

Meningkatkan Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Melalui Motivasi Berprestasi Dan Pemberdayaan Karyawan (Studi di Hotel Le Dian – Kota Serang)

Samsul Hadi¹, Agus David Ramdansyah²

Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Sultan Ageng Tirtayasa
samsul.hadi@gmail.com¹, agus.david@untirta.ac.id²

Abstract

The research objective is to find out how Le Dian Hotel can carry out its commitment to provide quality service to every guest represented in an organizational culture so that it can make employees more motivated to achieve maximum work performance and performance assisted by optimal empowerment. The research object was the employees of Hotel Le Dian, Serang with a total sample of 100 people. Data analysis using SEM-PLS model. The results showed that there was a positive influence of organizational culture on employee performance and achievement motivation. There is a positive influence of achievement motivation on employee performance and there is a positive moderation of empowerment on the relationship between achievement motivation and employee performance. This research implies the importance of organizational culture at Le Dian Hotel to be able to improve employee performance which is strengthened by high achievement motivation and employee empowerment.

Keyword : *Organizational culture; achievement motivation; employee performance and employee empowerment*

Abstrak

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui bagaimana Hotel Le Dian dapat menjalankan komitmennya untuk memberi pelayanan yang berkualitas pada setiap tamu yang direpresentasikan dalam sebuah budaya organisasi sehingga dapat membuat karyawan lebih termotivasi untuk mencapai prestasi kerja dan kinerja maksimal yang dibantu dengan pemberdayaan yang optimal. Objek penelitian adalah karyawan Hotel Le Dian, Serang dengan jumlah sampel diambil sebanyak 100 orang. Analisis data menggunakan model SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja karyawan maupun motivasi berprestasi. Terdapat pengaruh positif motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan dan terdapat moderasi positif pemberdayaan pada hubungan motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan. Pentingnya budaya organisasi pada Hotel Le Dian untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan yang diperkuat dengan tingginya motivasi berprestasi dan pemberdayaan.

Keyword : *Budaya organisasi; Motivasi berprestasi; Kinerja Karyawan dan Pemberdayaan Karyawan*

Pendahuluan

Pengelolaan sumber daya manusia bukanlah suatu hal yang mudah, karena banyak faktor yang dapat mempengaruhi terciptanya sumber daya yang handal. Salah satu bukti

keberhasilan dari pengelolaan sumber daya manusia ditunjukkan oleh adanya kinerja maksimal yang diberikan oleh para karyawan dan ini menjadi tantangan besar bagi pihak manajemen untuk mewujudkannya. Dalam rangka mencapai visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan bersama oleh organisasi, diperlukan kondisi kerja yang kondusif dan keharmonisan karyawan misalnya antara pimpinan dan bawahan karena masing-masing mempunyai peran yang cukup besar dalam mencapai tujuan organisasi. Salah satu faktor yang berperan penting dalam pencapaian tujuan organisasi secara efektif adalah budaya organisasi karena budaya organisasi yang kuat memiliki potensi meningkatkan kinerja dan sebaliknya budaya organisasi yang lemah dapat mengakibatkan kinerja menurun.

Semakin banyak nilai-nilai yang dibagikan dalam organisasi maka akan memperkuat budaya yang diterapkan sebuah organisasi dalam berperilaku. Tanpa adanya budaya yang mendorong untuk saling percaya antara rekan kerja, bersedia untuk berbagi pengetahuan, maka kinerja organisasi tidak akan berkembang (Ivancevich, 2017:153). Budaya organisasi dapat menjadi instrumen utama dalam keunggulan bersaing apabila budaya tersebut dapat mendukung strategi organisasi, mampu menjawab dan mengatasi tantangan persaingan maupun perubahan yang terjadi dengan tepat dan tanggap.

Penelitian ini dilakukan pada Hotel Le Dian yang merupakan salah satu hotel bintang empat di kota Serang. Pertumbuhan industri perhotelan di Kota Serang yang terus bertambah membuat manajemen Hotel Le Dian berusaha untuk konsisten dalam memberikan pelayanan yang memuaskan kepada para tamu maupun pengguna jasa fasilitas hotel lainnya. Hotel Le Dian menyediakan 80 kamar dan 60 *cottages* yang dilengkapi fasilitas utama seperti kolam renang, spa & fitness, 24 jam restaurant, lapangan tenis, *lobby lounge*, *business center*, helipad, layanan binatu, *drug store*, *pool resto* dan ruang laktasi.

Menurut Asosiasi Pengusaha Indonesia (Apindo), keberhasilan usaha di bidang perhotelan salah satunya ditunjukkan oleh capaian manajemen hotel dalam mengelola tingkat hunian (okupansi) kamar baik di masa sepi pengunjung (*low season*) maupun ramai pengunjung (*high season*). Diketahui dari hasil observasi tingkat okupansi pada hotel Le Dian juga tidak selalu selalu mencapai target setiap tahunnya, yang mana pada tahun 2014-2019 masih di bawah rata-rata standar okupansi yang ditargetkan perusahaan.

Diketahui tingkat okupansi pada Hotel Le Dian mengalami *trend* penurunan. Capaian okupansi paling rendah terjadi pada tahun 2015 yaitu sebesar 44,6% yang turun dari capaian okupansi tahun 2014 sebelumnya sebesar 53,81%. Tingkat okupansi Hotel Le Dian terlihat mengalami peningkatan di tahun 2016 menjadi 50,81% namun harus kembali turun pada tahun dua tahun berikutnya menjadi 49,37% di tahun 2017 dan 48,52% di tahun 2018. Tahun 2019 terlihat Hotel Le Dian kembali berhasil meningkatkan tingkat okupansinya dengan capaian sebesar 52,73%. Namun demikian dari target okupansi sebesar 100% yang ditetapkan perusahaan, capaian okupansi tersebut tentunya menunjukkan sebuah kinerja yang kurang maksimal yang juga akan berdampak pada pendapatan perusahaan. Bahkan dengan rata-rata tingkat okupansi selama tahun 2014-2019 sebesar 49,97% menunjukkan bahwa manajemen Hotel Le Dian belum mampu menghasilkan kinerja maksimal untuk perusahaan.

