



## Peran Motivasi Kerja Memediasi Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Pondok Indah Padang Golf

Munawir Hafizd Nur<sup>1\*</sup>, Fajar Adi Prakoso<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universitas Muhammadiyah Jakarta, Jakarta, Indonesia, [munawirhafid513@gmail.com](mailto:munawirhafid513@gmail.com)

<sup>2</sup>Universitas Muhammadiyah Jakarta, Jakarta, Indonesia, [f.adiprakoso@umj.ac.id](mailto:f.adiprakoso@umj.ac.id)

\*Corresponding Author: [munawirhafid513@gmail.com](mailto:munawirhafid513@gmail.com)

**Abstract:** The study conducted at PT. Pondok Indah Padang Golf reveals the relationship between competence and organizational culture on employee performance, with work motivation positioned as a mediating variable. Data collection involved 60 respondents who were active employees of the company through questionnaire distribution. The testing methodology adopted path analysis and the Sobel test to map both direct and indirect relationships among the variables under investigation. Research findings reveal that enhancement of competence and organizational culture positively impacts work motivation. Nevertheless, the level of work motivation does not demonstrate significant influence on employee performance. The study also proves that work motivation successfully mediates the relationship between competence and performance, but fails to mediate the relationship between organizational culture and employee performance. Test results indicate that efforts to improve employee performance will achieve optimal results when focusing directly on strengthening competence and implementing organizational culture, compared to approaches that prioritize work motivation as a mediating factor. Based on these findings, human resource development programs need to prioritize improving employee competence and building an organizational culture oriented toward achieving maximum work outcomes.

**Keywords:** Employee Performance, Work Motivation, Competence, Organizational Culture

**Abstrak:** Penelitian yang dilaksanakan di PT. Pondok Indah Padang Golf mengungkap keterkaitan antara kompetensi serta budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, dengan menempatkan motivasi kerja sebagai peran mediasi. Pengumpulan data melibatkan 60 responden yang merupakan tenaga kerja aktif perusahaan tersebut melalui penyebaran kuesioner. Metode pengujian mengadopsi analisis jalur (*path analysis*) dan uji Sobel untuk memetakan hubungan langsung maupun tidak langsung antar variabel yang diteliti. Temuan penelitian mengungkapkan bahwa peningkatan kompetensi dan budaya organisasi berdampak positif pada motivasi kerja. Meski demikian, tingkat motivasi kerja tidak menunjukkan pengaruh berarti terhadap kinerja karyawan. Penelitian juga membuktikan bahwa motivasi kerja berhasil memediasi kaitan antara kompetensi dengan kinerja, tetapi gagal memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Hasil pengujian menunjukkan

bawa upaya meningkatkan kinerja karyawan akan mencapai hasil optimal ketika berfokus pada penguatan kompetensi serta penerapan budaya organisasi secara langsung, dibandingkan dengan pendekatan yang mengedepankan motivasi kerja sebagai faktor mediasi. Berdasarkan temuan tersebut, program pengembangan SDM perlu memprioritaskan peningkatan kompetensi karyawan dan pembangunan budaya organisasi yang berorientasi pada pencapaian hasil kerja maksimal.

**Kata Kunci:** Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja, Kompetensi, Budaya Organisasi

## PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi, bisnis menghadapi banyak tantangan tetapi juga peluang untuk mengelola sumber daya manusia mereka sehingga mereka dapat mencapai pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan. (Adinda et al., 2023) menyatakan bahwa peningkatan kapabilitas tenaga kerja melalui pengembangan sumber daya manusia menjadi langkah strategis bagi sebuah perusahaan. Pencapaian target perusahaan bergantung pada kinerja karyawan yang optimal. Perusahaan perlu memberikan arahan sistematis serta tepat guna kepada karyawan agar menghasilkan kinerja yang unggul dan produktivitas yang selaras dengan sasaran organisasi.

