0.000
Karyawan	Y.4	<b>0.768</b>	0.000
	Y.5	<b>0.730</b>	0.000
	Y.6	<b>0.798</b>	0.000
	Y.7	<b>0.798</b>	0.000

**Tabel 4.6**  
**Average Variance Extracted (AVE)**

Variabel	Average Variance Extracted
X1 (Budaya Organisasi)	0.662
X2 (Kompensasi)	0.563
Y (Kinerja Karyawan )	0.592
Z (Motivasi Kerja)	0.565

*Sumber: Data primer yang diolah, 2021*

Berdasarkan tabel 4.6 menunjukkan bahwa nilai  $\sqrt{\text{AVE}}$  di atas 0.50 untuk semua konstruk yang terdapat pada model penelitian, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini dinyatakan valid. Nilai  $\sqrt{\text{AVE}}$  yang paling rendah adalah sebesar 0.563 yaitu pada konstruk kompensasi dan yang tertinggi adalah sebesar 0.662 pada budaya organisasi .

## 2) . Discriminant Validity

*Discriminant validity* adalah suatu model dianggap baik jika setiap nilai loading dari setiap indikator dari sebuah variabel laten memiliki nilai loading yang paling besar dengan nilai loading lain terhadap variabel laten lainnya. Hasil pengujian *discriminant validity* diperoleh sebagai berikut:

— **Tabel 4.7**  
**Discriminant Validity**

	X1 (Budaya organisasi)	Y (Kinerja karyawan)	X2 (Kompensasi)	Z (Motivasi kerja)
X1 (Budaya Organisasi)	0.882			
Y (Kinerja karyawan)	0.676	0.652		
X2 (Kompensasi)	0.328	0.557	0.437	
Z (Motivasi kerja)	0.573	0.888	0.563	0.666

*Sumber: Data primer yang diolah. 2021*

Hasil pada tabel 4.7 diatas dapat dilihat bahwa korelasi antar variabel dengan variabel itu sendiri memiliki nilai yang lebih besar daripada korelasi variabel dengan variabel lainnya. Seperti konstruk pada variabel (X1 dengan X1) memiliki nilai (0.882). Sedangkan konstruk variabel (X1 dengan Y) memiliki nilai (0.676), konstruk variabel (X1 dengan X2) memiliki nilai (0.328), dan

konstruk variabel (X1 dengan Z) yang memiliki nilai (0.573) yang mempunyai nilai yang lebih kecil dari konstruk variabel (X1 dengan X1) itu sendiri. Hal ini juga berlaku sama pada konstruk variabel lainnya

### 3). Composite Reliability

Composite Reliability adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana alat pengukur dapat dipercaya dan diandalkan. Data yang memiliki composite reliability  $> 0,7$  mempunyai reliabilitas yang tinggi. Composite reliability blok indikator yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu internal consistency dan Cronbach's Alpha.

**Tabel 4.8 Composite Reliability**

Variabel	Composite Reliability
X1 (Budaya Organisasi)	0.921
X2 (Kompensasi)	0.885
Y (Kinerja Karyawan)	0.910
Z (Motivasi kerja)	0.899

Sumber: Data Primer yang diolah 2021 Berdasarkan data tabel 4.8 diatas, dapat diketahui bahwa nilai composite reliability semua variabel penelitian  $> 0,7$ . Variabel Budaya Organisasi (X1) 0.921, variabel kompensasi (X2) 0.885, variabel kinerja karyawan (Y) 0.910, dan variabel motivasikerja (Z) 0.899. Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi composite reliability sehinggadapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

### 4) Cronbach's Alpha

Uji reliabilitas dengan composite reliability dapat diperkuat dengan menggunakan nilai cronbach's alpha. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel atau memenuhi cronbach's alpha apabila memiliki nilai cronbach's alpha  $> 0,6$ . Berikut ini adalah nilai cronbach's alpha dari masing-masing variabel.

**Tabel 4.9  
Cronbach Alpha**

Variabel	Cronbach's Alpha
X1 (Budaya Organisasi)	0.897
X2 (Kompensasi)	0.849
Y (Kinerja Karyawan)	0.886
Z (Motivasi kerja)	0.884