Hasil wawancara menunjukkan Hotel Le Dian selalu berusaha untuk mengedepankan pelayanan prima kepada setiap pengunjung hotel sehingga kepuasan tamu hotel menjadi indikator utamanya. Dengan demikian kinerja karyawan menjadi suatu hal penting yang selalu diperhatikan karena menjadi penunjang untuk mewujudkan kepuasan tamu maupun pengunjung hotel. Permasalahan yang terjadi pada kinerja karyawan Hotel Le Dian tidak hanya ditunjukkan oleh adanya poin penilaian kinerja yang mengalami penurunan. Dari hasil wawancara dengan pihak manajemen dan catatan pada laporan penilaian, diketahui beberapa fenomena kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Sebagian karyawan masih sering melakukan kesalahan dalam bekerja, seperti menanggapi kebutuhan tamu, membuat laporan tahunan, membuat surat, dan lain sebagainya.
2. Masih adanya karyawan yang tidak langsung melakukan pekerjaannya karena tidak mengerti dengan apa yang harus dikerjakannya. Hal ini terlihat dari beberapa karyawan yang hanya bekerja ketika pimpinan memberi perintah untuk mengerjakan sesuatu.
3. Karyawan tidak dapat bekerja dengan baik dan benar apabila tidak ada rekan kerja lainnya, hal ini terlihat dari beberapa karyawan yang hasil kerjanya tidak maksimal tanpa bertanya dan meminta petunjuk dari rekan kerja lainnya.
4. Sebagian karyawan tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu karena banyak menghabiskan jam kerja di kantor dengan bercerita dan bermain *games*.

Berbagai faktor diduga menjadi penyebab turunnya kinerja karyawan di Hotel Le Dian. Menurut hasil wawancara faktor tersebut salah satunya adalah lemahnya penerapan budaya organisasi, sehingga menghambat dan bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan. Hingga saat ini diketahui Hotel Le Dian memang belum menetapkan nilai-nilai tertentu sebagai pedoman budaya organisasi yang membedakan Hotel Le Dian dengan hotel-hotel lainnya. Hotel Le Dian baru menerapkan nilai-nilai umum seperti selalu menjunjung keramahan dan memprioritaskan kepuasan tamu sebagai tujuan utama layanan perusahaan.

Penerapan budaya organisasi yang kuat dapat membantu perusahaan bertahan dan mencapai tujuan organisasi yang diharapkan. Hal ini didukung oleh beberapa penelitian terdahulu yang menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, yang artinya semakin tinggi intensitas budaya organisasi maka kinerja SDM akan semakin tinggi. Hasil penelitian Gusti dan Andri (2018:11); Saad dan Abbas (2018:5) dan Ilham (2018:1) mendukung pernyataan tersebut karena menemukan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian lainnya oleh Nugrohadhi, *et al* (2019:24) juga sejalan karena menemukan adanya pengaruh signifikan positif dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi tidak hanya memberi pengaruh positif namun juga dapat berdampak negatif pada kinerja karyawan sebagaimana ditunjukkan oleh penelitian Maabuat (2016:3) yang menemukan budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian lainnya yang telah dilakukan oleh Hasmin (2016:3) juga menemukan budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Sejalan dengan hal tersebut, penelitian Srikaningsih (2017:19) juga menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Meskipun telah banyak dikaji sebelumnya, namun hasil penelitian terdahulu menunjukkan masih ada perbedaan mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Untuk dapat menjembatani adanya *gap* penelitian tersebut, penelitian ini menggunakan motivasi sebagai variabel yang diduga dapat menjadi *intervening* pengaruh antara hubungan kedua variabel tersebut. Hal ini merujuk pada hasil penelitian Haqq (2016:10) yang menyatakan bahwa motivasi kerja mampu menjadi variabel *intervening* yang menguatkan pengaruh budaya organisasi sehingga kinerja pegawai menjadi lebih baik. Adapun motivasi yang dimaksud pada penelitian ini adalah motivasi berprestasi.

Selanjutnya untuk memperluas kajian permasalahan yang diteliti, penelitian juga menggunakan pemberdayaan sebagai variabel moderator antara motivasi berprestasi dan kinerja karyawan agar dapat melaksanakan tugas-tugasnya secara bertanggung jawab, berdaya guna dan berhasil guna sesuai dengan rencana. Hal ini sebagaimana ditunjukkan oleh Rubiyanto (2019:4) yang menemukan pemberdayaan karyawan memoderasi positif pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Dengan pemberdayaan karyawan yang optimal maka akan memperkuat motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan. Begitu juga

sebaliknya apabila pemberdayaan karyawan yang dilakukan kurang maksimal maka akan dapat menurunkan motivasi karyawan untuk mencapai prestasi dan memberikan hasil kerja tidak sesuai yang diharapkan perusahaan.

Dari latar belakang yang telah diuraikan, dapat ditarik kesimpulan bahwasanya penelitian ini relevan untuk mengetahui bagaimana sebuah perusahaan jasa yaitu Hotel Le Dian dapat menjalankan komitmennya untuk memberi pelayanan yang berkualitas pada setiap tamu maupun pengunjung lainnya yang direpresentasikan dalam sebuah budaya organisasi sehingga dapat membuat karyawan lebih termotivasi untuk mencapai prestasi kerja dan kinerja maksimal yang dibantu dengan pemberdayaan yang optimal.

Landasan Teori

Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tidak hanya ditentukan oleh keberhasilan implementasi prinsip-prinsip manajemen, seperti planning, organizing, leading dan controlling saja, tetapi ada faktor lain yang lebih menentukan, yaitu budaya organisasi. Untuk menciptakan kinerja karyawan yang efektif dan efisien demi kemajuan organisasi maka perlu adanya budaya organisasi sebagai salah satu pedoman kerja yang bisa menjadi acuan karyawan untuk melakukan aktivitas organisasi (Susanto, 2015:51). Pengelolaan yang baik atas budaya akan bisa mempengaruhi tercapainya kinerja karyawan yang tinggi. Karyawan yang memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual.

Penelitian yang dilakukan Shahzad, et al (2013:2) menyebutkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Hakim dan Hadipapo (2015:13) juga menemukan adanya pengaruh positif budaya organisasi dan kinerja karyawan. Penelitian lain oleh Ariyanto dan Taufik (2017:2); Balansa, et al (2017:3); dan Saad dan Abbas (2018:12) juga berhasil menunjukkan adanya pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

H1 : Terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Hotel Le Dian.

Budaya Organisasi terhadap Motivasi Berprestasi

Motivasi berprestasi secara sederhana dapat dikatakan sebagai keinginan pegawai melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya dan berupaya memenuhi atau bahkan melebihi target kerja yang ditetapkan. Sedangkan budaya organisasi merupakan nilai-nilai, asumsi, kepercayaan yang dikembangkan anggota organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi yang positif seperti budaya saling membantu, budaya saling bekerja sama tentunya akan dapat meningkatkan motivasi berprestasi seseorang.

Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian Octaviana (2011:1) dan Siburian (2013:1) yang mengemukakan budaya organisasi berhubungan signifikan dalam pembentukan motivasi berprestasi. Selanjutnya penelitian dari Kavousipour, et al (2015:12) juga menyatakan budaya organisasi dapat memberikan dampak terhadap motivasi berprestasi. Hasil penelitian dari Mappamiring (2015:5) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja Perbankan Islam di Makasar. Semakin tinggi budaya organisasi yang terjadi pada Perbankan Islam maka semakin tinggi pula tingkat motivasi kerja karyawannya. Dalam penelitian lain oleh Hardianto (2018:3) juga telah dibuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi berprestasi.

H2 : Terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap motivasi berprestasi karyawan pada Hotel Le Dian.

Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Karyawan

McClelland (2017:135) menyatakan ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dan pencapaian prestasi. Artinya manajer yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi cenderung memiliki prestasi kerja yang tinggi, dan sebaliknya jika mereka yang prestasi kerjanya rendah dimungkinkan karena motivasi berprestasi yang rendah. Dengan adanya motivasi berprestasi, manusia bekerja untuk memenuhi kebutuhan yang dipenuhinya. Tanpa adanya tuntutan untuk memenuhi kebutuhan tidak akan ada aktivitas manusia dalam bentuk kerja untuk menghasilkan suatu kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Aloysius (2012:2) menunjukkan adanya pengaruh signifikan self motivation of achievement terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian Harahap dan Riyandi (2016:1) juga berhasil ditunjukkan bahwa motivasi berprestasi dapat memberikan pengaruh signifikan secara positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Kahpi, et al (2017:1); Intan, et al (2017:12) dan Aziti (2019:10) juga menemukan pengaruh signifikan antara motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan.

H3 : Terdapat pengaruh positif motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan pada Hotel Le Dian.

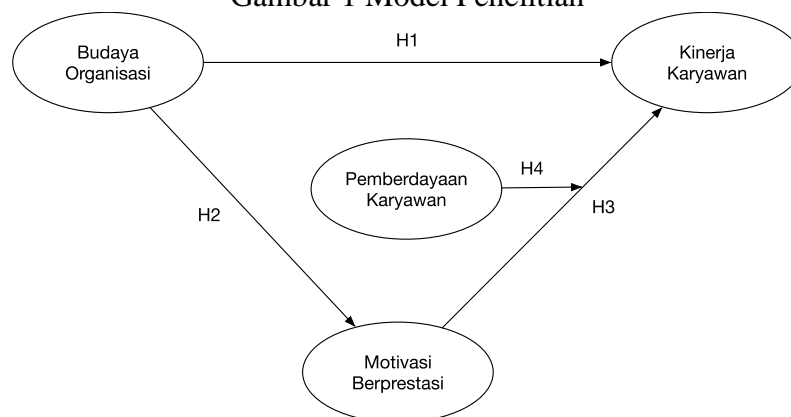
Moderasi Pemberdayaan pada Motivasi Berprestasi dan Kinerja

Pemberdayaan karyawan dapat terjadi ketika kekuasaan dimiliki karyawan, maka karyawan akan mengalami rasa kepemilikan dan kontrol atas pekerjaan mereka. Karyawan dengan motivasi berprestasi yang tinggi akan memiliki dorongan lebih kuat apabila diberikan kesempatan oleh perusahaan untuk diberdayakan dalam pekerjaan, sehingga hal ini menunjukkan adanya pemberdayaan dapat memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Adanya pemberdayaan dapat mendorong orang untuk lebih terlibat dalam pembuatan keputusan di suatu perusahaan.

Penelitian Darlisman (2009:1) menemukan pemberdayaan memoderasi positif pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai. Karyawan dengan motivasi kerja yang tinggi mampu memberikan kinerja yang tinggi juga apabila difasilitasi kewenangannya oleh perusahaan dengan melakukan pemberdayaan yang optimal. Sejalan dengan hal tersebut Rubiyanto (2019:12) juga membuktikan bahwasanya pemberdayaan memoderasi positif motivasi terhadap kinerja karyawan.

H4 : Terdapat moderasi dari pemberdayaan pada hubungan motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan pada Hotel Le Dian.

Gambar 1 Model Penelitian



Metode Penelitian

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini dilakukan untuk meneliti pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi berprestasi sebagai variabel *intervening* dan tambahan pemberdayaan karyawan sebagai variabel moderasi.

Operasionalisasi Variabel

Penelitian ini terdiri dari empat variabel yaitu budaya organisasi sebagai variabel independen, kinerja karyawan sebagai variabel dependen, motivasi berprestasi sebagai variabel *intervening* dan pemberdayaan sebagai variabel moderasi.

Tabel 1 Operasionalisasi Variabel

No	Variabel	Definisi	Indikator
1	Budaya organisasi	Nilai-nilai dan keyakinan organisasi yang dianut bersama oleh karyawan sebagai pedoman dalam berperilaku (Robbins, 2018:66; Luthans: 2017:130)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dukungan inovasi dalam bekerja 2. Memperhatikan hal-hal rinci 3. Berorientasi pada tujuan kerja 4. Menjalin komunikasi terbuka 5. Toleransi pada kerja tim 6. Bekerja dengan agresif 7. Stabil dalam bekerja (Robbins, 2018:66; Luthans, 2017:130; Hasmin, 2016:14)
2	Motivasi berprestasi	Kecenderungan yang mengarahkan tingkah laku seseorang untuk mencapai standar keberhasilan (McClelland, 2017:127; Robbins, 2018:132)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyukai pekerjaan yang menantang 2. Mengharapkan umpan balik kerja 3. Tekun mengerjakan tugas 4. Mengedepankan kreatifitas kerja (McClelland, 2017:127; Robbins, 2018:132; Aziti, 2019)
3	Kinerja karyawan	Hasil kerja karyawan secara kualitas dan kuantitas sesuai tanggung jawabnya pada pekerjaan (Simajuntak, 2017:113; Mangkunegara, 2017:127)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kesesuaian prosedur kerja 2. Kesesuaian hasil dengan tujuan pekerjaan 3. Jumlah pekerjaan yang mampu diselesaikan 4. Keakuratan kerja 5. Kesadaran bekerja 6. Menyelesaikan tugas tepat waktu (Simajuntak, 2017:113; Mangkunegara, 2017:127; Gusti dan Andri, 2018)
4	Pemberdayaan karyawan	Upaya memberi karyawan otoritas lebih dalam menggunakan kemampuannya guna mencapai tujuan organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memperluas keterlibatan pegawai 2. Menghargai perbedaan pandangan 3. Menggali saran

No	Variabel	Definisi	Indikator
		(Sedarmayanti, 2017:25; Cook dan Macaulay, 2017:41)	4. Memandang pegawai sebagai partner strategis 5. Mengevaluasi kinerja pegawai 6. Menetapkan kebijakan komunikasi (Sedarmayanti, 2017:25; Cook dan Macaulay, 2017:41; Khan, 2011:3).