Berdiri sejak 17 Agustus 1976, PT. Pondok Indah Padang Golf memperoleh status hukumnya melalui Akta No. 33 yang terbit pada 18 Februari 1998. Sebagai badan usaha yang berfokus pada sektor jasa olahraga, perusahaan ini mengkhususkan diri pada penyediaan dan pengelolaan fasilitas golf beserta sarana pendukungnya. Kegiatan operasional utama perusahaan mencakup pembangunan serta pemeliharaan lapangan golf, dipadukan dengan pengembangan berbagai fasilitas olahraga tambahan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Berdasarkan (Soejarminto & Hidayat, 2022), kinerja karyawan mencerminkan setiap tindakan maupun kelalaian yang berdampak pada besaran sumbangsih mereka terhadap organisasi, baik dari segi mutu maupun jumlah pencapaian saat mengemban tugas sesuai amanah yang diemban. Sebuah perusahaan tidak sekedar membutuhkan tenaga kerja yang berkemampuan tinggi serta menguasai berbagai keterampilan, namun yang menjadi prioritas utama adalah hadirnya karyawan yang memiliki semangat tinggi serta tekad kuat untuk meraih hasil maksimal.

Keberhasilan seorang karyawan dapat diukur melalui pencapaian hasil kerja yang mencakup aspek kualitatif dan kuantitatif, serta sumbangsih yang diberikan untuk mewujudkan sasaran perusahaan. Berdasarkan pengamatan yang telah dilaksanakan, tingkat kinerja karyawan di PT Pondok Indah Padang Golf belum mencapai standar yang diharapkan, sebagaimana ditunjukkan oleh data berikut ini:

**Tabel 1. Penilaian Kinerja Karyawan**

Kategori	Nilai
Nilai A (Sangat Baik)	91-100
Nilai B (Baik)	75-90
Nilai C (Cukup)	55-74
Nilai D (Kurang)	40-54

Sumber: Data Kinerja PT. Pondok Indah Padang Golf

Catatan kinerja karyawan PT Pondok Indah Padang Golf menampilkan fluktuasi selama tiga tahun berturut-turut. Pencapaian kinerja karyawan mencapai angka 80 (kategori baik) pada tahun 2021, namun mengalami penurunan ke level 65 (kategori cukup) di tahun 2022. Selanjutnya, terjadi peningkatan ke angka 70 (kategori baik) pada tahun 2023. Mengingat

beragamnya unsur yang bisa berdampak pada kinerja karyawan, penelitian ini memfokuskan perhatian pada tiga variabel utama: kompetensi dan budaya organisasi sebagai variabel bebas, serta motivasi kerja yang berperan sebagai mediasi.

(van Tuin, L., Schaufeli, W. B., Van den Broeck, A., & van Rhenen, 2020) menyatakan bahwa motivasi kerja berfungsi sebagai penggerak yang mendorong seseorang melaksanakan aktivitas sesuai dengan kehendaknya. Setiap tindakan yang diambil oleh pekerja selalu terarah pada pencapaian target tertentu. Saat menjalankan tugas, motivasi menjadi penggerak utama yang membuat karyawan bersemangat bekerja. Hal ini tercermin dari kesediaan pekerja mengerahkan seluruh kemampuannya demi mewujudkan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi tempatnya bekerja.

Berdasarkan pandangan (Sembiring & Husen, 2020), motivasi kerja berperan sebagai penggerak yang mendorong serta mengarahkan perilaku seseorang untuk mengerahkan upaya maksimal dan bersungguh-sungguh mencapai hasil terbaik. Aspek motivasi kerja mencakup dorongan dari luar maupun dari dalam diri karyawan yang memicu pengembangan kapasitas mereka guna menghasilkan pencapaian optimal bagi perusahaan. Keberhasilan pelaksanaan tugas dan pencapaian kinerja yang baik bergantung pada tingkat motivasi kerja yang dimiliki - seorang karyawan dengan motivasi kerja tinggi akan menunjukkan performa lebih unggul dibandingkan rekan kerja yang kurang termotivasi. Pemberian motivasi kerja yang sesuai akan memunculkan gairah, antusiasme serta dedikasi tinggi saat karyawan melaksanakan tanggung jawabnya.

