

**PENGARUH SIKAP KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA DENGAN MOTIVASI KERJA  
SEBAGAI VARIABEL PEMODERATING  
(STUDI EMPIRIS DI UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR)**

**Wa Ode Rayyani\*)**

Jurusan Akuntansi, Universitas Muhammadiyah Makassar

E-mail: waode.rayyani@unismuh.ac.id

**Abstrak**

Penelitian ini berangkat dari besarnya tuntutan atas kinerja, dimana universitas diharapkan mampu menghasilkan output dari kinerja yang berkualitas. Karena itu, penelitian ini ditujukan untuk memaparkan mengenai seberapa besar pengaruh sikap kerja dan budaya kerja terhadap kinerja dengan dimoderasi oleh variabel motivasi. Penelitian ini merupakan studi empiris yang dilakukan di Universitas Muhammadiyah Makassar. Adapun pengumpulan data menggunakan metode survey melalui kuesioner yang ditujukan kepada dosen/karyawan Universitas Muhammadiyah Makassar sebanyak 60 orang yang dipilih secara purposive sampling. Metode analisis yang digunakan adalah Multiple MRA (Moderated Regression Analysis). Hipotesis yang diajukan didasarkan pada dugaan mengenai adanya pengaruh sikap kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja perguruan tinggi dengan dimoderasi oleh variabel motivasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara sikap kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja. Keberadaan variabel moderasi yakni variabel motivasi semakin menguatkan interaksi pengaruh variabel sikap kerja terhadap kinerja, maupun interaksi pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja.

**Kata Kunci:** Sikap kerja, budaya organisasi, kinerja

**Abstract**

*This research departs from the large demands for performance, where universities are expected to be able to produce output from quality performance. Therefore, this study is intended to describe the influence of work attitudes and work culture on performance by being moderated by motivational variables. This research is an empirical study conducted at the Muhammadiyah University of Makassar. As for data collection using survey methods through questionnaires aimed at Muhammadiyah University Makassar lecturers / employees as many as 60 people were selected by purposive sampling. The analytical method used is Multiple MRA (Moderated Regression Analysis). The hypothesis proposed is based on the expectation of the influence of work attitudes and organizational culture on the performance of higher education by being moderated by motivational variables. The results of the study indicate that there is a significant influence between work attitudes and organizational culture on performance. The existence of the moderating variable namely the motivation variable further strengthens the interaction of the influence of work attitude variables on performance, as well as the interaction of the influence of organizational culture variables on performance.*

**Keywords:** Work attitude, organizational culture, performance

**PENDAHULUAN**

Sikap kerja merupakan perilaku yang ditunjukkan oleh anggota organisasi baik secara individu ataupun secara kelompok dalam melaksanakan pekerjaannya. Perilaku memusatkan perhatiannya pada tingkah laku manusia dalam suatu organisasi. Dalam memahami perilaku manusia didasarkan pada asumsi bahwa setiap manusia memiliki perilaku yang berbeda,

karena itu sikap kerjanya pun tidaklah sama. Prinsip-prinsip dasar dalam memahami sifat/perilaku manusia dikemukakan oleh Frederick Winslow Taylor sebagai berikut: (1) bahwa setiap manusia berbeda perilakunya, karena didasari oleh latar belakang kemampuan yang tidak sama, (2) setiap orang mempunyai kebutuhan yang berbeda, (3) orang berpikir tentang masa

depan, dan membuat pilihan tentang bagaimana bertindak (Taylor, 1914).

Sikap kerja menjelaskan berbagai perasaan positif maupun negatif atau keadaan mental yang selalu disiapkan, dipelajari dan diatur melalui pengalaman yang memberikan pengaruh khusus pada respons seseorang terhadap orang lain, objek ataupun keadaan (Gibson, 1985). Jika sistem kerja adalah jasadnya, maka sikap kerja adalah ruh nya. Sikap merupakan determinan perilaku karena sikap berkaitan dengan persepsi, kepribadian dan motivasi (Umam, 2012). Pernyataan ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Osada (2000) bahwa sikap kerja adalah tindakan yang akan diambil karyawan dan segala sesuatu yang harus dilakukan karyawan tersebut yang hasilnya sebanding dengan usaha yang dilakukan.

Beberapa pernyataan di atas mengantarkan kita pada sebuah pemahaman bahwa sikap kerja membentuk budaya kerja. Sikap kerja anggota organisasi merupakan suatu keyakinan, sikap dan nilai yang kemudian timbul menjadi sebuah budaya yang disepakati bersama dalam organisasi. Karena itu, setiap organisasi memiliki budaya kerja yang berbeda-beda, tergantung pada sistem makna dan keyakinan yang dianut oleh para anggota organisasi.

