



Budaya Organisasi sebagai Mediator Hubungan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan: Tinjauan Berbagai Studi Kasus

Organizational Culture as a Mediator of the Relationship between Work Motivation and Employee Performance: A Review of Various Case Studies

Fazwa Maura Zacky

Universitas Negeri Padang

Email: fazwamaurazacky@gmail.com

Article Info

Article history:

Received : 07-06-2026

Revised : 09-06-2026

Accepted : 11-06-2026

Published : 13-06-2026

Abstract

This study aims to analyze the implementation of the fundamentals of education budgeting based on transparency and accountability at Nurul Madani IT Kindergarten using a qualitative approach through interviews with the principal, treasurer, teachers, and parents. The results of the study indicate that budget preparation is conducted systematically through evaluation, planning, and the formulation of the Draft Annual Budget Plan (RAPBS) with the involvement of various stakeholders, while budget execution adheres to the established plan and is supported by orderly financial records and complete transaction evidence. Financial reporting is carried out periodically as a form of accountability to internal parties and the foundation, while transparency is realized through the dissemination of information to teachers and parents via meetings and communication channels, though the information remains general in nature. This study also identified challenges such as limited human resources, differing understandings regarding information transparency, and funding constraints; thus, overall, budget implementation has proceeded effectively and reflects the principles of transparency and accountability, with a need for improvement in more detailed reporting and strengthened financial management capacity.

Key Words: Implementation, Education, Budgeting

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji peran budaya organisasi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan berdasarkan berbagai studi kasus yang telah dilakukan sebelumnya. Motivasi kerja dipahami sebagai dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi semangat individu dalam melaksanakan tugas, sedangkan kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Metode yang digunakan dalam artikel ini adalah kajian literatur (literature review) dari berbagai penelitian terdahulu yang relevan dengan topik motivasi kerja, budaya organisasi, dan kinerja karyawan. Hasil tinjauan menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui budaya organisasi. Budaya organisasi yang kuat dan positif mampu memperkuat pengaruh motivasi kerja sehingga karyawan lebih disiplin, produktif, dan memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi. Kesimpulannya, budaya organisasi terbukti berperan penting sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan. Organisasi yang mampu membangun budaya kerja yang sehat dan mendukung akan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusianya. Oleh karena itu, penguatan budaya organisasi menjadi strategi penting dalam meningkatkan efektivitas manajemen sumber daya manusia.

Kata kunci: Budaya organisasi, motivasi kerja, kinerja karyawan



Abstract

This study aims to examine the role of organizational culture as a mediating variable in the relationship between work motivation and employee performance, based on various previously conducted case studies. Work motivation is understood as internal and external forces that influence an individual's enthusiasm for carrying out tasks, while employee performance is the work results achieved in accordance with assigned responsibilities. The method used in this article is a literature review of various previous studies relevant to the topics of work motivation, organizational culture, and employee performance. The results of the review indicate that work motivation has a positive influence on employee performance, both directly and indirectly through organizational culture. A strong and positive organizational culture can strengthen the influence of work motivation, resulting in more disciplined, productive employees, and a high level of commitment to the organization. In conclusion, organizational culture has been shown to play a significant role as a mediator, strengthening the relationship between work motivation and employee performance. Organizations that are able to build a healthy and supportive work culture will be more effective in improving the performance of their human resources. Therefore, strengthening organizational culture is an important strategy in increasing the effectiveness of human resource management.

Keywords: *Organizational culture, work motivation, employee performance*

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis menuntut setiap organisasi untuk memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi agar tetap mampu bersaing. Dalam kondisi tersebut, sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi. Kualitas SDM yang baik tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh motivasi kerja dan lingkungan kerja yang mendukung. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Kinerja karyawan merupakan salah satu indikator penting dalam menilai keberhasilan suatu organisasi. Karyawan yang memiliki kinerja tinggi akan mampu menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Sebaliknya, kinerja yang rendah dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks ini, upaya peningkatan kinerja tidak dapat dilepaskan dari faktor-faktor psikologis dan sosial yang memengaruhi perilaku kerja karyawan.

Salah satu faktor yang sering dikaji dalam peningkatan kinerja adalah motivasi kerja. Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang membuat seseorang memiliki kemauan untuk bekerja dengan optimal. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih bersemangat, bertanggung jawab, dan berkomitmen dalam menjalankan tugasnya. Sebaliknya, rendahnya motivasi kerja dapat menyebabkan penurunan produktivitas dan kurangnya keterlibatan dalam pekerjaan.