Ketika semangat bekerja meningkat, output yang dihasilkan akan semakin berkualitas, menghasilkan peningkatan efektivitas kerja. Setiap karyawan membutuhkan daya penggerak yang bersumber dari internal maupun eksternal untuk menggerakkan aktivitas, sikap, serta etos kerja menuju pencapaian target yang diinginkan. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja menjadi penggerak utama yang mendorong karyawan mengeluarkan upaya terbaik untuk mewujudkan sasaran organisasi.

Sumber motivasi berasal dari berbagai aspek kebutuhan, mulai dari keinginan meraih prestasi, mendapatkan pengakuan, hingga memperoleh penghargaan baik berwujud maupun tidak berwujud. Saat karyawan memiliki tingkat motivasi kerja yang tinggi, mereka akan menampilkan antusiasme, ketekunan, serta tanggung jawab maksimal saat mengerjakan tugas, yang bermuara pada peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan. Melihat pentingnya hal tersebut, setiap organisasi perlu mengidentifikasi dan mengendalikan berbagai faktor yang berpengaruh terhadap motivasi kerja untuk menciptakan suasana kerja yang mendukung optimalisasi potensi karyawan.

(Spencer, 2017) memaparkan bahwa kompetensi merupakan perpaduan antara sikap, wawasan, serta keahlian yang dibutuhkan untuk menuntaskan pekerjaan secara optimal. Keberhasilan sebuah perusahaan bergantung pada tingkat kompetensi yang dimiliki karyawan, terutama untuk mendorong inovasi dan mengoptimalkan proses produksi. Tingkat kompetensi seorang karyawan tercermin melalui beberapa aspek, mulai dari penguasaan alat-alat teknologi terkini, kecepatan mengatasi tantangan operasional, hingga kemampuan berkolaborasi dengan rekan kerja. Berbagai aspek kompetensi yang perlu diperhatikan mencakup keahlian teknis, kecakapan berkomunikasi, serta kapabilitas memimpin. Saat perusahaan memiliki karyawan dengan kompetensi yang mumpuni, standar mutu produk dapat terjaga dengan baik sekaligus meningkatkan tingkat produktivitas secara menyeluruh. Mengacu pada pandangan (Garry Dessler, 2017), sistem pemberian imbalan kepada pekerja mencakup setiap bentuk bayaran yang timbul akibat hubungan kerja. Pembayaran tersebut merupakan wujud penghargaan atas kontribusi yang diberikan karyawan melalui pelaksanaan tugasnya.

Keberhasilan suatu organisasi bisnis bergantung pada tingkat kompetensi yang dimiliki para karyawannya. Hal ini tercermin dari perpaduan antara perilaku, wawasan, serta keahlian yang memungkinkan tercapainya penyelesaian pekerjaan secara optimal. Dampak positif dari

kompetensi yang memadai tampak pada peningkatan daya cipta, optimalisasi sumber daya, dan hasil kerja yang maksimal. Berbagai aspek kompetensi seperti penguasaan bidang kerja, kemahiran berkomunikasi, serta kapabilitas memimpin berkontribusi secara nyata terhadap mutu output dan pencapaian kelompok kerja.

Keberhasilan kinerja karyawan tidak terlepas dari pengaruh budaya organisasi yang diterapkan. Sebagaimana diungkapkan (Agustin Pratiwi et al., 2024), setiap perusahaan memiliki budaya organisasi tersendiri yang menjadi ciri khasnya. Ketika membahas budaya organisasi, kita mengacu pada serangkaian nilai serta simbol yang menjadi identitas khusus suatu perusahaan. Signifikansi budaya organisasi terlihat dari kemampuannya menciptakan atmosfer kekeluargaan antar karyawan. Hal ini menghasilkan karakteristik unik yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya, sekaligus membangun ikatan emosional yang kuat di antara seluruh anggota perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian (Debara, 2024), tingkat bertahannya karyawan meningkat 30% pada perusahaan yang menerapkan budaya organisasi secara optimal. Penerapan budaya organisasi yang mengutamakan kerja tim, transparansi, serta pembaruan menjadi kunci utama peningkatan kinerja karyawan. Setiap pegawai akan terdorong memberikan sumbangsih maksimal bagi pencapaian target perusahaan ketika berada di lingkungan yang menghargai gagasan baru dan mendukung kemandirian.

