



## PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KARAKTERISTIK INDIVIDU TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN INDRAGIRI HILIR RIAU

Mhd. Daud<sup>1</sup>, Sry Rosita<sup>2</sup>, Agus Solikhin<sup>3</sup>

<sup>1)</sup> Program Magister Manajemen, Pascasarjana, Universitas Jambi, Jambi, Indonesia, [daudaja1980@gmail.com](mailto:daudaja1980@gmail.com)

<sup>2)</sup> Program Magister Manajemen, Pascasarjana, Universitas Jambi, Jambi, Indonesia

<sup>3)</sup> Program Magister Manajemen, Pascasarjana, Universitas Jambi, Jambi, Indonesia

Korespondensi Penulis: Mhd. Daud

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan karakteristik individu terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai, serta untuk menganalisis motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir Riau dengan jumlah 56 orang. Dimana teknik penarikan sampel dalam penelitian ini menggunakan *Sampling Jenuh (Sampling Sensus)*, sehingga jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah 56 responden. Pendekatan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survey dan menggunakan analisis data *Partial Least Square (PLS)*. Namun sebelum analisis, terlebih dahulu dilakukan uji *outer model* melalui uji validitas dan reliabilitas. Selanjutnya melakukan uji Inner Model melalui uji R-Square (*Coefficient of determination*), dan F-Square (*f<sup>2</sup> effect size*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan karakteristik individu memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja. Hal ini menjelaskan bahwasanya jika Dinas Pendidikan Indragiri Hilir Riau memiliki budaya yang kuat, serta didukung dengan adanya karakteristik individu yang baik, maka hal ini akan meningkatkan motivasi pegawai dalam bekerja. Jika pegawai telah memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja, maka hal ini secara tidak langsung akan memberikan dampak pada hasil hasil kerja pegawai yang optimal.

**Kata Kunci:** Budaya Organisasi, Karakteristik Individu, Motivasi Kerja, dan Kinerja.

### PENDAHULUAN

Berbagai pengaruh perubahan yang terjadi akibat reformasi menuntut organisasi baik organisasi swasta maupun pemerintah untuk mengadakan inovasi-inovasi guna menghadapi tuntutan perubahan dan berupaya menyusun kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan. Suatu organisasi harus mampu menyusun kebijakan yang tepat untuk mengatasi setiap perubahan yang akan terjadi. Penyusunan kebijakan yang menjadi perhatian manajemen salah satunya menyangkut pemberdayaan sumber daya manusia.

Sumber daya terpenting suatu organisasi adalah sumber daya manusia, orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas dan usaha mereka kepada organisasi (Handoko, 2014). Oleh karena itu, pegawai merupakan kunci penentu keberhasilan suatu organisasi. Setiap pegawai selain dituntut untuk memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan, juga harus mempunyai pengalaman, motivasi, disiplin diri, dan semangat kerja tinggi, sehingga jika kinerja pegawai organisasi baik maka kinerja organisasi juga akan meningkat yang menuju pada pencapaian tujuan organisasi. Persoalan yang ada adalah bagaimana dapat menciptakan sumber daya manusia yang dapat menghasilkan kinerja yang optimal sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Kinerja merupakan sesuatu yang penting bagi suatu organisasi, khususnya kinerja pegawai yang bisa membawa suatu organisasi baik itu perusahaan swasta maupun instansi pemerintah pada pencapaian tujuan yang diharapkan. Baik atau buruknya kinerja pegawai dapat berpengaruh pada baik buruknya kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kinerja bisa mempengaruhi berlangsungnya kegiatan suatu organisasi, semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh para pegawai akan sangat membantu dalam perkembangan organisasi tersebut. Tak terkecuali pula pada Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir Riau. Sebagai instansi pemerintah yang memiliki tugas melaksanakan tugas pemerintahan di bidang pendidikan, tentu saja Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir Riau harus memiliki pegawai dengan kinerja yang baik, agar semua kinerja organisasi dapat berjalan secara optimal.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi turun dan naiknya kinerja seseorang. Menurut Susanto dkk (2009) untuk menciptakan kinerja karyawan yang efektif dan efisien demi kemajuan organisasi maka perlu adanya budaya organisasi. Budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku para anggota organisasi karena sistem nilai dalam budaya organisasi dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil kinerja yang ditetapkan, sehingga jika budaya organisasi baik maka anggota organisasi adalah orang-orang yang baik dan berkualitas. Dengan demikian budaya organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap kinerja seorang karyawan.

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang dikembangkan dalam suatu organisasi, dimana nilai-nilai tersebut digunakan untuk mengarahkan perilaku para karyawan (Rizky, dkk., 2014). Menurut Maith (2015), budaya organisasi membuat suatu organisasi untuk berhasil dan menjadi lebih stabil, lebih maju, lebih antisipatif terhadap perubahan lingkungan.

Selain budaya organisasi adapun faktor yang lain yang sangat berhubungan kinerja individu yaitu karakteristik individu sendiri dalam melaksanakan pekerjaan. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Mahmudi dalam Siagian (2009) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi salah satunya adalah faktor individu. Hal ini juga di kemukakan oleh Hajati, D.I., Wahyu, D., Wahyuni, N (2018) yang mengungkapkan bahwa peningkatan kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yang salah satunya

adalah karakteristik individu pegawai, dimana karakteristik individu memiliki peran yang sangat penting dalam peningkatan kinerja pegawai.