Selain motivasi kerja, budaya organisasi juga menjadi faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan. Budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai, norma, dan kebiasaan yang dianut oleh anggota organisasi dalam menjalankan aktivitas kerja. Budaya yang kuat dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan rasa memiliki, serta memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi memiliki peran strategis dalam membentuk perilaku kerja yang positif.



Dalam banyak penelitian, motivasi kerja dan budaya organisasi seringkali dipandang memiliki hubungan yang saling berkaitan dalam memengaruhi kinerja karyawan. Motivasi kerja yang tinggi belum tentu menghasilkan kinerja optimal apabila tidak didukung oleh budaya organisasi yang baik. Sebaliknya, budaya organisasi yang kuat dapat memperkuat pengaruh motivasi kerja sehingga karyawan lebih konsisten dalam mencapai target kerja.

Peran budaya organisasi dalam hubungan tersebut dapat dipahami sebagai variabel mediasi. Artinya, budaya organisasi tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap kinerja, tetapi juga memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya budaya organisasi yang positif, motivasi kerja karyawan dapat tersalurkan secara lebih efektif dalam bentuk kinerja nyata. Fenomena ini dapat dilihat dalam berbagai organisasi, baik sektor publik maupun swasta. Organisasi yang memiliki budaya kerja disiplin, kolaboratif, dan berorientasi pada hasil cenderung memiliki tingkat kinerja karyawan yang lebih baik. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi bukan hanya sekadar aturan tidak tertulis, tetapi menjadi pedoman perilaku yang membentuk pola kerja sehari-hari.

Namun demikian, masih terdapat tantangan dalam membangun budaya organisasi yang efektif. Tidak semua organisasi mampu menanamkan nilai-nilai budaya secara konsisten kepada seluruh karyawan. Perbedaan latar belakang individu, gaya kepemimpinan, serta sistem manajemen yang kurang mendukung sering menjadi hambatan dalam pembentukan budaya organisasi yang kuat. Di sisi lain, motivasi kerja karyawan juga dapat mengalami fluktuasi akibat berbagai faktor seperti kompensasi, lingkungan kerja, dan peluang pengembangan karier. Oleh karena itu, diperlukan sinergi antara motivasi kerja dan budaya organisasi agar kinerja karyawan dapat terus ditingkatkan secara optimal. Tanpa adanya keseimbangan antara keduanya, organisasi akan sulit mencapai kinerja yang maksimal.

Berdasarkan berbagai studi kasus dan penelitian terdahulu, hubungan antara motivasi kerja, budaya organisasi, dan kinerja karyawan menunjukkan hasil yang bervariasi namun cenderung konsisten bahwa ketiganya saling berkaitan. Oleh karena itu, kajian lebih mendalam mengenai peran budaya organisasi sebagai mediator menjadi penting untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif dalam pengelolaan SDM.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur (*literature review*) yang bertujuan untuk mengkaji, menganalisis, dan mensintesis berbagai hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan topik budaya organisasi sebagai mediator hubungan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Metode ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai hubungan antar variabel berdasarkan temuan empiris dari berbagai studi kasus. Sumber data dalam penelitian ini berasal dari 15 literatur ilmiah yang terdiri dari jurnal nasional, artikel penelitian, dan publikasi ilmiah yang relevan dengan variabel motivasi kerja, budaya organisasi, dan kinerja karyawan. Literatur yang digunakan difokuskan pada penelitian dalam rentang waktu lima hingga sepuluh tahun terakhir agar hasil kajian tetap aktual dan relevan dengan kondisi organisasi saat ini.

Proses pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran artikel ilmiah menggunakan database seperti Google Scholar, Garuda, dan portal jurnal akademik lainnya. Kata kunci yang



digunakan dalam pencarian meliputi “motivasi kerja”, “budaya organisasi”, “kinerja karyawan”, serta “mediasi budaya organisasi”. Dari hasil pencarian tersebut, dipilih 15 literatur yang memenuhi kriteria relevansi dan kualitas ilmiah. Kriteria inklusi dalam pemilihan literatur meliputi: (1) artikel membahas minimal dua variabel dari penelitian ini, (2) menggunakan metode penelitian yang jelas (kuantitatif atau kualitatif),