Penelitian ini mengangkat topik tentang peran motivasi kerja sebagai mediasi antara kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Pondok Indah Padang Golf. Melalui pengamatan tersebut, diharapkan muncul pemahaman yang menyeluruh terkait hubungan antar faktor yang mempengaruhi kesuksesan perusahaan. Hasil penelitian juga diproyeksikan dapat menyumbangkan masukan berharga untuk strategi pengembangan sumber daya manusia yang optimal pada periode mendatang.

## METODE

PT. Pondok Indah Padang Golf menjadi lokasi pelaksanaan penelitian yang menerapkan pendekatan kuantitatif. Metode deskriptif dan verifikatif digunakan untuk menganalisis dampak kompetensi serta budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, dengan mempertimbangkan motivasi kerja sebagai mediasi.

Sifat penelitian yang diterapkan bersifat asosiatif, mengacu pada pemikiran (Sugiyono, 2019:65) yang menyatakan bahwa penelitian asosiatif berupaya mengungkap hubungan antara beberapa variabel untuk mengetahui pengaruh satu variabel terhadap variabel lainnya. Penelitian ini menekankan pada pengamatan hubungan antar variabel, yakni kompetensi (X1) dan budaya organisasi (X2) sebagai variabel bebas, motivasi kerja (Z) berperan sebagai mediasi, sementara kinerja karyawan (Y) menjadi variabel terikat.

Pengumpulan data mengadopsi teknik pengukuran Skala Likert. Berdasarkan penjelasan (Sugiyono, 2016), Skala Likert berfungsi mengukur respons seseorang pada dimensi tertentu, dimana responden menempatkan pilihannya pada rentang nilai yang tersedia. Pengukuran menggunakan rentang skor 1-5, dengan setiap angka memiliki bobot penilaian yang tercantum pada tabel berikut:

**Tabel 2. Skala Likert Skor Penilaian Kuisioner**

Pertanyaan	Nilai
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Diolah Penulis

Proses pengumpulan data penelitian menggunakan dua metode utama: pengamatan langsung dan distribusi kuesioner elektronik yang disebarluaskan menggunakan platform Google Form. Setiap responden memberikan penilaian berdasarkan skala Likert yang terdiri dari lima tingkatan respon, mulai dari tingkat persetujuan terendah ("sangat tidak setuju") sampai tertinggi ("sangat setuju").

Sebanyak 65 karyawan aktif perusahaan berpartisipasi sebagai responden dalam pengisian kuesioner yang disebarluaskan. Metode analisis yang diterapkan mencakup dua teknik pengujian: analisis jalur untuk memeriksa keterkaitan langsung dan tidak langsung antara variabel-variabel penelitian, serta pengujian Sobel yang dimanfaatkan untuk mengevaluasi tingkat signifikansi efek mediasi.

Serangkaian pengujian validitas dan reliabilitas telah diterapkan pada instrumen penelitian ini. Selain itu, pengujian asumsi klasik juga telah dilaksanakan guna memastikan kesesuaian data untuk analisis statistik. Metodologi yang diterapkan secara sistematis ini bertujuan menghasilkan temuan yang terukur dan netral, sehingga bisa menjadi landasan yang tepat bagi pimpinan saat mengambil keputusan strategis terkait pengembangan karyawan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdiri sejak 17 Agustus 1976, PT. Pondok Indah Padang Golf memperoleh legalitas melalui Akta Notaris Fransiscus Jacobus Mawati, S.H. Nomor 22. Legitimasi perusahaan diperkuat dengan Surat Keputusan Menteri Kehakiman Republik Indonesia Nomor Y.A.5/47/11 tertanggal 3 Februari 1977, yang kemudian tercatat resmi pada Berita Negara Nomor 16 (25 Februari 1977). Reputasi PT Pondok Indah Padang Golf terbukti melalui penyelenggaraan berbagai turnamen prestisius, baik skala nasional maupun internasional. Keunggulan fasilitas serta tantangan permainan yang ditawarkan menjadi daya tarik tersendiri bagi beragam kalangan, termasuk pemain pemula, tokoh publik, hingga pejabat tinggi negara yang senantiasa mengunjungi lokasi ini.