Selain berpengaruh langsung terhadap kinerja, karakteristik individual secara tidak langsung juga berpengaruh terhadap motivasi kerja. Hal ini dikemukakan oleh Stoner dalam Ananda dan Sunuharyo (2018) yang menjelaskan bahwa karakteristik individu berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Begitu pula penelitian yang dilakukan oleh Ananda, S.S., dan Sunuharyo, B.S (2018) dan Aktarina, D (2015) yang menyatakan adanya pengaruh yang signifikan antara Karakteristik Individu terhadap Motivasi Kerja Karyawan.

Motivasi kerja pegawai dalam suatu organisasi dapat dianggap sederhana dan dapat pula menjadi masalah yang kompleks, karena pada dasarnya manusia mudah untuk dimotivasi dengan memberikan apa yang menjadi keinginannya. Masalah motivasi kerja dapat menjadi sulit dalam menentukan imbalan dimana apa yang dianggap penting bagi seseorang karena sesuatu yang penting bagi seseorang belum tentu penting bagi orang lain.

Motivasi merupakan salah satu faktor yang dapat mendukung efektivitas kerja, karena motivasi adalah keadaan intern diri seseorang yang mengaktifkan dan mengarahkan tingkah lakunya kepada sasaran tertentu (Steers, 2008). Pemberian motivasi kepada pegawai dapat dilakukan dengan cara memberi daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk meningkatkan kinerja.

Berdasarkan apa yang telah dijabarkan di latar belakang penelitian di atas, maka disini penulis tertarik mengangkat tulisan ini menjadi sebuah penelitian dengan judul ***“Pengaruh Budaya Organisasi dan Karakteristik Individu Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir Riau”***.

Berdasarkan permasalahan yang ada, adapun yang menjadi tujuan dari penelitian ini antara lain sebagai berikut: 1) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja; 2) Untuk mengetahui pengaruh karakteristik individu terhadap motivasi kerja; 3) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja; 4) Untuk mengetahui pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja; 5) Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja; 6) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan dampaknya terhadap kinerja; dan 7) Untuk mengetahui pengaruh karakteristik individu terhadap motivasi kerja dan dampaknya terhadap kinerja.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Landasan Teori**

#### **Budaya Organisasi**

Budaya atau kebudayaan berasal dari bahasa sansekerta yaitu *buddhayah*, merupakan bentuk jamak dari *buddhi* (budi dan akal) diartikan sebagai hal-hal yang berkaitan dengan budi dan akal manusia (Kusdi, 2011). Disini tampaknya menenkankan pada aspek kolektif, bahwa budaya adalah hasil kerja dari sejumlah akal dan bukan hanya satu akal individu saja. Dalam bahasa inggris, kebudayaan berasal dari kata *culture*, yang berasal dari kata latin *colere*, yaitu mengelola dan mengerjakan. Wibowo (2015), menjelaskan budaya merupakan

kegiatan manusia yang sistematis diturunkan dari generasi ke generasi melalui berbagai proses pembelajaran untuk menciptakan cara hidup tertentu yang paling sesuai dengan lingkungan tempat tinggalnya.

Menurut Drucker dalam Tika (2012), budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah yang terkait. Sedangkan menurut Robbins (2012), “*Organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations*” (Budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi-organisasi lain). Lebih lanjut Robbins (2012) juga budaya organisasi dapat diukur melalui 7 indikator yaitu sebagai berikut: 1) *Innovation and risk taking*; 2) *Attention to detail*; 3) *Outcome orientation*; 4) *People Orientation*; 5) *Team Orientation*; 6) *Aggressiveness*; dan 7) *Stability*.

### **Karakteristik Individu**

Setiap orang merupakan pribadi yang unik berkat latar belakang, karakteristik individual, kebutuhan dan cara memandang dunia dan individu lain. Karakteristik individu adalah perilaku atau karakter yang ada pada diri seorang karyawan baik yang bersifat positif maupun negatif (Thoah, 2012). Karakteristik-karakteristik ini sangat beragam, setiap perusahaan tentunya dapat memilih seorang karyawan yang mempunyai kriteria yang baik dan karakteristik ini juga harus sesuai dengan apa yang diinginkan perusahaan.

Rivai (2011) menyatakan bahwa “Karakteristik individu adalah ciri-ciri khusus, sifat-sifat kejiwaan, akhlak atau budi pekerti yang dimiliki seseorang yang membedakannya dengan orang lain”. Menurut Hasibuan (2012) “karakteristik individu merupakan sifat pembawaan seseorang yang dapat diubah dengan lingkungan atau pendidikan”. Menurut Robbins (2012), bahwa variabel ditingkat individu meliputi karakteristik biografis, kemampuan, kepribadian, proses belajar, persepsi, sikap dan kepuasan kerja.