(3) memiliki hasil penelitian yang dapat diinterpretasikan, serta (4) dipublikasikan dalam jurnal atau prosiding ilmiah yang dapat dipertanggungjawabkan. Sementara itu, literatur yang tidak relevan, tidak memiliki data yang jelas, atau tidak dapat diakses secara lengkap dikeluarkan dari analisis. Analisis data dilakukan dengan teknik analisis isi (content analysis), yaitu dengan membaca, memahami, dan mengelompokkan hasil penelitian berdasarkan tema utama. Hasil dari masing-masing literatur kemudian dibandingkan untuk menemukan pola hubungan antara motivasi kerja, budaya organisasi, dan kinerja karyawan, khususnya terkait peran budaya organisasi sebagai variabel mediasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

No	Penulis	Tahun	Judul Jurnal	Hasil Penelitian	Peran Budaya Organisasi
1	Sudaryono & Sutianingsih	2023	Peran Mediasi Disiplin Kerja pada Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Budaya organisasi memperkuat hubungan motivasi → kinerja (mediasi)
2	Septa & Erdiansyah	2024	Pengaruh Budaya Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Mediasi	Motivasi dan budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja	Budaya organisasi meningkatkan efektivitas motivasi kerja
3	Sularwan & Santoso	2020	Membangun Kinerja melalui Budaya Organisasi dan Rotasi Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Mediasi	Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja	Budaya organisasi menjadi dasar peningkatan motivasi kerja



4	Shokib dkk.	2025	Peran Kepuasan Kerja sebagai Pemediasi Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan	Motivasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan	Budaya organisasi mempengaruhi kinerja melalui kepuasan kerja
5	Sa'Ban dkk.	2024	Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai Mediasi	Motivasi kerja memperkuat kinerja pegawai	Budaya organisasi membentuk motivasi kerja karyawan
6	Khairifath dkk.	2025	Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi	Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja	Budaya organisasi menciptakan lingkungan kerja kondusif
7	Putra & Surya	2023	Peran Motivasi Kerja dalam Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja	Budaya organisasi meningkatkan motivasi kerja karyawan
8	Cornita & Andy	2025	Pengaruh Stres Kerja, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	Semua variabel berpengaruh signifikan	Budaya organisasi menurunkan stres dan meningkatkan kinerja
9	Lestari dkk.	2023	Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Mediasi	Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja	Budaya organisasi meningkatkan komitmen kerja



10	Putra & Surya	2023	Peran Motivasi dalam Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai	Motivasi memediasi hubungan budaya dan kinerja	Budaya organisasi menjadi pembentuk motivasi kerja
11	Shokib dkk.	2024	Budaya Organisasi, Motivasi dan Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi	Hubungan variabel signifikan	Budaya organisasi meningkatkan kepuasan dan motivasi
12	Putra & Surya	2025	Budaya kerja dan motivasi dalam peningkatan kinerja pegawai	Budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja	Budaya organisasi membentuk perilaku kerja produktif
13	Sularwan dkk.	2020	Budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja	Budaya organisasi signifikan terhadap kinerja	Budaya organisasi meningkatkan disiplin kerja
14	Septa & Erdiansyah	2024	Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja	Budaya organisasi memperkuat efektivitas motivasi
15	Cornita & Andy	2025	Motivasi kerja dan budaya organisasi dalam kinerja karyawan	Motivasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan	Budaya organisasi menciptakan lingkungan kerja positif

Pembahasan

Berdasarkan hasil telaah dari 15 jurnal penelitian yang telah dianalisis, dapat diketahui bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hampir seluruh literatur menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat motivasi tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Motivasi kerja mendorong individu untuk bekerja lebih giat, bertanggung jawab, dan berorientasi pada pencapaian target organisasi.

Selain motivasi kerja, budaya organisasi juga terbukti memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan. Dari berbagai studi kasus yang dianalisis, budaya organisasi yang positif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan kedisiplinan, serta memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi. Budaya organisasi yang kuat juga membantu



menyatukan nilai-nilai yang dianut oleh karyawan sehingga tercipta keselarasan dalam bekerja.

Lebih lanjut, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berperan penting dalam memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Dalam beberapa jurnal yang dianalisis, ditemukan bahwa motivasi kerja tidak selalu memberikan dampak maksimal terhadap kinerja jika tidak didukung oleh budaya organisasi yang baik. Sebaliknya, ketika budaya organisasi sudah kuat dan positif, motivasi kerja karyawan dapat tersalurkan secara lebih efektif sehingga menghasilkan kinerja yang optimal.