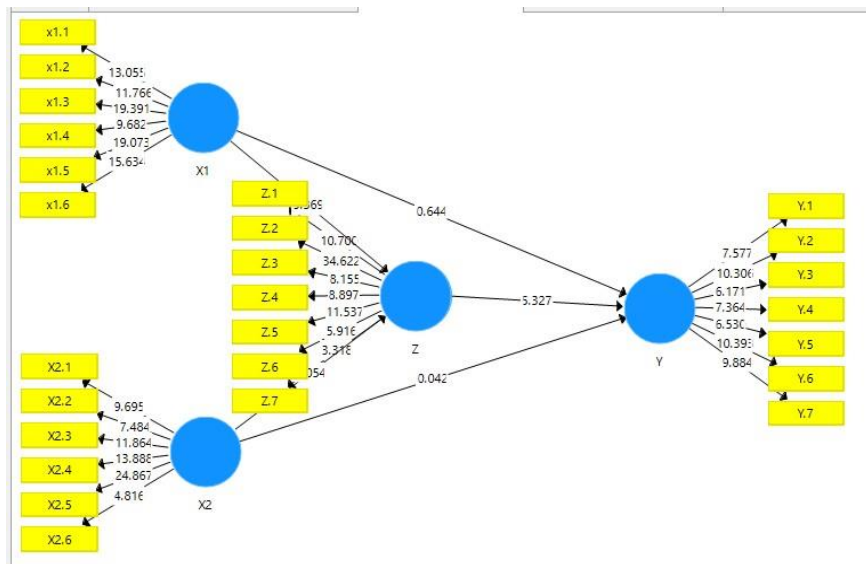
Berdasarkan Tabel 4.9 di atas, diketahui bahwa nilai cronbach's alpha dari setiap variabel penelitian  $> 0,6$ . Dimana variabel budaya organisasi (X1) 0.897, kompensasi (X2) 0.849, kinerja karyawan (Y) 0.886 dan motivasi kerja (Z) 0.884. Dengan demikian hasil ini dapat menunjukkan bahwa setiap variabel penelitian telah memenuhi persyaratan nilai cronbach's alpha.



Maka keseluruhan variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

### 1. Pengujian Inner Model

Inner model menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan perolehan hasil output dari model struktur konstruk faktor berupa grafik hubungan antara variabel Budaya Organisasi, Kompensasi, Kinerja Karyawan Dan Motivasi Kerja dapat dilihat pada gambar 4.1 berikut ini:



Gambar 4.1 Hasil Uji Model Struktur

Sumber: Pengolahan data dengan SmartPLS,2021

Hasil dari PLS R-Square mempresentasikan jumlah variance dari konstruk yang dijelaskan oleh model. Berikut disajikan Hasil perhitungan nilai R-Square.

Tabel 4.10 R-Square

Variabel	R-Square
X1(Budaya Organisasi)	
X2 (Kompensasi)	
Y (Kinerja Karyawan)	0.933
Z (Motivasi Kerja)	0.880

Sumber: Data Primer diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4.10 menunjukkan nilai R-Square konstruk kinerja karyawan sebesar 0.933 yang berarti bahwa budaya organisasi dan kompensasi mampu menjelaskan varians kinerja karyawan sebesar 93,3% dan selebihnya (6,7%) dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Selanjutnya R- Square juga terdapat pada konstruk motivasi kerja yaitu sebesar 0,880 yang berarti budaya organisasi, kompensasi, dan kinerja karyawan mampu menjelaskan varians motivasi kerja sebesar 88,% dan selebihnya ( 12%) dipengaruhi oleh

faktorlain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

## PENGUJIAN HIPOTESIS

**Tabel 4.11 Pengaruh Langsung**

Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan	0.644	0.520
Budaya Organisasi → Motivasi Kerja	3.369	0.001
Kompensasi → Kinerja Karyawan	0.042	0.967
Kompensasi → Motivasi Kerja	2.054	0.041
Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	5.327	0.000

*Sumber: Data Primer yang diolah, 2021*

Berdasarkan uji hubungan antar konstruk pada Tabel 4.15, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

### a. Hasil Uji Hipotesis I

Pada data diatas menunjukkan bahwa nilai T-Statistic sebesar 3.369 lebih besar dari nilai T-Tabel yakni 1,69 (1,69726) dan nilai P-Values sebesar 0,001 yakni lebih kecil dari nilai signifikansi yaitu 0,05. Maka artinya budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja,yang berarti

Pada data diatas menunjukkan bahwa nilai T-Statistic sebesar 2.054 lebih besar dari nilai T-Tabel yakni 1,69 (1,69726) dan nilai P-Values sebesar 0,041 yakni lebih kecil dari nilai signifikansi yaitu 0,05. Maka artinya kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja,yang berarti budaya organisasi mampu meningkatkan motivasi kerja. **Hipotesis 2 diterima.**

### c. Hasil Uji Hipotesis III

Pada data diatas menunjukkan bahwa nilai T-Statistic sebesar 0.644 lebih kecil dari nilai T-Tabel yakni 1,69 (1,69726) dan nilai P-Values sebesar 0,520 yakni lebih besar dari nilai signifikansi yaitu 0,05. Maka artinya budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan,yang berarti budaya organisasi tidak mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Hipotesis 3 ditolak.

