



**The 7<sup>th</sup> Conference on Innovation and Application of Science and Technology (CIASTECH)**

Website Ciastech 2024 : <https://ciastech.net>  
Open Conference Systems : <https://ocs.ciastech.net>  
Proceeding homepage : <https://ciastech.net>

P-ISSN : 2622-1276  
E-ISSN: 2622-1284

**PENGARUH ORGANIZATIONAL CULTURE DAN WORK ENVIRONMENT TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

**(Studi Pada UPT P3 LLAJ Probolinggo, Dishub Provinsi Jawa Timur)**

**Hendra Trisasmita<sup>1)</sup>, Arief Purwanto<sup>2\*)</sup>**

*<sup>1)</sup>Badan Kepegawaian Daerah Kota Pasuruan*

*<sup>2)</sup>Program Pascasarjana, Universitas Widyagama Malang*

**INFORMASI ARTIKEL**

**ABSTRAK**

**Data Artikel :**

Naskah masuk, 30 November 2024  
Direvisi, 6 Desember 2024  
Diterima, 20 Desember 2024

**Email Korespondensi :**

[ariefpurwanto@widyagama.ac.id](mailto:ariefpurwanto@widyagama.ac.id)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan explanatory untuk menguji hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis. Sampel penelitian ini adalah seluruh pegawai UPT P3 LLAJ Probolinggo, Jawa Timur sejumlah 50 orang, menggunakan teknik total sampling. Model analisis yang digunakan adalah Structural Equation Model (SEM) dengan aplikasi SmartPLS versi 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang lebih baik mampu meningkatkan kinerja pegawai serta motivasi mereka. Selain itu, lingkungan kerja yang lebih baik juga berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, meskipun tidak berdampak signifikan terhadap peningkatan motivasi. Motivasi terbukti memediasi sebagian pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, namun tidak dapat memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja. Temuan ini memberikan implikasi penting bagi pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia, terutama dalam meningkatkan budaya organisasi dan lingkungan kerja untuk mengoptimalkan kinerja pegawai.

**Kata Kunci :** *budaya organisasi, lingkungan kerja, motivasi, kinerja pegawai*

## **1. PENDAHULUAN**

Kinerja pegawai adalah salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Kinerja yang baik dapat dicapai melalui pembentukan budaya organisasi yang kuat serta lingkungan kerja yang mendukung. Budaya organisasi mencakup nilai dan norma yang dianut oleh seluruh anggota organisasi dan memengaruhi perilaku mereka dalam bekerja, sementara lingkungan kerja yang nyaman dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja pegawai, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja mereka.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa budaya organisasi dan lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, beberapa penelitian juga menemukan bahwa faktor lain, seperti motivasi, dapat memainkan peran penting sebagai variabel yang memediasi hubungan ini. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening, menggunakan studi kasus UPT P3 LLAJ Probolinggo, Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Timur.

### ***Hipotesis***

#### ***Hubungan Organizational Culture dengan Kinerja Pegawai***

Kinerja karyawan dianggap berpengaruh karena mengukur seberapa besar hasil kerja positif yang mereka bawa ke organisasi. Kinerja karyawan yang positif dapat dicapai jika perusahaan dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan [1]. Selain itu, organisasi membutuhkan manajemen yang efektif, harus semakin intensif untuk menyatukan budaya, karena keragaman kepribadian dan perilaku anggota yang meningkat dalam organisasi [2].

Perlu adanya sebuah kesadaran dan pemahaman yang baik pada pentingnya budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Karena penerapan budaya organisasi yang baik akan memperlancar kinerja karyawan [3]. Apabila organizational culture kuat, setiap anggota yang ada dalam organisasi menganggap aturan bukan lagi kewajiban yang membelenggu, tetapi sudah menjadi kebutuhan. Beberapa hasil penelitian terdahulu mendukung pernyataan tersebut di antaranya [4], [5], [6], [7], [8], [9], [10], dan [11] yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### ***H1: Organizational culture mampu secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai.***