Populasi, Sampel dan Teknik Sampling

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan di Hotel Le Dian yang berjumlah 221 orang (tidak termasuk *top management*). Karena jumlah populasi yang cukup besar, maka diperlukan sejumlah sampel yang mewakili karakteristik dari populasi. Jumlah sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan rumus 5 – 10 kali jumlah indikator (Ferdinand, 2017:115).

$$\begin{aligned} \text{Jumlah sampel} &= 5 \times \text{jumlah indikator} \\ &= 5 \times 23 \text{ indikator} \\ &= 114 \text{ responden} \end{aligned}$$

Dari hasil hitung di atas diperoleh jumlah sampel sebanyak 114 responden. Namun karena penelitian ini menggunakan program *SmartPLS 2.3.m3 versi student* untuk teknik olah data yang memiliki batas maksimum sampel sebanyak 100, maka jumlah responden yang akan diambil diperkecil menjadi 100 responden sesuai batas maksimum jumlah sampel dari program *SmartPLS 2.3.m3 versi student*.

Adapun untuk memperoleh sampel yang representatif, penelitian ini menggunakan teknik sampling *proportional random sampling*, di mana responden akan dipilih secara proporsional jumlahnya sesuai dengan jumlah karyawan pada setiap departemen kerja di Hotel Le Dian. Berikut adalah rinciannya:

Tabel 2 Rincian Pembagian Sampel

No.	Departemen	Jumlah Karyawan	Proporsi Sampel (%)	Jumlah Sampel
1	<i>Front Office</i>	28	12,67	13
2	<i>Accounting</i>	8	3,62	4
3	<i>F&B Product</i>	18	8,14	8
4	<i>F&B Service</i>	20	9,05	9
5	<i>Engineering</i>	22	9,95	10
6	<i>Houskeeping</i>	59	26,7	27
7	<i>IT</i>	6	2,71	3
8	<i>Human Resources</i>	10	4,52	5
9	<i>Security</i>	18	8,14	8
10	<i>Sales & Marketing</i>	32	14,48	14
Total		221	100,0	100

Sumber: Manajemen Hotel Le Dian, 2020.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan penelitian lapangan dengan instrumen utama berupa kuesioner yang berisi pernyataan menyangkut permasalahan yang diteliti. Dalam melakukan pengukuran atas jawaban dari kuesioner penelitian yang diajukan kepada responden, skala yang digunakan adalah skala likert dengan bobot 1-10.

Teknik Analisis Data

Analisis data dan pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Model-Partial Least Square* (SEM-PLS). Model persamaan struktural (SEM) merupakan suatu teknik analisis *multivariate* yang menggabungkan analisis faktor dan analisis jalur sehingga memungkinkan peneliti untuk menguji dan mengestimasi secara simultan hubungan antara variabel eksogen dan endogen *multiple* dengan banyak faktor (Ghozali dan Latan, 2017:140).

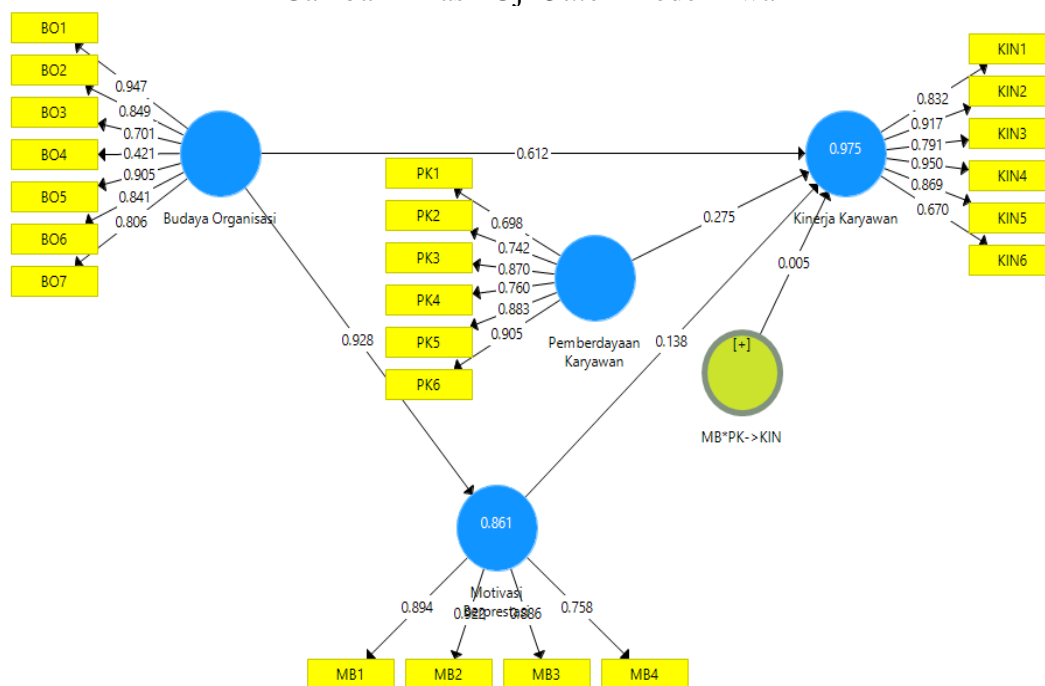
Ghozali dan Latan (2017:142) menyatakan bahwa PLS merupakan suatu metode untuk memprediksi konstruk dalam model dengan banyak faktor dan hubungan *collinear*. Tahapan yang digunakan untuk melakukan analisis data dalam penelitian ini menggunakan *two step approach* diantaranya (1) melakukan analisis faktor konfirmatori, dan (2) menguji model struktural secara keseluruhan.