Menurut Ivancevich (2009) Karakteristik Individu adalah “Orang yang memandang berbagai hal secara berbeda akan berperilaku secara berbeda, orang yang memiliki sikap yang berbeda akan memberikan respon yang berbeda terhadap perintah, orang yang memiliki kepribadian yang berbeda berinteraksi dengan cara yang berbeda dengan atasan, rekan kerja dan bawahan”. Setiap individu memiliki ciri dan sifat atau karakteristik bawaan (*heredity*) dan karakteristik yang memperoleh dari pengaruh lingkungan. Karakteristik bawaan merupakan karakteristik keturunan yang dimiliki sejak lahir, baik yang menyangkut faktor biologis maupun faktor sosial psikologis. Lebih lanjut Ivancevich (2009) mengemukakan 4 pengukuran karakteristik individu, yaitu: 1) Kemampuan; 2) Kepribadian; 3) Persepsi; dan 4) Sikap.

### **Motivasi Kerja**

Motivasi adalah kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi guna mencapai sasaran organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut memuaskan kebutuhan

sejumlah individu (Maslow dalam Robbins, 2012). Sedangkan menurut Mathis (2012) motivasi kerja adalah hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Menurut Rivai (2011) mendefinisikan motivasi sebagai serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.

Menurut Purwanto (2014), motivasi mengandung tiga komponen pokok, yaitu: 1) Menggerakkan, berarti menimbulkan kekuatan pada individu, memimpin seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu; 2) Mengarahkan atau menyalurkan tingkah laku. Dengan demikian ia menyediakan suatu orientasi tujuan. Tingkah laku individu diarahkan terhadap sesuatu; dan 3) Untuk menjaga atau menopang tingkah laku, lingkungan sekitar harus menguatkan (*reinforce*) intensitas, dorongan-dorongan dan kekuatan-kekuatan individu.

Menurut Hasibuan (2012) teori motivasi pada dasarnya dibagi atas dua, yaitu Teori Kepuasan (*Content Theory*) dan Teori Proses, namun dalam tulisan ini hanya akan dibahas Teori Kepuasan (*Content Theory*) saja, Teori Hirarki Kebutuhan (*Need Hierarchy Theory*). Hirarki kebutuhan Maslow mengikuti teori jamak yaitu seseorang berperilaku atau bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Maslow berpendapat, kebutuhan yang diinginkan manusia berjenjang. Maslow pada buku Robbins (2012) mengemukakan lima tingkat kebutuhan, sebagai berikut: 1) Fisiologis; 2) Keamanan; 3) Sosial; 4) Penghargaan; dan 5) Aktualisasi diri.

## **Kinerja**

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2012). Sedangkan menurut Gomes (2012) mendefinisikan kinerja adalah unjuk kerja yang merupakan hasil dari kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi.

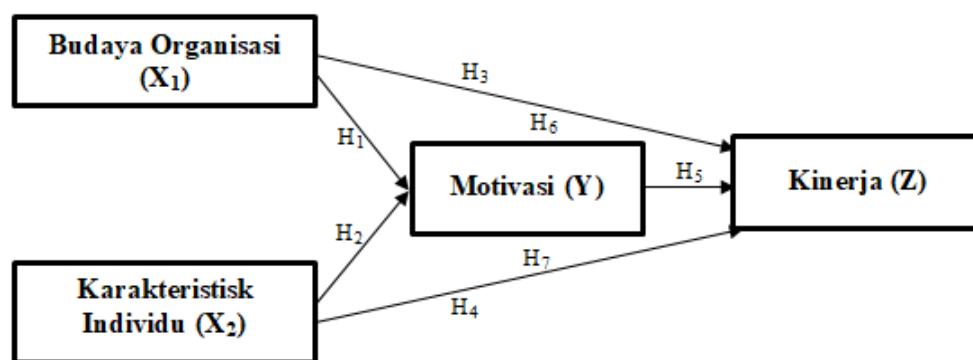
Selain itu Mangkunegara (2014) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Sedarmayanti (2015) kinerja merupakan memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar, hasil para pekerja, proses organisasi, terbukti secara konkrit, menyempurnakan tanggung jawab, dapat diukur, dapat dibandingkan dengan standar yang sudah ditentukan.

Menurut Mahmudi (2012) kinerja pegawai pada dasarnya dipengaruhi oleh lima factor yaitu: 1) Faktor personal/individu, meliputi: pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu; 2) Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*; 3) Faktor tim, meliputi: kualitas, dukungan, dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap anggota dalam satu tim, kekompakan dan keeratan anggota tim; 4) Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi; dan 5) Faktor kontekstual, meliputi: tekanan dan perubahan

lingkungan eksternal dan internal. Mathis (2012) mengemukakan bahwa, aspek-aspek yang dinilai dalam kinerja adalah sebagai berikut: 1) Kuantitas kerja; 2) Kualitas kerja; 3) Pemanfaatan waktu; 4) Kerjasama; dan 5) Kehadiran.

### Kerangka Berpikir

Dari kajian teori, riset terdahulu dan hubungan antar variable penelitian, serta berdasarkan tujuan riset maka kerangka riset ini adalah seperti di bawah ini.



Gambar 1. Kerangka Berpikir

### Hipotesis

Berdasarkan permasalahan yang diteliti, maka ditarik suatu hipotesis sebagai berikut:

1. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.
2. Karakteristik individu memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.
3. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja.
4. Karakteristik individu memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja.
5. Motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja.
6. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan dampaknya terhadap kinerja.
7. Karakteristik individu memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan dampaknya terhadap kinerja.

### METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir Riau dengan jumlah 56 orang. Dimana teknik penarikan sampel dalam penelitian ini menggunakan *Sampling* Jenuh (*Sampling* Sensus).

Teknik analisis data yang penulis gunakan dalam penelitian ini yakni menggunakan *Partial Least Square* (PLS). *Partial Least Square* atau disingkat PLS merupakan jenis SEM yang berbasis komponen dengan sifat konstruk formatif. *Partial Least Square* (PLS) adalah teknik analisis yang powerful karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak perlu banyak asumsi, dan ukuran sampel pun tidak harus besar. Walaupun PLS digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten (*prediction*), PLS juga dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori. Namun sebelum analisis, terlebih dahulu dilakukan



uji *outer model* melalui uji validitas dan reliabilitas. Selanjutnya melakukan uji Inner Model melalui uji R-Square (*Coefficient of determination*), F-Square dan ( $f^2$  effect size).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Deskriptif Profil Responden

Profil responden penelitian dibagi menjadi 4 jenis, yaitu berdasarkan jenis kelamin, umur, pendidikan, dan masa kerja. Responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 28 orang (50%), dan perempuan sebanyak 28 orang (50%). Selanjutnya berdasarkan kelompok usia, kelompok atas usia < 25 tahun sebanyak 5,36 persen, kemudian untuk kelompok usia 26 – 35 tahun sebanyak 28,57 persen, kelompok usia 36 – 45 tahun sebanyak 39,29 persen, untuk kelompok usia 46 – 55 tahun sebanyak 19,64 persen, dan untuk kelompok usia > 55 tahun sebanyak 7,14 persen. Pada karakteristik tingkat pendidikan responden, untuk SMA/SMK sebanyak 19,64 persen, Diploma sebanyak 1,79 persen, Strata Satu (S1) sebanyak 57,14 persen, dan untuk Strata Dua (S2) sebanyak 21,43 persen. Pada karakteristik berdasarkan masa kerja, untuk < 5 tahun sebanyak 8,93 persen, 6 - 10 sebanyak 35,71 persen, 11 - 15 sebanyak 28,57 persen, 16 – 20 tahun sebanyak 21,43 persen, dan untuk > 20 tahun sebanyak 5,36 persen.

### Hasil Deskripsi Jawaban Responden Atas Variabel Penelitian

#### Deskripsi Data Variabel Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>).

Budaya organisasi pada Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir Riau dikategorikan kuat, dengan skor rata-rata sebesar 210,8, apabila dilihat pada kriteria penafsiran variabel budaya organisasi termasuk pada range 190,4 –235,1 berada pada kriteria Kuat. Yang menjelaskan bahwasanya budaya organisasi pada Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir Riau memiliki budaya yang kuat. Artinya nilai-nilai yang berkembang pada Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir Riau dapat di terima dengan kuat oleh pegawainya.

#### Deskripsi Data Variabel Karakteristik Individu (X<sub>2</sub>)

Karakteristik individu pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir Riau dikategorikan baik, dengan skor rata-rata sebesar 210,5, apabila dilihat pada kriteria penafsiran variabel karakteristik individu pegawai termasuk pada range 190,4 –235,1 berada pada kriteria baik. Yang menjelaskan bahwasanya karakteristik individu pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir Riau memiliki karakteristik individu yang baik dalam bekerja.

#### Deskripsi Data Variabel Motivasi (Y)

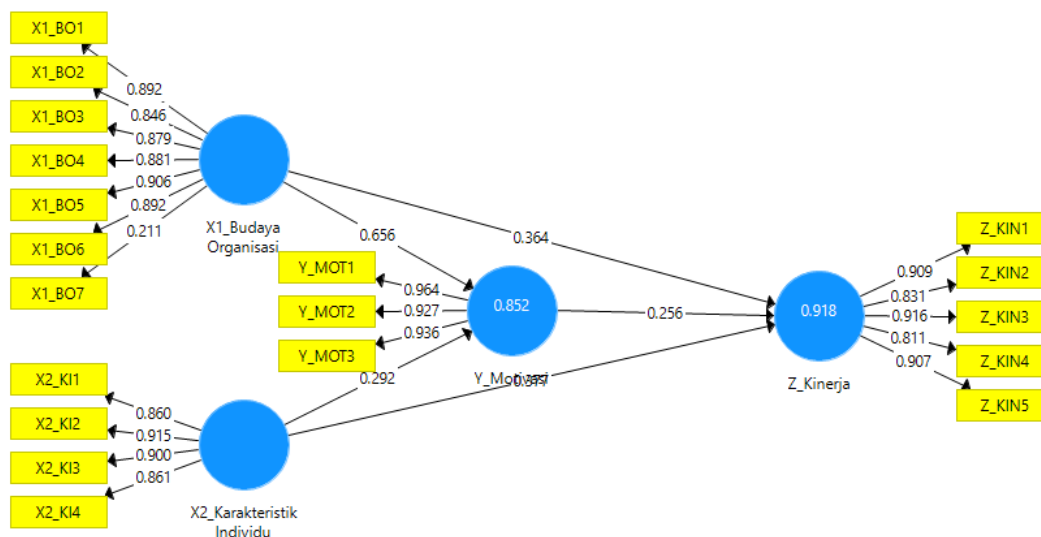
Motivasi kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir Riau dikategorikan tinggi, dengan skor rata-rata sebesar 210,6, apabila dilihat pada kriteria penafsiran variabel motivasi kerja pegawai termasuk pada range 190,4 –235,1 berada pada Kriteria Tinggi. Yang menjelaskan bahwasanya pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir Riau memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya.