#### ***Hubungan Organizational Culture dengan Motivasi***

Menurut [12], budaya organisasi adalah sekelompok asumsi penting (yang sering kali tidak dinyatakan jelas) yang dipegang bersama oleh anggota-anggota suatu organisasi. Setiap organisasi memiliki budayanya sendiri. Budaya suatu organisasi mirip dengan kepribadian seseorang, sebagaimana sebuah tema yang tidak berwujud namun ada dan hadir, menyediakan arti, arahan, serta dasar tindakan. Menurut [13], motivasi adalah teori yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri karyawan yang memulai serta mengarahkan perilaku. Motivasi merupakan keinginan seseorang untuk berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan dari organisasi, di mana hal ini dipengaruhi oleh kemampuan untuk memuaskan kebutuhan individual. Sebagaimana yang diteliti oleh [14], [6], [8], [9], [10], dan [11] yang menyebutkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

***H2: Organizational culture mampu secara signifikan meningkatkan motivasi.  
Hubungan Work Environment dengan Kinerja Pegawai***

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan perlu diperhatikan karena lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif akan memiliki dampak positif yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, sedangkan lingkungan kerja yang buruk dapat memberikan dampak negatif yang dapat menurunkan kinerja karyawan [14]. Namun demikian, pembentukan lingkungan kerja yang mendukung prestasi kerja akan menimbulkan kepuasan kerja bagi pekerja dalam suatu organisasi. Lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap pekerjaan yang dilakukan karyawan. Sehingga setiap perusahaan haruslah mengusahakan lingkungan kerja yang sedemikian rupa agar memberikan pengaruh positif terhadap pekerjaan yang dilakukan karyawan [15].

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada di sekitar para pekerja dan yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepada karyawan [16]. Selain itu, kemungkinan adahal-hal yang berada di sekitar pekerjaannya dianggap tidak berpengaruh terhadap para karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan. Tetapi pada suatu saat ternyata dapat dibuktikan bahwa hal itu dapat berpengaruh cukup besar. Sebagaimana yang diungkapkan oleh peneliti terdahulu [17], [18], [8], [19], [20], dan [11] bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

***H3: Work environment mampu secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai.  
Hubungan Work Environment dengan Motivasi***

Setiap karyawan harus mempunyai motivasi yang tinggi terhadap pekerjaan yang mereka lakukan agar target perusahaan dapat tercapai. Di antara sejumlah dengan lingkungan kerjanya mendukung karyawan untuk motivasi kerja karyawan menjadi tinggi (2024). Usaha untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan, ditunjang dengan motivasi dalam lingkungan kerja. Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan [16].

Menurut teori motivasi yang dikemukakan oleh [21] yang mengemukakan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh karakteristik intrinsik karyawan itu sendiri. Motivasi kerja merupakan suatu proses untuk mendorong dan memperkuat perilaku pekerja agar dapat mencapai tujuan dan target yang ditentukan perusahaan. Lingkungan kerja sangat penting yang dapat memotivasi kerja karyawan baik lingkungan kerja internal maupun lingkungan eksternal. Hal ini sebagaimana yang telah dibuktikan dalam penelitian sebelumnya oleh [22], [8], [19], [20], [1], dan [23], yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

***H4: Work environment mampu secara signifikan meningkatkan motivasi kerja karyawan.  
Hubungan Motivasi dengan Kinerja Pegawai***

Dalam perusahaan atau organisasi, motivasi merupakan elemen penting dalam mencapai kinerja pegawai. Kinerja yang dimaksudkan merupakan kemampuan seorang individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dibebankan kepada dirinya dengan baik. Motivasi adalah elemen yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan karena motivasi memberikan dorongan

untuk bekerja keras mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan. Hal ini sebagaimana yang dijelaskan oleh [24], bahwa motivasi menjadi salah satu indikator dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Sebagaimana penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu seperti [18], [25], [6], [8], dan [26], [11], [20], menyimpulkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

***H5: Motivasi mampu secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai.***

***Hubungan Organizational Culture dengan Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening***

Menurut [27], bahwa kinerja pegawai adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Dalam studi manajemen kinerja karyawan atau pegawai ada hal yang memerlukan perhatian yang penting bahwa kinerja individual seorang pegawai dalam organisasi merupakan bagian dari kinerja organisasi, di dalam motivasi memengaruhi organisasi tersebut. Dalam hal ini, budaya kerja pada suatu organisasi akan sangat dipengaruhi oleh tingkat kedisiplinan dan motivasi kerja dalam suatu kelompok. Semakin baik kinerja karyawan di dalam suatu perusahaan, maka yang akan terjadi adalah peningkatan prestasi perusahaan, demikian pula sebaliknya semakin rendah kinerja karyawan, maka akan menurunkan nilai perusahaan tersebut.