Pelaksanaan penelitian mengambil tempat di PT. Pondok Indah Padang Golf dengan melibatkan 65 orang responden. Berikut disajikan tabel yang memuat karakteristik responden penelitian:

**Tabel 3. Karakteristik Responden**

Kategori	Sub Kategori	Jumlah Responden	Percentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	40	61,5%
	Perempuan	25	38,5%
Usia	25-30 Tahun	35	53,8%
	31-40 Tahun	15	23,1%
Pendidikan Terakhir	41-50 Tahun	10	15,4%
	Yang Lain	5	7,7%
Pendidikan Terakhir	SMA/Sederajat	25	38,5%
	Diploma	20	23,1%
	Strata 1 (S1)	10	15,4%
	Strata 2 (S2)	5	7,7%
	Yang Lain	5	7,7%

Sumber: PT Pondok Indah Padang Golf (Data Diolah Penulis)

Berdasarkan data yang tersaji pada tabel 3, karakteristik responden menunjukkan dominasi pria dengan rentang umur antara 25 hingga 30 tahun. Tingkat pendidikan para responden didominasi oleh lulusan SMA atau yang setara, sementara urutan berikutnya ditempati oleh lulusan diploma dan sarjana strata satu.

**Tabel 4. Hasil Uji Asumsi Klasik**

<b>Jenis Uji</b>	<b>Kriteria Hasil</b>	<b>Kesimpulan</b>
Normalitas	Sig. Kolmogorov-Smirnov > 0,05	Data berdistribusi normal
Heteroskedastisitas	Sig. > 0,05 (uji Glejser)	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Sumber: SPSS Versi 25 (Data diolah Penulis)

Hasil pengujian memperlihatkan model regresi memenuhi seluruh persyaratan uji asumsi klasik, sehingga dapat dimanfaatkan sebagai alat analisis untuk tahap berikutnya.

**Tabel 5. Hasil Uji T**

<b>Model</b>	<b>Coefficients<sup>a</sup></b>			<b>t</b>	<b>Sig.</b>
	<b>Unstandardized Coefficients</b>		<b>Standardized Coefficients</b>		
	<b>B</b>	<b>Std. Error</b>	<b>Beta</b>		
1 (Constant)	4.535	1.269		3.574	.001
Budaya Organisasi	.387	.078	.353	4.935	.000
Kompetensi	.647	.075	.613	8.579	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data diolah SPSS 25

Hasil uji regresi yang tersaji pada tabel 5 mengungkapkan dua temuan penting:

1. Variabel Budaya Organisasi (X1) pengujian terhadap variabel budaya organisasi (X1) menampilkan angka t hitung sebesar 4,935 yang melampaui t tabel 1,669. Tingkat signifikansi tercatat 0,000, berada di bawah ambang 0,05. Angka-angka ini mengindikasikan penolakan Ho serta penerimaan Ha, yang membuktikan adanya pengaruh budaya organisasi (X1) pada kinerja karyawan (Y).
2. Kompetensi (X2) untuk variabel kompetensi (X2), pengujian menghasilkan t hitung 8,579 yang juga melampaui t tabel 1,669. Nilai signifikansi terukur 0,000, tidak melewati batas 0,05. Serupa dengan temuan sebelumnya, hasil ini mengarah pada penolakan Ho dan penerimaan Ha, yang memperlihatkan bahwa kompetensi (X2) memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan (Y).