### Deskripsi Data Variabel Kinerja (Z)

Kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir Riau dikategorikan baik, dengan skor rata-rata yang diperoleh yaitu sebesar 210,9, apabila dilihat pada kriteria penafsiran variabel kinerja pegawai berada pada kriteria baik. Yang menjelaskan bahwasanya kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir Riau sudah berlangsung dengan baik.

### Hasil Uji Model Pengukuran Kontruk Reflektif (*Outer Model*)

Model pengukuran mempunyai tujuan mewakili hubungan antar kontruk dan variabel indikatornya yang sesuai (umumnya disebut dengan *outer model* dalam PLS-SEM). Model pengukuran menjelaskan bagaimana kontruk diukur dan dapat diandalkan atau valid serta reliabel dengan melihat validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas kontruk (Hair et al., 2017). Gambar *outer model* dalam SmartPLS adalah sebagai berikut:



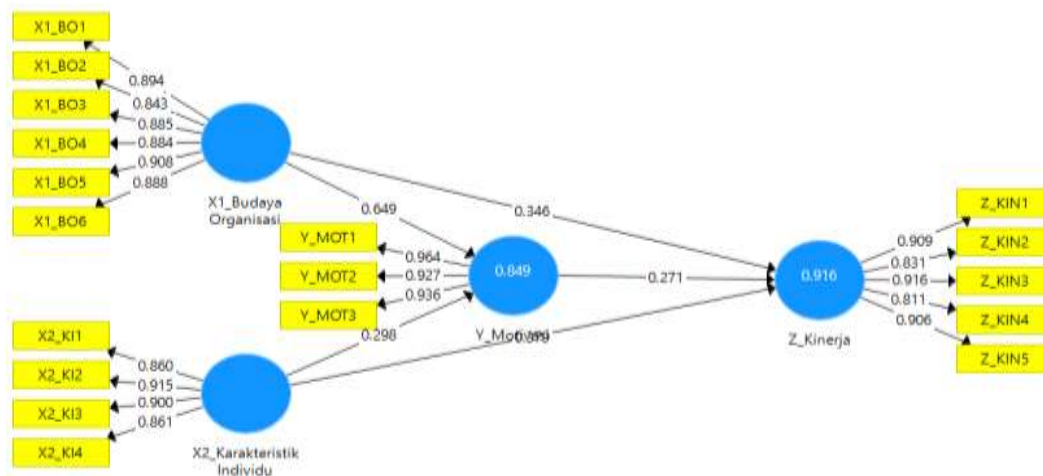
Gambar 2. *Outer Model* Penelitian pada SmartPLS 3

Uji validitas dengan konstruk reflektif adalah sejauh mana ukuran dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Uji validitas konstruk reflektif dengan konstruk reflektif dapat dilihat melalui nilai *loading factor* untuk tiap indikator konstruk. *Rule of thumb* yang digunakan yaitu nilai standar *loading factor* harus 0.7 atau lebih tinggi serta nilai *average extracted value* (AVE) harus lebih besar dari 0.5. *Loading factor* yang tinggi menunjukkan bahwa indikator yang terdapat pada konstruk memiliki banyak kesamaan sehingga memiliki makna yang sama pada suatu konstruk (Hair et al., 2017).

Berdasarkan gambar 2 di atas tampak bahwasanya terdapat satu indikator memiliki nilai *outer loading* di bawah 0.7 yang berarti mempunyai validitas yang rendah, indikator tersebut yaitu BO7 dengan nilai 0.211. hal ini dikarenakan jawaban yang diberikan oleh responden pada indikator BO7 tidak konsisten. Secara umum, indikator dengan *outer loading* antara 0,40 – 0,70 harus dihapus dari skala ketika menghapus indikator mengarah pada peningkatan nilai *composite reliability* dan nilai *average variance extracted* (AVE). Sedangkan indikator



dengan nilai *outer loading* yang sangat rendah (dibawah 0,40) harus di eliminasi dari kontruk (Hair et al, 2017). Berikut ini *Outer Model* Penelitian setelah estimasi ulang.



**Gambar3.** *Outer Model* Penelitian setelah estimasi ulang

Setelah dilakukan eliminasi (*dropping*) pada indicator-indikator yang memiliki nilai di bawah standar seperti gambar 3 di atas tampak bahwasanya tidak ada indicator di bawah 0,70, dan semua *outer loading* sangat jauh dari 0,4, dan di atas nilai AVE, oleh karenanya maka dapat disimpulkan bahwa semua indikator telah memenuhi *rule of thumb*. Sehingga tidak perlu dilakukan eliminasi indicator, dan melakukan estimasi ulang. Selain itu, berdasarkan hasil nilai *composite reliability* yang dihasilkan semua konstruk lebih dari 0,7 dengan nilai minimum yaitu 0,935 yang ditunjukkan oleh variabel karakteristik individual. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa semua konstruk dalam penelitian ini adalah reliabel atau memenuhi uji reliabilitas.