### c. Hasil Uji Hipotesis IV

Pada data diatas menunjukkan bahwa nilai T-Statistic sebesar 0.042 lebih kecil dari nilai T-Tabel yakni 1,69 (1,69726) dan nilai P-Values sebesar 0,967 yakni lebih besar dari nilai signifikansi yaitu 0,05. Maka artinya kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, yang berarti kompensasi tidak mampu meningkatkan kinerja karyawan. Hipotesis 4 ditolak

#### d. Hasil Uji Hipotesis V

Pada data diatas menunjukkan bahwa nilai T-Statistic sebesar 5.327 lebih besar dari nilai T-Tabel yakni 1,69 (1,69726) dan nilai P-Values sebesar 0,000 yakni lebihkecil dari nilai signifikansi yaitu 0,05. Maka artinya motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ,yang berarti motivasi mampu meningkatkan kinerja karyawan. **Hipotesis 5 diterima.**

**Tabel 4.12 Pengaruh Tidak Langsung**

<b>Konstruk</b>	<b>T statistic</b>	<b>P Value</b>
Budaya Organisasi→Motivasi Kerja→Kinerja Karyawan	2.609	0.009
Kompensasi → Motivasi Kerja→Kinerja Karyawan	2.013	0.045

*Sumber: pengolahan data dengan SmartPLS,2021*

#### e. Hasil Uji Hipotesis VI

Pada data diatas menunjukkan bahwa nilai T-Statistic sebesar 2.607 lebih besar dari nilai T-Tabel yakni 1,69 (1,69726) dan nilai P-Values sebesar 0,009 yakni lebihkecil dari nilai signifikansi yaitu 0,05. Maka artinya motivasi dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. **Hipotesis 6 diterima.**

#### f. Hasil Uji Hipotesis ke VII

Pada data diatas menunjukkan bahwa nilai T-Statistic sebesar 2.013 lebih besar dari nilai T-Tabel yakni 1,69 (1,69726) dan nilai P-Values sebesar 0,045 yakni lebihkecil dari nilai signifikansi yaitu 0,05. Maka artinya motivasi dapat memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. **Hipotesis 7 diterima.**

#### 4. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan pada bab-bab sebelumnya dan menjawab rumusan masalah, tujuan penelitian serta mengacu pada proses dan hasil analisis data dalam penelitian ini, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Adanya pengaruh yang signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja pada PT. Bank ArthaGraha.
2. Adanya pengaruh signifikan antara Kompensasi terhadap Motivasi Kerja pada PT. Bank Artha Graha.
3. tidak ada pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Artha Graha.
4. Tidak adanya pengaruh antara Kompensasi dengan kinerja karyawan pada PT. Bank ArthaGraha
5. Adanya pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Artha Graha.
6. Motivasi Kerja secara tidak langsung dapat memediasi Budaya Organisasi dengan kinerja karyawan secara signifikan.
7. Motivasi kerja secara tidak langsung memediasi Kompensasi dengan Kinerja Karyawan secara signifikan

#### REFERENCES

- [1] Aan Hardiyana, 2013, Sentol Iskandar, Lely Nurlaila "Pengaruh Budaya Organisasi dan kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada SLTA Negeri 6 Pekan baru Jurnal Ilmu Manajemen, Vol 7, No. 2
- [2] Garson, D.A. 2002. Quantitative Research in Public Administration. An online Text Book. NC State University. PA 765.
- [3] Hasibuan, Malayu S.P. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia (edisi revisi). Jakarta: PT. Bumi Aksara
- [4] Luthans, Fred. 2006. Organizational Behavior. Eight Edition, Mc.Growth Hill Book, Singapore.
- [5] Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, (2000), Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- [6] Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, (2011), Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- [7] Robbins, Stephen P dan Judge, Timothy, (2008), Perilaku Organisasi Edisi ke-12, Jakarta: Salemba Empat
- [8] Robbins, Stephen P dan Judge, Timothy A, (2009), *Organizational Behavior*, USA : Pearson International Edition Prentice-Hall

- [9] Robbins, Stephen P dan Judge, Timothy A,(2008), *Perilaku Organisasi Edisi ke-12*, Jakarta: Salemba Empat
- [10] Robbins, Stephen P dan Judge, Timothy A, (2009), *Organizational Behavior*, USA : Pearson International Edition Prentice-Hall
- [11] Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A, (2013), *Organizational Behavior* Edition 15, New Jersey : Pearson Education
- [12] Robbins, S.P. 2006.*Organizational Behaviour Concept, Controversiest, Applications*.6Ed. Prentice Hall, Inc. Eaglewood Cliff.New Jersey.
- [13] Rivai,Veithzal dan Fawzi,Ahmad Mohd Basri.2005. *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Pegawai dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*,Divisi Buku PerguruanTinggi, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