**Tabel 6. Uji Koefisien Determinasi**

<b>Model</b>	<b>Model Summary<sup>b</sup></b>			
	<b>R</b>	<b>R Square</b>	<b>Adjusted R Square</b>	<b>Std. Error of the Estimate</b>
1	.928 <sup>a</sup>	.862	.858	1.11965

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Kompetensi

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data diolah dengan SPSS 25

Pengujian nilai adjusted R<sup>2</sup> menghasilkan angka 0,862 (86,2%), yang menunjukkan tingkat pengaruh variabel Budaya Organisasi (X1) dan Kompetensi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y). Angka tersebut menegaskan bahwa kedua variabel tersebut berkontribusi signifikan sebagai faktor penentu kinerja karyawan dengan besaran 86,2%. Sementara itu, terdapat porsi sebesar 13,8% yang menggambarkan pengaruh dari variabel-variabel lain yang tidak tercakup pada model pengujian ini, seperti aspek kepemimpinan dan kompensasi. Hasil uji koefisien determinasi ini memperlihatkan seberapa besar pengaruh variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen yang diuji.

**Tabel 7. Hasil Uji Jalur Koefisien Model 1**

Model	Coefficients <sup>a</sup>			t	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.927	1.353		-.685	.496
Kompetensi	.243	.114	.237	2.124	.038
Budaya Organisasi	.451	.077	.655	5.874	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data Diolah dengan SPSS 25

Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa variabel kompetensi (X1) menghasilkan nilai signifikansi 0,038 yang berada di bawah 0,05, serta variabel budaya organisasi (X2) memperoleh nilai signifikansi 0,000 yang juga lebih rendah dari 0,05. Perhitungan t hitung untuk kedua variabel tersebut masing-masing mencapai 2,124 dan 6,874, melampaui nilai t tabel yang tercatat sebesar 1,669. Angka-angka ini membuktikan pengaruh nyata dari kedua variabel tersebut terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, besaran pengaruh yang terlihat pada nilai beta standardized coefficients menunjukkan angka 0,243 untuk X1 dan 0,451 untuk X2 terhadap Y.

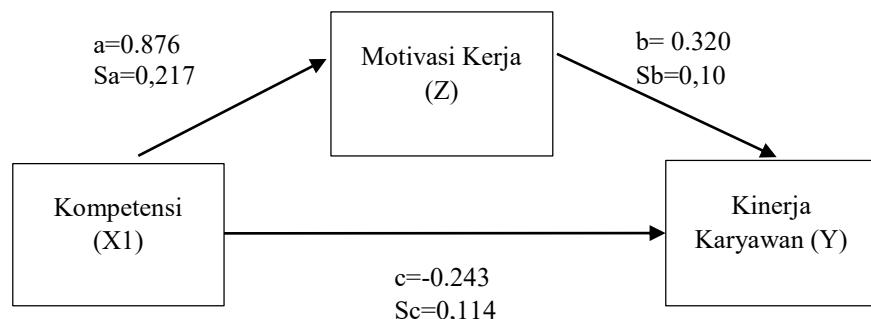
**Tabel 8. Hasil Uji Koefisien jalur model 2**

Model	Coefficients <sup>a</sup>			t	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-1.445	2.564		-.563	.575
Kompetensi	.876	.217	.494	4.040	.000
Budaya Organisasi	.446	.146	.374	3.062	.003

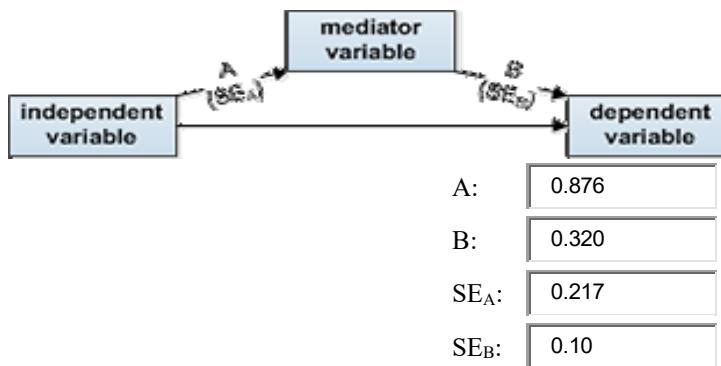
a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Sumber: Data diolah dengan SPSS 25

Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa variabel kompetensi (X1) menghasilkan nilai t hitung 4,040 dengan signifikansi 0,000, sedangkan budaya organisasi (X2) menghasilkan t hitung 3,062 dengan signifikansi 0,003. Kedua nilai t hitung tersebut melampaui t tabel yang bernilai 1,669, sementara tingkat signifikansi keduanya berada di bawah 0,05. Perhitungan ini membuktikan pengaruh nyata dari kedua variabel tersebut terhadap motivasi kerja. Selanjutnya, perhitungan standardized coefficients beta mengungkapkan besaran pengaruh variabel X terhadap Z sebesar 0,337.