Hasil penelitian [8] menyebutkan motivasi organisasi akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh motivasi. Hasil penelitian [28] menyebutkan motivasi kerja akan memberikan pengaruh besar terhadap kinerja karyawan secara langsung, di mana penelitian tersebut mendukung penelitian yang dilakukan oleh [8]. Menurut [10] dalam penelitian mereka menyatakan bahwa organizational culture dapat meningkatkan employee motivation and performance.

***H6: Organizational culture mampu secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening.***

***Hubungan Work Environment dengan Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening***

Lingkungan kerja merupakan tempat seseorang saat satu dari faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja karyawan adalah motivasi kerja [14]. Menurut [16], lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang berada di sekitar para pekerja serta yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Lingkungan kerja yang buruk [14] tingkat kinerja akan rendah dan berdampak terhadap motivasi. Sebaliknya, lingkungan kerja yang baik akan menciptakan suasana yang kondusif di dalam suatu perusahaan yang sangat mendukung pada pencapaian tujuan.

Dalam hal ini, perasaan nyaman kerja akan menciptakan rasa aman dan nyaman dalam pekerjaan, yang akan secara tidak langsung akan sangat memotivasi pribadi kepada aspek sekitarnya. Sehingga lingkungan kerja menciptakan motivasi yang baik, akan sangat memengaruhi kinerja pegawai di dalam perusahaan dengan kualitas kinerja yang memadai. Sesuai dengan penelitian [17], [19], [20], dan [8], bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

**H7: Work environment mampu secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening.**

## 2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif mengharuskan peneliti untuk menjelaskan bagaimana variabel mempengaruhi variabel yang lain [29]. Jenis penelitian ini adalah *explanatory*. Penelitian *explanatory* adalah menjelaskan hubungan sebab akibat dari beberapa variabel melalui pengujian hipotesis [30].

Tujuan penelitian tersebut adalah untuk menguji dan menjelaskan secara langsung maupun tidak langsung. Mengacu pada tujuan penelitian ini yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya yaitu untuk menganalisis pengaruh *organizational culture* dan *work environment* terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening pada UPT P3 LLAJ Probolinggo, Dinas Perhubungan Provinsi Jawa Timur, maka jenis penelitian yang digunakan adalah menjabarkan hubungan kausal antara variabel-variabel penelitian melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Tabel 5.19 Hasil Uji Hipotesis

No.	Pengaruh Antar Variabel Laten	T-Statistics	P-Values
1.	<i>Organizational Culture</i> (X1) -> Kinerja Pegawai (Y)	2.282	0.023
2.	<i>Organizational Culture</i> (X1) -> Motivasi (Z)	4.925	0.000
3.	<i>Work Environment</i> (X2) -> Kinerja Pegawai (Y)	2.766	0.006
4.	<i>Work Environment</i> (X2) -> Motivasi (Z)	0.704	0.482
5.	Motivasi (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	10.615	0.000
6.	<i>Organizational Culture</i> (X1) -> Motivasi (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	4.118	0.000
7.	<i>Work Environment</i> (X2) -> Motivasi (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.699	0.485

Sumber: Data primer diolah (2024)

Berdasarkan nilai *original samples* dan nilai *p-values* pada Tabel 5.19 di atas, maka hasil uji untuk masing-masing hipotesis untuk pengaruh langsung adalah sebagai berikut:

- Hipotesis 1**, menyatakan bahwa: "*organizational culture mampu dalam meningkatkan kinerja pegawai*". Dari Tabel 5.19 menunjukkan bahwa *organizational culture* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai *t-statistics* lebih besar dari 1,96 ( $2,282 > 1,96$ ), dan *p-values* lebih kecil dari 0,05 ( $0,023 < 0,05$ ). Artinya,  $H_0$  tidak dapat diterima dan  $H_a$  dapat diterima. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa *organizational culture* mampu dalam meningkatkan kinerja pegawai.
- Hipotesis 2**, menyatakan bahwa: "*organizational culture mampu dalam meningkatkan motivasi*". Dari Tabel 5.19 menunjukkan bahwa *organizational culture* berpengaruh signifikan terhadap

motivasi, dengan nilai *t-statistics* lebih besar dari 1,96 ( $4,925 > 1,96$ ), dan *p-values* lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ). Artinya,  $H_0$  tidak dapat diterima dan  $H_a$  dapat diterima. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa *organizational culture* mampu dalam meningkatkan motivasi.

3. **Hipotesis 3**, menyatakan bahwa: “*work environment mampu dalam meningkatkan kinerja pegawai*”. Dari Tabel 5.19 menunjukkan bahwa *work environment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai *t-statistics* lebih besar dari 1,96 ( $2,766 > 1,96$ ), dan *p-values* lebih kecil dari 0,05 ( $0,006 < 0,05$ ). Artinya,  $H_0$  tidak dapat diterima dan  $H_a$  dapat diterima. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa *work environment* mampu dalam meningkatkan kinerja pegawai.
4. **Hipotesis 4**, menyatakan bahwa: “*work environment mampu dalam meningkatkan motivasi*”. Dari Tabel 5.19 menunjukkan bahwa *work environment* berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi, dengan nilai *t-statistics* lebih kecil dari 1,96 ( $0,704 < 1,96$ ), dan *p-values* lebih besar dari 0,05 ( $0,482 > 0,05$ ). Artinya,  $H_0$  dapat diterima dan  $H_a$  tidak dapat diterima. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa *work environment* tidak mampu dalam meningkatkan motivasi.
5. **Hipotesis 5**, menyatakan bahwa: “*motivasi mampu meningkatkan kinerja pegawai*”. Dari Tabel 5.19 menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai *t-statistics* lebih besar dari 1,96 ( $10,615 > 1,96$ ), dan *p-values* lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ). Artinya,  $H_0$  tidak dapat diterima dan  $H_a$  dapat diterima. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi mampu dalam meningkatkan kinerja pegawai.
6. **Hipotesis 6**, menyatakan bahwa: “*organizational culture mampu dalam meningkatkan kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening*”. Dari Tabel 5.19 menunjukkan bahwa *organizational culture* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening, dengan nilai *t-statistics* lebih besar dari 1,96 ( $4,118 > 1,96$ ), dan *p-values* lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ). Artinya,  $H_0$  tidak dapat diterima dan  $H_a$  dapat diterima. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa *organizational culture* mampu dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening.
7. **Hipotesis 7**, menyatakan bahwa: “*work environment mampu dalam meningkatkan kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening*”. Dari Tabel 5.19 menunjukkan bahwa *work environment* berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening, dengan nilai *t-statistics* lebih kecil dari 1,96 ( $0,699 < 1,96$ ), dan *p-values* lebih besar dari 0,05 ( $0,485 > 0,05$ ). Artinya,  $H_0$  dapat diterima dan  $H_a$  tidak dapat diterima. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa *work environment* tidak mampu dalam meningkatkan kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel *intervening*.

Tabel 5.20 Ringkasan Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Path/Jalur	T-Statistics	P-Values	Kesimpulan
H1	Organizational Culture (X1) -> Kinerja Pegawai (Y)	2.282	0.023	Dapat Diterima
H2	Organizational Culture (X1) -> Motivasi (Z)	4.925	0.000	Dapat Diterima
H3	Work Environment (X2) -> Kinerja Pegawai (Y)	2.766	0.006	Dapat Diterima
H4	Work Environment (X2) -> Motivasi (Z)	0.704	0.482	Tidak Dapat Diterima
H5	Motivasi (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	10.615	0.000	Dapat Diterima
H6	Organizational Culture (X1) -> Motivasi (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	4.118	0.000	Dapat Diterima
H7	Work Environment (X2) -> Motivasi (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.699	0.485	Tidak Dapat Diterima

Sumber: Data primer diolah (2024)