**Hasil Uji Model Struktural (*Inner Model*)**

Ketika model pengukuran (*outer model*) telah menyatakan hasil yang baik, langkah selanjutnya dalam mengevaluasi hasil PLS-SEM adalah dengan menilai model struktural (*inner model*). Model struktural dianalisis yaitu sebagai upaya untuk menemukan bukti-bukti yang mendukung model teoritis (hubungan teoritis antara konstruk eksogen dan konstruk endogen) (Ghozali, 2015).

**Nilai R-Square (*Coefficient of determination*)**

Nilai *R-square* digunakan untuk menunjukkan sejauh mana konstruk eksogen menjelaskan konstruk endogen. Untuk mengevaluasi model struktural yaitu dengan nilai *R-square* yang menunjukkan kekuatan prediktif dari model. *Rule of thumb* yang digunakan yaitu 0.75, 0.50, dan 0.25 menunjukkan bahwa model kuat, moderat, dan lemah. (Hair et al, 2017). Hasil nilai *R-square* dapat dilihat pada tabel dibawah ini sebagai berikut:

**Tabel 1.** Nilai *R-Square*

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Budaya Organisasi		

Karakteristik Individual		
Motivasi	0,849	0,843
Kinerja	0,916	0,911

Sumber: Output SmartPLS 3, 2021.

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja mempunyai nilai *R-square* sebesar 0,849 yang berarti bahwa variabel motivasi dapat dijelaskan oleh konstruk budaya organisasi dan karakteristik individual dengan persentase sebesar 84,9%. Sedangkan variabel kinerja mempunyai nilai *R-square* sebesar 0,916 yang berarti bahwa variabel kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh konstruk budaya organisasi, karakteristik individu dan motivasi dengan persentase sebesar 91,6%. Maka, dapat disimpulkan bahwa hasil uji model struktural (*inner model*) dari variabel motivasi kerja dan variabel kinerja termasuk kategori model yang “kuat”.

### Nilai *F-Square* ( $f^2$ Effect Size)

*F-square* dihitung untuk mengukur pentingnya perubahan nilai *R-square* ketika konstruk tertentu dihilangkan dari model untuk mengevaluasi apakah konstruk yang dihilangkan memiliki dampak substantif pada kosntruk endogen. *Rule of thumb* untuk menilai nilai *f-square* adalah 0.02, 0.15, dan 0.35 yang menunjukkan bahwa nilai efek kecil, sedang dan besar, serta ukuran efek dengan nilai kurang dari 0.02 menunjukkan bahwa variabel tidak mempunyai efek (Hair et al, 2017). Hasil nilai *F-square* dapat dilihat pada tabel dibawah ini sebagai berikut :

Tabel 2. Nilai *F-Square*

Variabel	BO	KI	MOT	KIN
BO			0,652	0,202
KI			0,137	0,351
MOT				0,133
KIN				

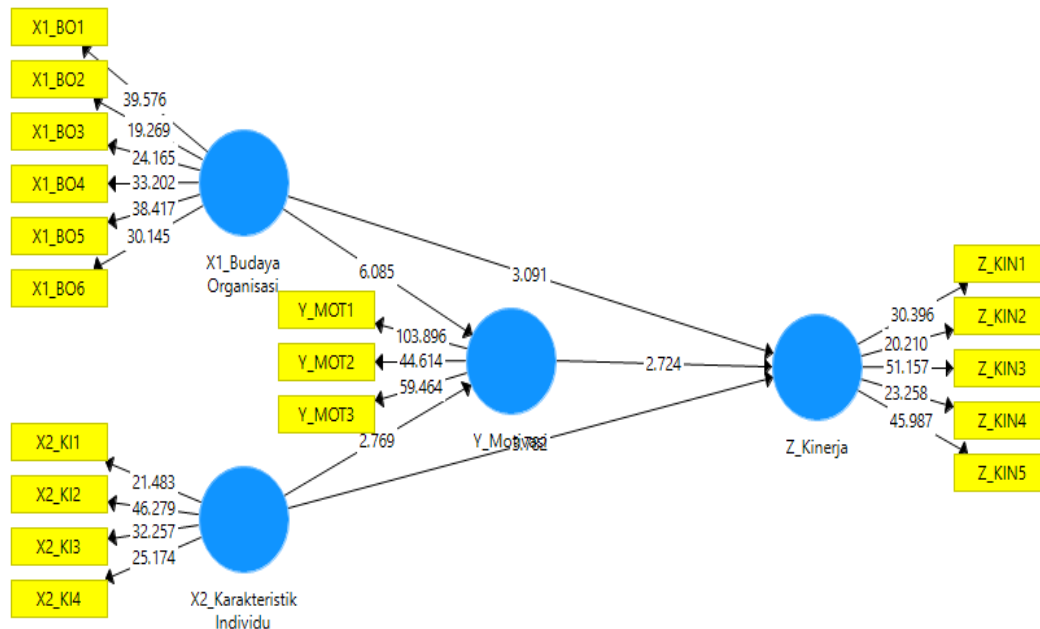
Sumber: Output SmartPLS 3, 2021.