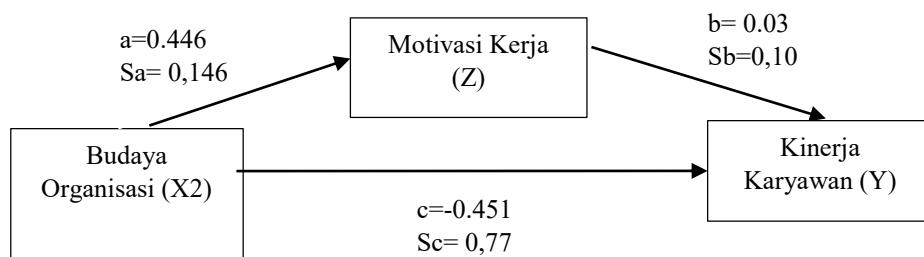
**Gambar 1. Hasil Sobel Pengujian Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan melalui Mediasi Motivasi Kerja**



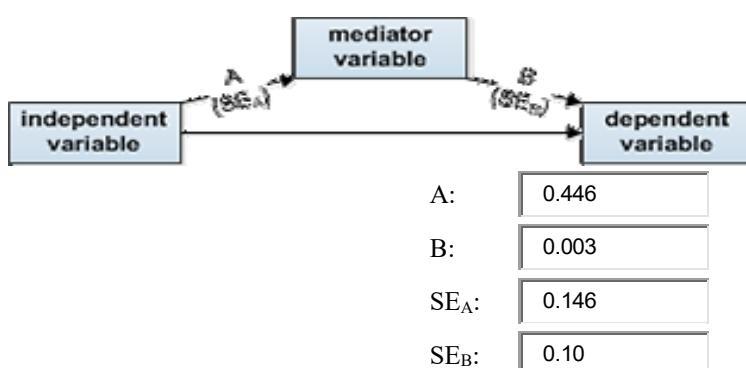
Sobel test statistic: 2.50769231  
One-tailed probability: 0.00607612  
Two-tailed probability: 0.01215224

**Gambar 2. Kalkulator Uji Sobel Jalur 1 Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan melalui Mediasi Motivasi Kerja**

Berdasarkan kalkulasi Sobel tes yang ditampilkan, hasil pengujian jalur 1 menghasilkan nilai Z sebesar 2,507. Angka tersebut melampaui nilai Z tabel 1,96 pada tingkat signifikansi 0,05. Hasil perhitungan ini membuktikan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan.



**Gambar 3. Hasil Sobel Pengujian Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan melalui Mediasi Motivasi Kerja**



Sobel test statistic: 0.02999855  
One-tailed probability: 0.48803410  
Two-tailed probability: 0.97606821

**Gambar 4. Kalkulator Uji Sobel Jalur 2 Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan melalui Mediasi Motivasi Kerja**

Berdasarkan kalkulasi Sobel tes yang ditampilkan, hasil pengujian jalur 2 menghasilkan nilai Z sebesar 0,029. Angka tersebut tidak mencapai batas minimum Z tabel 1,96 pada tingkat signifikansi 0,05. Hasil pengujian ini membuktikan bahwa motivasi kerja tidak berperan sebagai mediasi antara budaya organisasi dan kinerja karyawan.