Berdasarkan sajian data pada Tabel 5.20 di atas, diketahui bahwa hipotesis 1, 2, 3, 5, dan 6 dapat diterima karena masing-masing pengaruh menunjukkan nilai t-statistics > 1.96 dan p-values < 0.05. Sedangkan hipotesis 2 dan 7 tidak diterima karena pengaruh menunjukkan nilai t-statistics < 1.96 dan p-values > 0.05.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### *Pembahasan*

#### *Pengaruh Organizational Culture Terhadap Kinerja Pegawai*

*Organizational Culture* memiliki nilai rata-rata sebesar 4.15, dan berdasarkan nilai kriteria, termasuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sistem yang dianut oleh semua anggota organisasi yang membedakan organisasi satu dan organisasi lainnya, termasuk dalam kategori tinggi. Kinerja Pegawai memiliki nilai rata-rata sebesar 4.09, dan berdasarkan nilai kriteria, termasuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan SKP dan Perilaku Kerja, termasuk dalam kategori tinggi.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan *Organizational Culture* mampu dalam meningkatkan Kinerja Pegawai. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu Saebah & Merthayasa (2024), [4], [6], [7], [8], [9], [10], dan [11] yang menyatakan bahwa budaya organisasi (*organizational culture*) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### *Pengaruh Organizational Culture Terhadap Motivasi*

*Organizational Culture* memiliki nilai rata-rata sebesar 4.15, dan berdasarkan nilai kriteria, termasuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sistem yang dianut oleh semua

anggota organisasi yang membedakan organisasi satu dan organisasi lainnya, termasuk dalam kategori tinggi. Motivasi memiliki nilai rata-rata sebesar 4.08, dan berdasarkan nilai kriteria, termasuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa proses-proses psikologis, yang menyebabkan timbulnya, diarahkan, dan daya persistensi kegiatan-kegiatan sukarela yang diarahkan pada pencapaian tujuan tertentu, baik yang bersifat intrinsik dan ekstrinsik bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi, termasuk dalam kategori tinggi.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan *Organizational Culture* mampu dalam meningkatkan Motivasi. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu [14], [6], [8], [9], [10], dan [11] yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

### ***Pengaruh Work Environment Terhadap Kinerja Pegawai***

*Work Environment* memiliki nilai rata-rata sebesar 4.20, dan berdasarkan nilai kriteria, termasuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa keadaan dimana terdapat sejumlah kelompok yang didalamnya terdapat berbagai kepentingan saling terhubung satu sama lain menuju tujuan bersama sesuai dengan karakteristik unit kerjanya. Kinerja Pegawai memiliki nilai rata-rata sebesar 4.09, dan berdasarkan nilai kriteria, termasuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan SKP dan Perilaku Kerja, termasuk dalam kategori tinggi.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *Work Environment* mampu dalam meningkatkan Kinerja Pegawai. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu seperti [17], [18], [8], [31], dan [11] yang menyatakan bahwa lingkungan kerja mendukung kinerja pegawai.

### ***Pengaruh Work Environment Terhadap Motivasi***

*Work Environment* memiliki nilai rata-rata sebesar 4.20, dan berdasarkan nilai kriteria, termasuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa keadaan dimana terdapat sejumlah kelompok yang saling terhubung dan memiliki tujuan kerja bersama sesuai dengan karakteristik unit kerja. Motivasi memiliki nilai rata-rata sebesar 4.08, dan berdasarkan nilai kriteria, termasuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa proses-proses psikologis yang menyebabkan timbulnya, diarahkan, dan terjadi persistensi kegiatan-kegiatan sukarela (volunteer) yang diarahkan ke tujuan tertentu, baik yang bersifat internal, atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi, termasuk dalam kategori tinggi.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa motivasi mampu dalam memediasi pengaruh motivasi. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian terdahulu [14], [8], [19], [20], [11], dan [23] yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Pegawai.