Hasil dan Pembahasan

Hasil Pengujian *Outer Model*

Pengujian *outer model* dilakukan untuk menguji apakah seluruh indikator pada masing-masing variabel penelitian sudah dinyatakan valid dan reliabel untuk dapat digunakan dalam proses pengujian hipotesis. Pada penelitian ini uji *outer model* dilihat dari tiga indikator yaitu *convergent validity*, *discriminant validity* dan *construct reliability* yang diolah dengan program SmartPLS. Hasil uji *outer model* awal pada penelitian ini dapat disajikan sebagai berikut:

Gambar 2 Hasil Uji *Outer Model* Awal



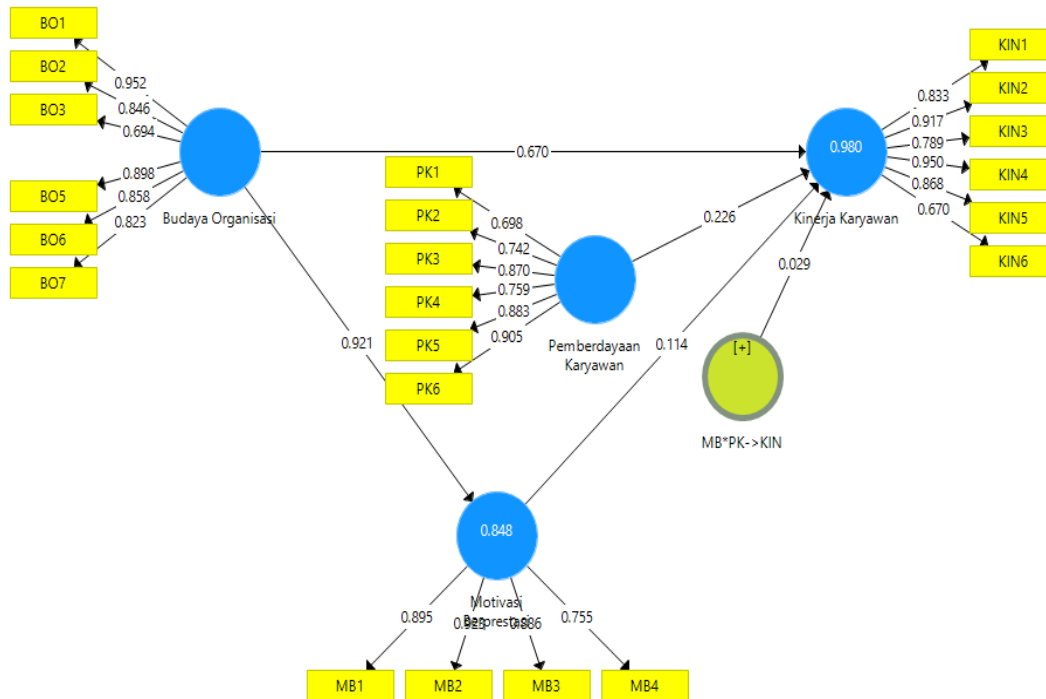
Sumber: data diolah, 2020.

Berdasarkan data pada Gambar 4.1 di atas, dapat terlihat bahwa indikator variabel budaya organisasi memperoleh rentang nilai *loading factor* 0,421 s/d 0,947. Sementara indikator pada variabel motivasi berprestasi memperoleh rentang nilai *loading factor* 0,758 s/d 0,922. Indikator pada variabel kinerja karyawan terlihat memperoleh rentang nilai *loading factor* 0,670 s/d 0,950. Selanjutnya, indikator pada variabel pemberdayaan

karyawan memperoleh rentang nilai *loading factor* 0,698 s/d 0,905.

Penelitian ini menggunakan batas kritis untuk nilai *loading factor* 0,6. Berdasarkan data pada tabel 4.9 terlihat ada satu indikator yang tidak valid karena memiliki nilai *loading factor* di bawah batas kritis yaitu BO₄ dengan *loading factor* 0,421. Indikator ini diputuskan untuk di drop dari model sehingga dilakukan pengujian *outer model* kembali yang hasilnya diperoleh sebagai berikut:

Gambar 3 Hasil Uji *Outer Model* Akhir



Sumber: data diolah, 2020.

Hasil uji *outer model* akhir yang ditunjukkan pada Gambar 4.2 di atas menunjukkan tidak ada indikator yang memperoleh *loading factor* di bawah 0,6. Dengan demikian jumlah indikator yang dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk pengujian hipotesis adalah 22 indikator. Dari hasil tersebut juga dapat dilihat di analisis kriteria *discriminant validity* dan *construct reliability*:

Tabel 3 *Discriminant Validity* dan *Construct Reliability*

Variabel	Composite Reliability	Cronbach Alpha	Average Variance Extracted (AVE)
Budaya organisasi	0,939	0,920	0,720
Motivasi berprestasi	0,923	0,889	0,752
Kinerja karyawan	0,936	0,915	0,711
Pemberdayaan karyawan	0,921	0,896	0,662

Sumber: data diolah, 2020.

Kriteria uji *outer model discriminant validity* salah satunya dapat dilihat dari nilai *Average Variance Extracted (AVE)* yang disarankan memiliki batas kritis 0,5. Sementara kriteria *construct reliability* ditunjukkan oleh nilai *composite reliability* dan *Cronbach alpha* dengan batas kritis 0,7. Dari data pada Tabel 4.10 di atas diketahui bahwa ke empat variabel penelitian sudah memenuhi asumsi *discriminant validity* dan *construct reliability* yang baik. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *Average Variance Extracted (AVE)* paling rendah 0,662; *composite reliability* paling rendah 0,921 dan *Cronbach alpha* paling rendah 0,889.

Hasil Pengujian *Inner Model*

Setelah melakukan pengujian *outer model* dan menyatakan seluruh indikator dan variabel penelitian valid dan reliabel, maka perlu dilakukan pengujian *inner model* untuk mengetahui kondisi hubungan antar variabel penelitian yang dinyatakan dalam hipotesis. Hasil uji *inner model* penelitian ini dapat dilihat pada nilai *path coefficient* dan *R Square* yang disajikan berikut:

Tabel 4 Hasil Pengujian *Inner Model*

Hipotesis		Path
1	Budaya Organisasi -> Kinerja Karyawan	0,670
2	Budaya Organisasi -> Motivasi Berprestasi	0,921
3	Motivasi Berprestasi -> Kinerja Karyawan	0,114
4	Motivasi Berprestasi*Pemberdayaan Karyawan -> Kinerja Karyawan	0,029
<i>R Square</i>		
Motivasi berprestasi = 0,848		
Kinerja karyawan = 0,980		

Sumber: data diolah, 2020.

Berdasarkan Tabel 4.11 Hasil Pengujian *Inner Model* di atas diketahui bahwa Budaya Organisasi -> Kinerja Karyawan memperoleh nilai *path coefficient* sebesar 0,670. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebesar 0,670 satuan. Apabila terjadi kenaikan nilai 1 satuan pada budaya organisasi maka akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,670 satuan. Begitu juga sebaliknya, apabila budaya organisasi turun sebesar 1 satuan maka akan membuat kinerja karyawan juga turun 0,670 satuan.