Keterangan: BO = Budaya Organisasi; KI = Karakteristik Individu; MOT = Motivasi; KIN = Kinerja.

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas, maka dapat dilihat bahwa terdapat 1 variabel yang memiliki kontribusi terbesar dalam terhadap nilai *R-square* pada model penelitian yaitu nilai *f-square* variable budaya organisasi dan karakteristik individu terhadap motivasi kerja masing-masing yaitu sebesar 0,652 atau 65,2% (besar), dan 0,137 atau 13,7% (kecil). Kemudian untuk variable budaya organisasi, karakteristik individu, dan motivasi terhadap kinerja masing-masing yaitu sebesar 0,202 atau 20,1% (Sedang), 0,351 atau 35,1% (besar), dan 0,133 atau 13,3% (Kecil).

### Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian selanjutnya yaitu melihat signifikansi yang mewakili hubungan yang di hipotesiskan di antara konstruk atau melihat pengaruh antar variabel pada *path coefficients* menggunakan prosedur *bootstrapping*. Selanjutnya yaitu *output bootstrapping* untuk melihat besaran nilai T-statistik.



Gambar 4. Model Hubungan Konstruk Penelitian Dengan Metode *Bootstrapping*

**Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)**

Analisis pengaruh langsung berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Hasil pengolahan data disajikan pada tabel di bawah ini sebagai berikut:

Tabel 3. Hasil Pengaruh Langsung

Hipotesis	Path Coefficient	T-Statistics	P Value	Ket.
H1 : BO -> MOT	0,649	6,085	0,000	Diterima
H2 : KI -> MOT	0,298	2,769	0,006	Diterima
H3 : BO -> KIN	0,346	3,091	0,002	Diterima
H4 : KI -> KIN	0,379	3,782	0,000	Diterima
H5 : MOT -> KIN	0,271	2,724	0,007	Diterima

Sumber: Output SmartPLS 3, 2021.

Keterangan: BO = Budaya Organisasi; KI = Karakteristik Individu; MOT = Motivasi; KIN = Kinerja.

Hasil uji *path coefficients* pada tabel diatas dapat diinterprestasikan yaitu dengan melihat nilai original sampel untuk mengetahui hubungan antar variabel. Sedangkan untuk melihat tingkat signifikansi pengaruh hubungan antar variabel yaitu dengan melihat T *Statistics*. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan nilai signifikansi

(*significance level*) sebesar 5% (*two tailed*) dan tingkat keyakinan (*confidence level*) sebesar 95% sehingga t-tabel adalah 2,003, apabila nilai T-statistik > t-tabel maka hasilnya signifikan (Ghozali, 2015).

Berdasarkan data hasil pengujian pada tabel diatas, terdapat 7 hipotesis dan semuanya diterima dengan nilai t-statistik > 2,003. Berikut ini hasil dari pengujian hipotesis dari tiap konstruk yaitu sebagai berikut :

1. Variabel budaya organisasi terhadap motivasi kerja memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,649 dengan nilai t-statistik sebesar 6,085 dan P Value sebesar 0,000. Dikarenakan nilai P Valuenya < 5% (0,000 < 0,05) maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 (H1) diterima.
2. Variabel karakteristik individu terhadap motivasi kerja memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,298 dengan nilai t-statistik sebesar 6,085 dan P Value sebesar 0,006. Dikarenakan nilai P Valuenya < 5% (0,006 < 0,05) maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 (H2) diterima.
3. Variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,346 dengan nilai t-statistik sebesar 3,091 dan P Value sebesar 0,002. Dikarenakan nilai P Valuenya < 5% (0,002 < 0,05) maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 (H3) diterima.
4. Variabel karakteristik individu terhadap kinerja pegawai memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,379 dengan nilai t-statistik sebesar 3,782 dan P Value sebesar 0,000. Dikarenakan nilai P Valuenya < 5% (0,000 < 0,05) maka dapat disimpulkan bahwa variabel karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 (H4) diterima.
5. Variabel motivasi kerja terhadap kinerja pegawai memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,271 dengan nilai t-statistik sebesar 2,724 dan P Value sebesar 0,007. Dikarenakan nilai P Valuenya < 5% (0,000 < 0,05) maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5 (H5) diterima.

### **Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)**

Analisis pengaruh tidak langsung dilakukan untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung variabel eksogen terhadap variable endogen melalui variable intervening, atau atau variable yang memediasi variable eksogen terhadap variable endogen. Dari uji *path coefficients* yang dilakukan menggunakan *SmartPLS 3* disajikan pada table berikut.

**Tabel 4.** Hasil Pengaruh Tidak Langsung

Hipotesis	<i>Path Coefficient</i>	<i>T-Statistics</i>	<b>P Value</b>	<b>Ket.</b>
H6 : BO -> MOT -> KIN	0,176	2,740	<b>0,006</b>	Diterima

H7 : KI -> MOT -> KIN	0,161	2,673	0,009	Diterima
-----------------------	-------	-------	-------	----------

Sumber: Output SmartPLS 3, 2021.