### ***Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai***

Hasil penelitian memiliki nilai rata-rata sebesar 4.08, dan berdasarkan nilai kriteria, termasuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa motivasi, proses-proses psikologis yang menyebabkan timbulnya arahan, ketekunan, dan tingkat persistensi kegiatan-kegiatan sukarela (volunteer) yang diarahkan ke tujuan tertentu, baik yang bersifat internal, atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi, termasuk dalam

kategori tinggi. Kinerja Pegawai memiliki nilai rata-rata sebesar 4.09, dan berdasarkan nilai kriteria, termasuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hasil kerja yang dicapai oleh setiap individu dalam organisasi/unit sesuai dengan SKP dan Perilaku Kerja, termasuk dalam kategori tinggi.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa motivasi mampu dalam memediasi pengaruh motivasi. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian terdahulu [26], [32], [7], [10], [33], [26], [9], [10], [11], dan [23] Goh et al. (2024) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

### ***Pengaruh Organizational Culture terhadap Kinerja Pegawai dengan motivasi sebagai variabel Intervening***

Organizational culture memiliki nilai rata-rata sebesar 4.15, dan berdasarkan nilai kriteria, termasuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa values, norms, dan asumsi yang dimiliki organisasi, baik secara eksplisit maupun implisit, membentuk norma dan perilaku bagi karyawan.

Kinerja pegawai memiliki nilai rata-rata sebesar 4.08, dan berdasarkan nilai kriteria, termasuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa motivasi, proses-proses psikologis yang menyebabkan timbulnya arahan, ketekunan, dan tingkat persistensi kegiatan-kegiatan sukarela (volunteer) yang diarahkan ke tujuan tertentu, baik yang bersifat internal, atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi, termasuk dalam kategori tinggi. Kinerja Pegawai memiliki nilai rata-rata sebesar 4.09, dan berdasarkan nilai kriteria, termasuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan SKP dan Perilaku Kerja, termasuk dalam kategori tinggi.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa **organizational culture** mampu dalam meningkatkan kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu [8], [9], [10], dan [11] yang menyebutkan motivasi kerja berperan sebagai media atas pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

### ***Pengaruh Work Environment Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening***

Work environment memiliki nilai rata-rata sebesar 4.20, dan berdasarkan nilai kriteria, termasuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja mampu mengatur sejumlah kelompok kerja yang diarahkan ke tujuan tertentu, baik yang bersifat internal, atau eksternal yang sesuai dengan visi misi organisasi, termasuk dalam kategori tinggi. Motivasi memiliki nilai rata-rata sebesar 4.08, dan berdasarkan nilai kriteria, termasuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa jumlah proses-proses psikologis, yang menyebabkan timbulnya, diarahkan ke tujuan tertentu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme, termasuk dalam kategori tinggi. Kinerja Pegawai memiliki nilai rata-rata sebesar 4.09, dan berdasarkan nilai kriteria, termasuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hasil kerja yang dicapai oleh setiap individu dalam organisasi/unit sesuai dengan SKP dan Perilaku Kerja, termasuk dalam kategori tinggi.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa work environment tidak hanya mampu meningkatkan kinerja pegawai secara langsung, namun juga mampu dalam memediasi hubungan antara motivasi

kerja. Penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu [8], [19], [11] yang menyebutkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di variabel motivasi.

#### **4. KESIMPULAN**

Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan, deskripsi data yang telah dijabarkan, serta analisis dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan yaitu sebagai berikut:

1. Organizational culture yang semakin baik mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai. Item yang mendukung adalah berani berinovasi dan mengambil resiko yang akan terjadi dimasa datang, senang berkesperimen terhadap sesuatu hal yang baru dalam melaksanakan pekerjaan dengan teliti dan rapi, selalu menjaga kualitas pekerjaan dengan baik, menghasilkan keluaran (output) dari sebuah pekerjaan yang berjumlah banyak.
2. Organizational culture yang semakin baik mampu mendorong peningkatan motivasi. Item yang mendukung adalah berani berinovasi dan mengambil resiko yang akan terjadi dimasa datang, senang berkesperimen terhadap sesuatu hal yang baru melaksanakan pekerjaan dengan teliti dan rapi, selalu menjaga kualitas pekerjaan dengan baik, menghasilkan keluaran (output) dari sebuah pekerjaan yang berjumlah banyak.
3. Work environment yang semakin baik mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai. Item yang mendukung adalah sudut dan dimensi tata ruang disesuaikan dengan luas tata ruang kerja, keamanan di tempat kerja, suasana kerja yang harmonis, organisasi tidak membedakan sesama anggota kerja tanpa memandang status.
4. Work environment yang semakin baik turut ternyata tidak mampu meningkatkan motivasi.
5. Motivasi yang semakin baik mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai. Item yang mendukung adalah target waktu sudah terpenuhi, merasa senang dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang ditentukan, secara psikologis mampu mengatur emosi dalam pengambilan keputusan, menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tidak mengabaikan peraturan yang ada, selalu menjaga kualitas dari sebuah pekerjaan.
6. Motivasi mampu berperan dalam memediasi sebagian pengaruh tidak langsung organizational culture terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut disebabkan hubungan organizational culture terhadap motivasi signifikan. Kemudian, hubungan motivasi terhadap kinerja pegawai adalah signifikan, dan hubungan organizational culture terhadap kinerja pegawai juga signifikan.
7. Motivasi tidak mampu berperan dalam memediasi pengaruh tidak langsung work environment terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut disebabkan hubungan work environment terhadap motivasi tidak signifikan. Kemudian, hubungan motivasi terhadap kinerja pegawai adalah signifikan, dan hubungan work environment terhadap kinerja pegawai adalah signifikan.

#### **5. REFERENSI**

- [1] N. Susanto, "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Divisi Penjualan PT Rembaka," *AGORA*, vol. 2, no. 1, 2010.
- [2] Z. Krajscak, "Relationships Between Employee Commitment and Organizational Culture: A Theoretical Framework," *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 24, no. 3, pp. 398–414, 2018.

- [3] M. L. Rahmawati and K. Juwita, "Pengaruh Komitmen Organisasi dan Implementasi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah," *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis Devantara*, vol. 2, no. 2, pp. 63–72, 2019.
- [4] N. Sacabah and A. Merthayasa, "The Influence of Organizational Culture on Employee Performance with Organizational Commitment as a Mediating Variable," *International Journal of Social Science and Research (IJSSR)*, vol. 4, no. 8, pp. 744–751, 2024.
- [5] E. Sugiiono and R. P. Ardhiyanyah, "The Influence of Organizational Culture on Employee Performance: Job Satisfaction as an Intervening Variable," *International Journal of Economics, Business, and Accounting Research (IJEBAAR)*, vol. 5, no. 3, pp. 74–151, 2021.
- [6] S. Suparman, R. A. Santoso, and F. Desembranita, "Dynamics of Employee Performance: The Influence of Compensation and Organizational Culture Through Motivation as a Mediator at PT Mana Jaya Makmur Mojokerto," *MANAZHIM: Jurnal Manajemen dan Pendidikan Islam*, vol. 6, no. 1, pp. 344–360, 2022.
- [7] Z. A. Saputri, S. Karyantun, and K. Djogowiseiso, "Effect of Work Motivation, Physical Work Environment, and Organizational Culture on Employee Performance at PT Binajasa Abadi Indonesia Jakarta," *International Journal of Social Science and Research (IJSSR)*, vol. 4, no. 2, pp. 426–456, 2024.
- [8] B. A. Nugraha, D. Solis, and E. Desembriana, "The Significance of Work Motivation: The Impact of Organizational Culture and Work Environment on Employee Performance," *MANAZHIM: Jurnal Manajemen dan Pendidikan*, vol. 1, no. 1, pp. 258–299, 2024.
- [9] R. R. Manurung, "The Effect of Organizational Culture on Employee Performance Through Work Motivation at Head Office of PT. Permodalan Nasional Madani," *Formosa Journal of Sustainable Research (FJSR)*, vol. 2, no. 8, pp. 1715–1792, 2023.
- [10] A. Syarifah and F. Nabhan, "Effect of Organizational Culture on Employee Performance of MSMEs With Creativity and Motivation as Mediation Variables," *EKONOMIKA SYARIAH: Journal of Economic Studies*, vol. 2, no. 2, pp. 174–178, 2022.
- [11] I. Jufrizkin and K. N. Rahmadhani, "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Lingkungan Kerja sebagai Variabel Moderasi," *Jurnal Riset Manajemen & Bisnis Devantara*, vol. 3, no. 1, pp. 66–72, 2020.
- [12] J. A. Pearce and R. B. Robinson, *Manajemen Strategi*, Terjemahan. Jakarta: Salemba Empat, 2007.
- [13] J. L. Gibson, J. M. Ivancevich, and J. H. Donnelly, *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, Terjemahan, Edisi Delapan. Jakarta: Binarupa Aksara, 2017.
- [14] M. P. Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2014.
- [15] H. J. Arnold and D. C. Feldman, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Terjemahan. Jakarta: Erlangga, 2003.
- [16] A. S. Nitisemito, *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Edisi Kelima, Cetakan Keempat Belas. Jakarta: Ghalia Indonesia, 2016.
- [17] E. Ariyanti, E. S. Wardani, and Jaundini, "The Influence of Work Discipline and Work Environment on Employee Performance," *International Journal of Management and Economic (IJME)*, vol. 32, no. 2, pp. 16–24, 2024.
- [18] R. D. Septiana and H. Patmarin, "The Influence of Individual Characteristics and Work Environment on Employee Performance at PT. PLN (Persero) ULP Karang," *International Journal of Economics, Business, and Innovation Research (IJEIBIR)*, vol. 4, no. 2, pp. 913–925, 2024.
- [19] S. Puteri, I. Andina, M. L. Hadi, et al., "The Effect of Rewards and Physical Work Environment on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable (Study on Employees of PT. Lars Astra Kartika)," *International Journal of Social Sciences and Humanities (IJSSH)*, vol. 8, no. 2, pp. 122–140, 2024.