Path coefficient Budaya Organisasi -> Motivasi Berprestasi diperoleh sebesar 0,921 yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi berprestasi sebesar 0,921 satuan. Apabila terjadi kenaikan 1 satuan nilai pada budaya organisasi maka akan meningkatkan motivasi berprestasi sebesar 0,921 satuan. Begitu juga sebaliknya, turunnya budaya organisasi akan membuat motivasi berprestasi juga mengalami penurunan.

Selanjutnya dari Tabel 4.11 juga diketahui bahwa *path coefficient* Motivasi Berprestasi -> Kinerja Karyawan diperoleh sebesar 0,114. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi berprestasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan sebesar 0,114 satuan. Apabila terjadi kenaikan 1 satuan pada motivasi berprestasi maka kinerja karyawan pun akan naik sebesar 0,114 satuan. Begitu juga sebaliknya penurunan pada motivasi berprestasi akan membuat kinerja karyawan mengalami penurunan.

Motivasi Berprestasi Pemberdayaan Karyawan -> Kinerja Karyawan memperoleh nilai *path coefficient* 0,029. Hasil ini menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan mampu memperkuat (memoderasi positif) hubungan motivasi berprestasi dengan kinerja karyawan sebesar 0,029 satuan. Apabila terjadi kenaikan pada nilai pemberdayaan karyawan 1 satuan, maka hasil ini akan memperkuat hubungan motivasi berprestasi dengan kinerja karyawan sebesar 0,029 satuan, begitu juga sebaliknya.

Dari hasil tersebut dapat dianalisa bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan. Sementara dari nilai *R Square* motivasi berprestasi yang diperoleh 0,848 menunjukkan bahwa sebanyak 84,8% motivasi berprestasi dipengaruhi oleh budaya organisasi, dan 15,2% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Adapun nilai *R Square* kinerja karyawan diperoleh 0,980. Pada model kinerja karyawan diketahui dipengaruhi oleh budaya organisasi, motivasi berprestasi, dan

pemberdayaan karyawan. Dengan demikian hasil ini menunjukkan bahwa sebesar 98% kinerja karyawan dipengaruhi oleh ketiga variabel tersebut, dan hanya ada 2% yang dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat perolehan nilai *t statistics* dan *p values* dari proses *bootstrapping* dan membandingkannya dengan nilai *t* tabel sebesar 1,960 pada taraf signifikansi 5% (uji satu pihak) dengan ketentuan:

1. Jika $t \text{ statistics} > t \text{ tabel}$ dan $p \text{ values} < \text{sig } 0,05$ berarti Hipotesis diterima.
2. Jika $t \text{ statistics} \leq t \text{ tabel}$ dan $p \text{ values} \geq \text{sig } 0,05$ berarti Hipotesis ditolak.

Gambar 4 Hasil Uji *Bootstrapping*

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Budaya Organisasi -> Kinerja Karyawan	0.670	12.483	0.000
Budaya Organisasi -> Motivasi Berprestasi	0.921	75.592	0.000
MB*PK->KIN -> Kinerja Karyawan	0.029	2.076	0.020
Motivasi Berprestasi -> Kinerja Karyawan	0.114	2.625	0.005
Pemberdayaan Karyawan -> Kinerja Karyawan	0.226	6.326	0.000

Sumber: data diolah, 2020.

Berdasarkan data pada Tabel 5 di atas, diketahui hasil pengujian hipotesis 1 memperoleh nilai *t statistics*(12,483) > *t* tabel (1,960); *p value* (0,000) < sig (0,05) yang menunjukkan budaya organisasi terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa H_a yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Hotel Le Dian dapat diterima, yang mana semakin tinggi budaya organisasi maka semakin tinggi kinerja karyawan.

Berdasarkan data pada Tabel 4.13 di atas, diketahui hasil pengujian hipotesis 2 memperoleh nilai *t statistics*(75,592) > *t* tabel (1,960); *p value* (0,000) < sig (0,05) yang menunjukkan budaya organisasi terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi berprestasi. Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa H_a yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi berprestasi di Hotel Le Dian dapat diterima, yang mana semakin tinggi budaya organisasi maka semakin tinggi motivasi berprestasi.

Berdasarkan data pada Tabel 4.14 di atas, diketahui hasil pengujian hipotesis 3 memperoleh nilai *t statistics*(2,625) > *t* tabel (1,960); *p value* (0,005) < sig (0,05) yang menunjukkan motivasi berprestasi terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa H_a yang menyatakan motivasi berprestasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Hotel Le Dian dapat diterima, yang mana semakin tinggi motivasi berprestasi maka semakin tinggi kinerja karyawan.

Berdasarkan data pada Tabel 4.15 di atas, diketahui hasil pengujian hipotesis 4 memperoleh nilai *t statistics*(2,076) > *t* tabel (1,960); *p value* (0,020) < sig (0,05) yang menunjukkan interaksi antara motivasi berprestasi dengan pemberdayaan karyawan terbukti dapat memperkuat kinerja karyawan. Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa H_a yang menyatakan terdapat moderasi pemberdayaan karyawan pada hubungan motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan di Hotel Le Dian dapat diterima, yang mana semakin tinggi semakin tinggi pemberdayaan karyawan maka akan memperkuat motivasi berprestasi sehingga semakin tinggi kinerja karyawan.

Hasil Pengujian Mediasi

Pengujian mediasi dilakukan untuk mengetahui apakah budaya organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi berprestasi

sebagai variabel *intervening*. Untuk melihat nilai koefisien pengaruh tidak langsung dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dari hasil uji *indirect effect* sebagai berikut:

Gambar 5 Hasil Uji *Indirrect Effect*

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Budaya Organisasi -> Motivasi Berprestasi -> Kinerja Karyawan	0.105	2.583	0.006

Sumber: data diolah, 2020.

Koefisien pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi -> Motivasi Berprestasi -> Kinerja Karyawan pada gambar 4.4 diperoleh sebesar 0,105 dengan *t statistics* 2,583 dan *p value* 0,006. Hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung budaya organisasi dapat memberikan pengaruh pada kinerja karyawan melalui motivasi berprestasi karena nilai *t statistics* (2,583) > *t* tabel (1,960) dan *p value* (0,006) < (0,05). Atau dapat diartikan juga bahwa ada pengaruh mediasi dari motivasi berprestasi pada hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Hasil ini mendukung hasil penelitian Haqq (2016:10) yang menyatakan bahwa motivasi kerja mampu menjadi variabel *intervening* pada hubungan budaya organisasi dan kinerja karyawan.

Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis data yang telah diuraikan, maka dapat dibuat pembahasan hasil sebagai berikut:

1. Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Hasil uji hipotesis 1 menunjukkan bahwa budaya organisasi terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Hotel Le Dian dengan nilai *path coefficient* 0,670 dan *t statistics* 12,483 signifikan pada tingkat *alpha* 5%. Dari hasil ini dapat diketahui bahwa budaya organisasi yang dikelola dengan baik akan mempengaruhi kinerja karyawan dengan hasil yang lebih baik. Karena karyawan yang memahami nilai-nilai organisasi dengan baik dan meyakinkannya sebagai pedoman dalam berperilaku kerja, membuat karyawan dapat menjalani pekerjaan lebih terarah sehingga kinerja individual yang dihasilkan pun menjadi lebih baik. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Shahzad, *et al* (2013:2) karena telah menemukan budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain oleh Hakim dan Hadipapo (2015:13) juga menemukan adanya pengaruh positif budaya organisasi dan kinerja karyawan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Arijanto dan Taufik (2017:2); Balansa, *et al* (2017:3); dan Saad dan Abbas (2018:12) juga berhasil menunjukkan adanya pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian budaya organisasi yang kuat dibutuhkan oleh karyawan Hotel Le Dian untuk dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkannya.

2. Budaya organisasi terhadap motivasi berprestasi

Hasil uji hipotesis 2 menunjukkan bahwa budaya organisasi terbukti berpengaruh positif terhadap motivasi berprestasi karyawan pada Hotel Le Dian dengan nilai *path coefficient* 0,921 dan *t statistics* 75,592 signifikan pada tingkat *alpha* 5%. Hal ini mengindikasikan bahwa adanya nilai-nilai yang kuat yang diyakini oleh karyawan sebagai pedoman dalam bekerja, akan mendorong terciptanya keinginan yang kuat dari pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya dan berupaya memenuhi atau bahkan melebihi target kerja yang ditetapkan. Melalui budaya organisasi yang positif seperti budaya saling membantu, budaya saling bekerja sama tentunya akan dapat

meningkatkan motivasi berprestasi karyawan dalam bekerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian Octaviana (2011:1) dan Siburian (2013:1) yang mengemukakan budaya organisasi berhubungan signifikan dalam pembentukan motivasi berprestasi. Selanjutnya penelitian dari Kavousipour, *et al* (2015:12) juga menyatakan budaya organisasi dapat memberikan dampak terhadap motivasi berprestasi. Hasil penelitian dari Mappamiring (2015:5) juga menunjukkan bahwa semakin tinggi budaya organisasi yang dianut maka semakin tinggi pula tingkat motivasi kerja karyawan. Dalam penelitian lain oleh Hardianto (2018:3) juga telah dibuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi berprestasi. Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang baik akan merangsang timbulnya keinginan kuat pada karyawan untuk bekerja dengan maksimal dan mencapai prestasi dalam bekerja.

3. Motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan

Hasil uji hipotesis 3 menunjukkan bahwa motivasi berprestasi terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Hotel Le Dian dengan nilai *path coefficient* 0,114 dan *t statistics* 2,625 signifikan pada tingkat *alpha* 5%. Dalam hal ini dapat di indikasi bahwa karyawan dengan motivasi berprestasi yang tinggi cenderung memiliki prestasi kerja yang tinggi, dan sebaliknya jika mereka yang prestasi kerjanya rendah dimungkinkan karena motivasi berprestasi yang rendah. Hal ini mendukung [enelitian yang dilakukan oleh Aloysius (2012:2) karena telah menemukan adanya pengaruh signifikan *self motivation of achievement* terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian Harahap dan Riyandi (2016:1) juga berhasil ditunjukkan bahwa motivasi berprestasi dapat memberikan pengaruh signifikan secara positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Kahpi, *et al* (2017:1); Intan, *et al* (2017:12) dan Aziti (2019:10) juga menemukan pengaruh signifikan antara motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan. Hasil ini memberikan implikasi bahwa adanya motivasi berprestasi, akan membuat karyawan mau mengupayakan hasil kerja yang lebih baik.

4. Moderasi pemberdayaan pada motivasi berprestasi dan kinerja

Hasil uji hipotesis 4 menunjukkan bahwa pemberdayaan terbukti memoderasi hubungan motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan pada Hotel Le Dian dengan nilai *path coefficient* 0,029 dan *t statistics* 2,076 signifikan pada tingkat *alpha* 5%. Hasil ini mengindikasikan bahwa karyawan dengan motivasi berprestasi yang tinggi dan diberdayakan secara maksimal oleh perusahaan, membuat karyawan akan mengalami rasa kepemilikan dan kontrol yang tinggi atas pekerjaan mereka, sehingga hal ini akan membuat karyawan memiliki dorongan lebih kuat untuk dapat mencapai prestasi kerja dan akhirnya berpengaruh pada pencapaian kinerja karyawan yang tinggi. Hasil ini sejalan dengan penelitian Rubiyanto (2019:12) yang membuktikan bahwasanya pemberdayaan memoderasi positif motivasi terhadap kinerja karyawan. Adanya pemberdayaan yang baik dari perusahaan dapat mendorong karyawan untuk lebih terlibat dalam pembuatan keputusan sehingga mereka dapat lebih tajam dalam mempertimbangkan baik buruknya hasil kerja yang mereka lakukan baik bagi perusahaan maupun individu karyawan.

Simpulan

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa budaya organisasi menjadi salah satu faktor yang berperan penting dalam membentuk kinerja karyawan. Penerapan budaya organisasi yang kuat akan membantu karyawan mencapai kinerja lebih tinggi, dibandingkan budaya organisasi yang masih lemah untuk diterapkan.

Selain itu, budaya organisasi yang kuat juga dapat mendorong terciptanya keinginan karyawan untuk berprestasi sehingga dapat semakin mendukung dalam pencapaian kinerja yang maksimal. Karyawan yang berprestasi pun akan semakin kuat dorongan untuk menghasilkan pekerjaan lebih baik apabila diiringi oleh pemberdayaan yang kuat dari perusahaan.

1. Ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Hotel Le Dian. Budaya organisasi yang kuat akan meningkatkan pencapaian kinerja karyawan.
2. Ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap motivasi berprestasi karyawan pada Hotel Le Dian. Budaya organisasi yang kuat akan mendorong terciptanya motivasi berprestasi yang tinggi pada karyawan.
3. Ada pengaruh positif dan signifikan motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan pada Hotel Le Dian. Karyawan dengan motivasi berprestasi yang tinggi akan membuatnya mau menghasilkan kinerja lebih maksimal.
4. Ada moderasi positif dari pemberdayaan pada hubungan motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan pada Hotel Le Dian. Perusahaan yang memberdayakan karyawan dengan maksimal, akan membuat karyawan dengan motivasi berprestasi tinggi lebih maksimal juga dalam mencapai kinerja terbaik.