Keterangan: BO = Budaya Organisasi; KI = Karakteristik Individu; MOT = Motivasi; KIN = Kinerja.

1. Variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,176 dengan nilai t-statistik sebesar 2,740 dan P Value sebesar 0,006. Dikarenakan nilai P Valuenya  $< 5\%$  ( $0,006 < 0,05$ ) maka dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi melalui motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 6 (H6) diterima.
2. Variabel karakteristik individu terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,161 dengan nilai t-statistik sebesar 2,673 dan P Value sebesar 0,009. Dikarenakan nilai P Valuenya  $< 5\%$  ( $0,009 < 0,05$ ) maka dapat disimpulkan bahwa variabel karakteristik individu melalui motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 7 (H7) diterima.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dan karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja.

### Saran

Berdasarkan beberapa kesimpulan yang diperoleh, maka saran untuk perbaikan penelitian dimasa mendatang pada kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir Riau sebagai berikut:

- a. Kedepan diharapkan pada pimpinan Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir Riau untuk lebih mampu mendorong pegawainya untuk dapat berinovasi dalam bekerja, ataupun mendorong pegawainya untuk memberikan gagasan-gagasan baru, agar pekerjaan yang dilaksanakan lebih inovatif dan tidak monoton.
- b. Kedepan diharapkan pada pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir Riau untuk lebih teliti dalam bekerja, karena dengan lebih teliti akan dapat meminimal tingkat kesalahan dalam bekerja. Selain itu dengan lebih teliti, pegawai akan mampu memberikan hasil kerja yang optimal.
- c. Kedepan diharapkan pada instansi terkait yaitu Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir Riau untuk lebih memperhatikan pegawainya dalam bekerja, dengan memberikan penghargaan kepada pegawainya, terutama untuk pegawainya yang berprestasi, agar nantinya pegawai menjadi lebih terdorong lagi untuk dapat bekerja lebih baik. Selain itu dengan memberikan penghargaan kepada pegawai, akan mendorong pegawai lain pula untuk dapat bekerja lebih baik.

d. Dimasa mendatang Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir Riau dapat mengoptimalkan kinerja pegawainya dengan mendorong pegawai untuk berinisiatif dalam melaksanakan pekerjaan ataupun dalam mengambil tindakan.

Penelitian ini perlu ditindak lanjuti lagi untuk melihat faktor apa yang dapat memengaruhi kinerja pegawai secara komprehensif, guna menjawab faktor lain (*epsilon*) yang mempengaruhi kinerja pegawai.

## DAFTAR RUJUKAN

- Aktarina, D. (2015). Pengaruh Karakteristik Individu, Pekerjaan dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi dan Dampaknya Terhadap Kinerja Anggota Polri di Polresta Palembang. *Jurnal Media Wahana Ekonomi*, Vol. 12, No. 3.
- Ananda, S.S., dan Sunuharyo, B.S. (2018). Pengaruh Karakteristik Individu dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediator Motivasi Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Petrokimia Gresik). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 58, No. 1.
- Ghozali, Imam., (2015). *Structural Equation Modeling: Teori, Konsep dan Aplikasi dengan Program PLS 3*, Edisi 4. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Gomes, F. C. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Hair, J.F., Tomas, G.M.H., Ringle, Christian M., dan Marko Sarstedt (2017). *A Primer Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Los Angeles: SAGE Publication.Ltd.
- Hajati, D.I., Wahyu, D., dan Wahyuni, N. (2018). Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Politeknik Kotabaru). *Jurnal Bisnis dan Pembangunan*, Vol 7, No. 1.
- Handoko, T.H. (2014). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE: Yogyakarta
- Hasibuan, M. S. P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: edisi Revisi, Penerbit : Bumi Aksara.
- Ivancevich. (2009). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Kusdi. (2011). *Budaya Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat.
- Mahmudi. (2012). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Maith, Vacho. (2015). Analisa Pendidikan, Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Gerbang Nusa Mando. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 15(5): 667-776.
- Mangkunegara, A. P. (2014). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia. edisi pertama, cetakan pertama*. Bandung: Refika Aditama.
- Mathis, R. L. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid 3, Jakarta: Salemba Empat.
- Purwanto, M. N. (2014). *Prinsip-Prinsip dan Teknik Evaluasi Pembelajaran*. Bandung : Remaja Rosdakarya
- Rivai, V. (2011). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Revika Aditama.



- Rizky, Achmad., Marnis., dan Marzolina. (2014). Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Mestika Cabang Tuanku Tambusai Pekanbaru. *JOM FEKON*, 1(2): 1-11.
- Robbins, Stephen P. (2012). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Gramedia.
- Sedarmayanti. (2015). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Siagian, S. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia (cetakan 15)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Susanto, A.B., Gede Prama, Dkk. (2009). *Strategi Organisasi*, Yogyakarta: Amara Books.
- Thoha, M. (2012). *Perilaku organisasi konsep dasar dan aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Tika, Moh. Pabundu. (2012). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Wibowo. (2015). *Manajemen Kinerja*, Jakarta: Rajawali Pers,