## KESIMPULAN

Penelitian yang diselenggarakan di PT. Pondok Indah Padang Golf mengungkap beberapa temuan menarik terkait peran motivasi kerja sebagai mediasi antara kompetensi serta budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa tingkat kompetensi yang unggul menciptakan dorongan kerja yang optimal pada karyawan. Serupa dengan hal tersebut, penerapan budaya organisasi yang tepat menghasilkan peningkatan motivasi kerja. Meskipun demikian, analisis memperlihatkan bahwa motivasi kerja tidak menghasilkan dampak berarti terhadap kinerja secara langsung. Yang menarik, motivasi kerja berhasil menjadi penghubung antara kompetensi dan kinerja, namun gagal memediasi kaitan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa di perusahaan ini, peningkatan kinerja terutama dipengaruhi oleh kompetensi melalui penguatan motivasi, sementara budaya organisasi memberikan pengaruh langsung pada pencapaian kinerja tanpa melalui perantara motivasi kerja.

Hasil penelitian memberikan sumbangan berharga bagi pengembangan teori manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait peran motivasi kerja sebagai mediasi antara aspek organisasional dan kinerja karyawan. Dari sisi penerapan praktis, pihak manajemen perlu mengutamakan peningkatan kompetensi melalui program pelatihan dan pengasahan keterampilan, sambil memperkokoh budaya organisasi yang mengedepankan semangat kerja sama dan ketaatan pada aturan. Mengingat motivasi tidak memiliki dampak langsung pada kinerja karyawan, perlu adanya evaluasi menyeluruh terhadap pendekatan motivasi yang diterapkan saat ini agar selaras dengan ekspektasi karyawan. Upaya optimalisasi kinerja sebaiknya berfokus pada perbaikan sistem operasional, pemetaan tugas yang jelas, serta penguatan aspek kepemimpinan yang tepat guna.

Beberapa batasan muncul pada penelitian ini, mencakup pengambilan sampel yang hanya mencapai 65 responden, pemanfaatan motivasi kerja sebagai satu-satunya variabel mediasi, serta pembatasan pengumpulan data melalui kuesioner tertutup. Keterbatasan juga terlihat dari rancangan penelitian yang bersifat satu waktu, sehingga belum menampilkan dinamika perubahan hubungan variabel secara berkala. Berdasarkan hal tersebut, rekomendasi untuk penelitian berikutnya meliputi perluasan jumlah responden, penambahan variabel mediasi alternatif seperti kepuasan kerja atau komitmen organisasi, penerapan metode kualitatif untuk memperkaya data, serta penggunaan rancangan jangka panjang agar menghasilkan temuan yang menyeluruh. Melalui penyempurnaan tersebut, hasil penelitian diharapkan mampu menyokong pembuatan kebijakan pengelolaan SDM yang tepat sasaran dan sesuai kebutuhan organisasi.

## REFERENSI

- Adinda, T. N., Firdaus, M. A., & Agung, S. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research*, 1(3), 134–143. <https://doi.org/10.31004/ijim.v1i3.15>
- Agustin Pratiwi, Filsa Soraya, & Mochammad Isa Anshori. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di BPJS Ketenagakerjaan Bangkalan. *Lokawati: Jurnal Penelitian Manajemen dan Inovasi Riset*, 2(3), 43–55. <https://doi.org/10.61132/lokawati.v2i3.861>
- Debara, D. (2024). *What is company culture and how do you develop it?* BetterUp.
- Garry Dessler. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi kesembilan. Indek Kelompok

- Gramedia.
- Sembiring, D., & Husen, S. (2020). "Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai." *Jurnal Penelitian Ilmu Manajemen (JPIM)*, 5(3), 286–298. <http://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/ecdemic/article/view/283>
- Soejarminto, Y., & Hidayat, R. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Star Korea Industri MM2100 Cikarang. *Ikraith-Ekonomika*, 6(1), 22–32. <https://doi.org/10.37817/ikraith-ekonomika.v6i1.2465>
- Spencer. (1993). *Models For Superior Performance*. : Jhon Wiley & Sons Inc.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R&D*. alfabetia.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. CV Alfabetia.
- van Tuin, L., Schaufeli, W. B., Van den Broeck, A., & van Rhenen, W. (2020). A corporate purpose as an antecedent to employee motivation and work engagement. *Frontiers in Psychology*, Vol 11.