Saran

1. Untuk semakin meningkatkan kinerja karyawan, disarankan agar perusahaan memperhatikan indikator budaya organisasi yang memperoleh indeks paling rendah yaitu berorientasi pada tujuan dengan cara menetapkan tujuan yang jelas dari setiap deskripsi pekerjaan karyawan. Sehubungan belum adanya formulasi budaya organisasi di Hotel Le Dian, Penulis menyarankan juga agar pihak manajemen bisa memformulasikannya dalam bentuk singkatan atau akronim sehingga bisa mudah diingat, dipahami dan dijalankan oleh seluruh SDM Hotel Le Dian.
2. Perusahaan juga dapat semakin meningkatkan kinerja karyawan dengan memperhatikan indikator motivasi berprestasi yang memperoleh nilai indeks paling rendah yaitu tekun mengerjakan tugas dan mengedepankan kreativitas. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan karyawan seminar-seminar pelatihan agar lebih kreatif dalam bekerja.
3. Perusahaan juga disarankan untuk meningkatkan indikator pemberdayaan karyawan dengan indeks paling rendah yaitu keterlibatan karyawan dengan cara selalu melibatkan karyawan dalam setiap kegiatan perusahaan dan meminta pendapat karyawan sebelum membuat suatu kebijakan, agar karyawan dengan motivasi berprestasi yang tinggi merasa lebih dihargai dan dapat memberikan kinerja lebih maksimal lagi.
4. Kinerja karyawan juga dapat semakin ditingkatkan apabila perusahaan dapat meningkatkan indikator yang memperoleh nilai indeks paling rendah yaitu menyelesaikan tugas tepat waktu dengan cara membuatkan skala prioritas tugas kerja agar karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan benar sesuai waktu yang ditetapkan.
5. Penelitian selanjutnya yang mengkaji permasalahan budaya organisasi, disarankan dapat menggunakan indikator yang lebih kompleks dengan menyesuaikan pada budaya organisasi objek penelitian, sehingga dapat diperoleh hasil penelitian yang berbeda dengan penelitian ini. Selain itu, diharapkan ada penelitian lanjutan yang mengkaji tentang permasalahan sumber daya manusia di bidang jasa perhotelan karena sumber daya manusia menjadi tonggak penting dalam proses pelayanan pada perusahaan yang bergerak di bidang jasa.

Daftar Pustaka

- Aloysius. 2012. Self Motivation For Achievement And Its Impact On The Employees' Performance And Satisfaction. Conference Paper in SSRN Electronic Journal doi: 10.2139/ssrn.2186389 Vol. 167.
- Awadh dan Saad. 2013. Impact of Organizational Culture on Employee Performance. International Review of Management and Business Research Vol 2 Issue 1
- Aziti, Tria Meisya. 2019. Pengaruh Motivasi Kekuasaan, Motivasi Afiliasi, Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Karyawan PT X. MANNERS, Vol II No 2 Universitas Nirtanio Bandung.
- Balansa., Lengkong., dan Hasan. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Karombasan. Jurnal EMBA Vol.5 No.3
- Darlisman. 2009. Pengaruh Motivasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Pemberdayaan Sebagai Variabel Moderating Pada Kantor Inspektorat Medan. Jurnal Sumber Daya Manusia. Vol. 4 No. 6
- Gusti, Ryndian dan Seno Andri. 2018. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Hotel Mutiara Merdeka Pekanbaru). JOM FISIP Universitas Riau Vol. 5
- Hadi, Wisnu. 2013. Kinerja Karyawan Hotel Dalam Meningkatkan Occupancy Tamu Di Hotel Lilik Dagen Yogyakarta. Jurnal Khasanah Ilmu Vol. IV No. 1
- Haqq, Najmy. 2016. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Studi pada PT. Rahmat Jaya Perkasa Sidoarjo. Bisnis dan Manajemen –Volume 9 No. 1
- Hardianto. 2018. Pengaruh budaya organisasi, penghargaan dan kepercayaan terhadap motivasi berprestasi pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Rokan Hulu. Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan Volume 6, No 2
- Kahpi, Heri Sapari., Aan Khurosaini dan Indra Suhendra. 2017. Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kompetensi Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Lebak). Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa (JRBMT), Vol. 1 (1): hh.1-9
- Kavousipour, S., Noorafshan, A., Pourahmad, S., & Dehghani-Nazhvani, A. 2015. Achievement motivation level in students of Shiraz University of Medical Sciences and its influential factors. Journal of Advances in Medical Education & Professionalism, 3(1), 26–32
- Khan, S. 2011. The Key Being a Leader Company Empowerment. Journal for Quality and Participation. New Jersey.
- Luthans, Fred. 2017. Perilaku Organisasi. Yogyakarta: Andi.
- Maabuat, Edrward S. 2015. Pengaruh Kepemimpinan, Orientasi Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Dispenda Sulut UPTD Tondano). Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi Volume 16 No. 01
- Mampiring. 2015. Effect of Cultural Organization, Leadership and Motivation of Work on the Performance of Employees (Studies in Islamic Banking in Makasar). International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences Vol 5 No 12
- Nugrohadi., Nurminingsih dan Pujiwati. 2019. The Effect of Work Discipline and Organizational Culture on Employee Performance in Type D General Hospitals In

- Dki Jakarta (Study at Type D General Hospital in East Jakarta). 1st International Respati Health Conference (IRHC)
- Rubiyanto, Aan. 2019. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepemimpinan Dan Pemberdayaan Sebagai Variabel Moderasi Pada Akpelni Semarang. *Majalah Ilmiah Gema Maritim* Volume 21 No 1
- Saad, Ghazi Ben dan Muzaffar Abbas. 2018. The impact of organizational culture on job performance: a study of Saudi Arabian public sector work culture. *Problems and Perspectives in Management*, Volume 16, Issue 3
- Siburian, T. A. 2013. The effect of interpersonal communication, organizational culture, job satisfaction, and achievement motivation to organizational commitment of state high school teacher in the District Humbang Hasundutan, North Sumatera, Indonesia. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(12).
- Sriekaningsih, Ana. 2017. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Serta Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Wilayah Kecamatan Kota Tarakan. *Jurnal Borneo Administrator* Volume 13 No. 1
- Yusuf, Muhammad. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Guru Militer Resimen Induk Komando Daerah Militer VII/Wirabuana Di Sulawesi. *Sitasi Disertasi UMI Makassar*