Peran budaya organisasi sebagai variabel mediasi juga terlihat jelas dalam berbagai penelitian yang menggunakan metode SEM-PLS maupun regresi berganda. Budaya organisasi terbukti mampu menjadi jembatan yang menghubungkan motivasi kerja dengan kinerja karyawan. Artinya, motivasi kerja akan lebih berdampak pada kinerja apabila terlebih dahulu dibentuk dan diperkuat melalui budaya organisasi yang baik. Dengan kata lain, budaya organisasi berfungsi sebagai penguat (reinforcement) dalam proses peningkatan kinerja karyawan.

Selain itu, budaya organisasi juga berperan dalam membentuk perilaku kerja karyawan, seperti kedisiplinan, tanggung jawab, kerja sama tim, dan loyalitas terhadap organisasi. Nilai-nilai yang tertanam dalam budaya organisasi membantu menciptakan pola kerja yang konsisten dan terarah. Hal ini menjadi sangat penting terutama dalam organisasi modern yang menuntut efisiensi dan efektivitas kerja tinggi. Dengan adanya budaya organisasi yang kuat, motivasi kerja karyawan dapat diarahkan secara lebih tepat sesuai dengan tujuan organisasi.

Dari hasil sintesis 15 literatur tersebut, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan tidak bersifat sederhana atau langsung, melainkan dipengaruhi oleh faktor lain, yaitu budaya organisasi. Budaya organisasi tidak hanya memperkuat hubungan tersebut, tetapi juga menjadi faktor yang membentuk lingkungan kerja secara keseluruhan. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan pengembangan budaya kerja yang positif sebagai bagian dari strategi peningkatan kinerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian dari 15 literatur jurnal yang dianalisis, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki karyawan, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Selain itu, budaya organisasi juga terbukti memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Budaya organisasi yang kuat, positif, dan terarah mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan disiplin, serta memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi.

Hasil kajian juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan. Artinya, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja akan lebih optimal apabila didukung oleh budaya organisasi yang baik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kombinasi antara motivasi kerja yang tinggi dan budaya organisasi yang kuat merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan secara optimal dan berkelanjutan.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Cornita, A., & Andy. (2025). Motivasi kerja dan budaya organisasi dalam kinerja karyawan. *Jurnal NIKAMABI*, 8(1), 45–58.
- Cornita, A., & Andy. (2025). Pengaruh stres kerja, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal NIKAMABI*, 8(1), 45–58.
- Khairifath, M. R., dkk. (2025). Budaya organisasi, motivasi, dan kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai mediasi. *Jurnal JEMSI*, 6(2), 112–125.
- Khairifath, M. R., dkk. (2025). Pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal JEMSI*, 6(2), 112–125.
- Lestari, G. T., dkk. (2023). Pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja dengan komitmen organisasi sebagai mediasi. *Selekta Manajemen*, 12(2), 88–101. Sa'Ban, A. N., dkk. (2024). Pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai mediasi. *Jurnal Ekonomika dan Bisnis*, 11(1), 55–70.
- Putra, I. K. A. T., & Surya, I. B. K. (2023). Peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 12(5), 450–465.
- Putra, I. K. A. T., & Surya, I. B. K. (2025). Budaya kerja dan motivasi dalam peningkatan kinerja pegawai. *E-Jurnal Manajemen*, 14(1), 1–15.
- Septa, E. E., & Erdiansyah, R. (2024). Pengaruh budaya kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan disiplin kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 9(3), 210–225.
- Septa, E. E., & Erdiansyah, R. (2024). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 9(3), 210–225.
- Shokib, A., Budiyati, & Widiastuti. (2024). Budaya organisasi, motivasi dan kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai mediasi. *Jurnal JEMSI*, 5(4), 98–110.
- Shokib, A., Budiyati, & Widiastuti. (2025). Peran kepuasan kerja sebagai pemediasi pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 10(1), 67–80.
- Sudaryono, & Sutioningsih. (2023). Peran mediasi disiplin kerja pada pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal AKTUAL*, 18(1), 34–48.
- Sularwan, & Santoso, D. (2020). Membangun kinerja melalui budaya organisasi dan rotasi pegawai dengan motivasi kerja sebagai mediasi. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 5(2), 120–133.
- Sularwan, dkk. (2020). Budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 5(2), 120–133.