- [20] I. P. N. Sadewo, Surachman, and Rohayati, "The Influence of Working Environment on Employee Performance Mediated by Work Motivation: A Study of Malang, Indonesia," *Research International Journal of Business and Social Science (RIBSS)*, vol. 10, no. 3, pp. 213–222, 2021.
- [21] R. M. Steers and L. W. Porter, *Motivation and Work Behavior*, 4th ed. New York: McGraw-Hill International Editions, 1987.
- [22] Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Edisi Kelima. Depok: Raja Grafindo Persada, 2017.
- [23] J. Goh, A. Sentoso, and A. Setyawan, "The influence of work environment and employee competency on employee performance mediated by motivation," *Balance: Economic, Business, Management, and Accounting Journal*, vol. 21, no. 1, pp. 33–48, 2024.
- [24] A. A. P. Mangkunegara and A. Waris, "Effect of Training, Competence, and Discipline on Employee Performance in Company (Case Study in PT. Krakatau Steel)," *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 211, pp. 1240–1251, 2015.
- [25] K. W. Aprilia and N. W. Yuniasih, "Pengaruh Kompetensi Aparatur Desa, Moralitas Individu, dan Budaya Organisasi terhadap Pencegahan Fraud dalam Pengelolaan Keuangan Desa," *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, vol. 7, no. 2, pp. 225–245, 2021.
- [26] R. Firmansa and Wiyadi, "The Effect of Motivation, Compensation, Work Discipline, and Leadership on Employee Performance," *JIMKES: Jurnal Ilmiah Manajemen Kesehatan*, vol. 12, no. 2, pp. 499–507, 2024.
- [27] S. P. Robbins and M. Coulter, *Manajemen*, Edisi 13. Alih Bahasa: Bob Sabran dan Devri Barnadi. Jakarta: Erlangga, 2016.
- [28] A. K. Hakim, "Analisis Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi, dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan dan Telekomunikasi Provinsi Jawa Tengah," *JRBI*, vol. 2, no. 2, pp. 165–190, 2011.
- [29] J. W. Creswell, *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed Methods*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014.
- [30] U. Sekaran and R. Bougie, *Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan-Keahlian*. Jakarta: Salemba Empat, 2017.
- [31] P. A. Omollo and M. Oloko, "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*, vol. 2, no. 2, pp. 87–108, 2015.
- [32] A. H. Asfar and R. Anggraini, "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening pada Dinas Perhubungan Kabupaten Serang," *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika (JBBE)*, vol. 10, no. 3, pp. 17–29, 2020.
- [33] R. F. Ramdhani and M. Djamil, "The Effect of Motivation and Work Environment on