Budaya organisasi dilihat dari aspek perilaku baik individu maupun kelompok yang saling bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi. Hal tersebut sejalan dengan definisi berikut mengenai budaya organisasi, bahwa budaya organisasi merupakan nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar yang merupakan landasan bagi sistem dan praktik-praktik manajemen serta perilaku yang meningkatkan dan menguatkan prinsip-prinsip tersebut. Nilai, keyakinan dan prinsip tersebut selanjutnya akan diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan masalah-masalah eksternal maupun internal (Drucker, 1999; Robbins, 2002; Denison, 2010).

Sikap kerja berkaitan erat dengan budaya organisasi. Budaya kerja yang sudah terbentuk dan menjadi suatu sistem yang kuat dalam organisasi akan mempengaruhi kinerja organisasi berdasarkan budaya yang sudah terbentuk (Hutomo & Taufik, 2015). Budaya organisasi yang terbangun memberikan nuansa yang berbeda untuk setiap entitas. Khususnya di Unismuh Makassar, budaya organisasi yang terbangun adalah budaya organisasi dengan nafas dan nilai-nilai Muhammadiyah. Mengingat Unismuh Makassar adalah salah satu dari Amal Usaha Persyarikatan Muhammadiyah, tentu saja didalam membangun budaya organisasinya tidak lepas dari nilai-nilai Persyarikatan Muhammadiyah yang menaunginya. Penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja sudah banyak dilakukan. Diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Ogbonna & Harris (2000); Hutomo & Taufik (2015); Suriyani & Setiawan (2015) yang menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara komponen budaya organisasi dengan kinerja.

Keberhasilan kinerja sebuah perguruan tinggi, ditunjukkan salah satunya dengan kualitas output dan peningkatan mutu institusi. Output perguruan tinggi bukan hanya menghasilkan luaran mahasiswa yang berkualitas saja, namun juga produksi penelitian ilmiah mahasiswa maupun dosen, pengabdian kepada masyarakat, dan luaran lainnya yang dapat dirasakan manfaatnya oleh masyarakat. Kualitas output dan mutu institusi tidak terlepas dari kinerja perguruan tinggi dalam upayanya mewujudkan tujuan organisasi. Kinerja yang baik, diwujudkan salah satunya dengan sikap kerja yang baik para anggota organisasi sehingga menciptakan budaya kerja yang baik pula. Sikap kerja yang positif dan budaya kerja yang nyaman diyakini menjadi salah satu tolok ukur kinerja yang baik (Suryani dan Setiawan, 2015; Samsuri dan Purwanto, 2017).

Peningkatan kinerja tentu saja tidak lepas dari faktor-faktor yang mempengaruhinya,

seperti sikap kerja, budaya kerja dan motivasi karyawan atas pekerjaan itu sendiri. Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah yang dapat disusun adalah sebagai berikut :

1. Apakah sikap kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
3. Apakah sikap kerja dengan dimoderasi oleh motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.
4. Apakah budaya organisasi dengan dimoderasi oleh motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk memberikan bukti empiris mengenai pengaruh sikap kerja terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk memberikan bukti empiris mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja.
3. Untuk memberikan bukti empiris mengenai pengaruh sikap kerja terhadap kinerja dengan dimoderasi oleh variabel motivasi.
4. Untuk memberikan bukti empiris mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dengan dimoderasi oleh variabel motivasi.

## KAJIAN PUSTAKA

### Sikap Kerja

Sikap kerja merupakan koleksi perasaan, keyakinan dan pikiran tentang bagaimana seorang berperilaku dalam melakukan pekerjaannya didalam suatu organisasi (Jones, 2012). Pernyataan ini senada dengan apa yang dikemukakan oleh Mocchi (2010) yang mengatakan bahwa sikap kerja adalah perasaan seseorang kepada aspek yang berbeda dari lingkungan kerja.

Dapat dikatakan bahwa sikap kerja adalah gambaran perasaan seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukannya dalam suatu organisasi yang tercermin lewat perilaku yang ditunjukkannya dalam

menyelesaikan pekerjaan-pekerjaannya. Pendapat ini sejalan dengan pernyataan Judge (2012) dalam pernyataannya bahwa sikap kerja adalah evaluasi pekerjaan seseorang yang mengekspresikan perasaannya terhadap pekerjaannya. Demikian juga Luthans (2011) mendefinisikan sikap kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaiannya terhadap pekerjaannya.

### Budaya Organisasi

Menurut Porter (2008) budaya adalah sarana untuk mencapai keunggulan yang kompetitif dan bukan merupakan tujuan. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai atau kepercayaan yang dipegang dan diyakini didalam sebuah organisasi didalam mencapai tujuannya. Nilai dan kepercayaan tersebut memberikan pandangan dan sikap yang sama bagi sebagian besar atau bahkan seluruh anggota organisasi dalam melihat suatu fenomena/kejadian. Nilai dan kepercayaan ini juga membentuk sikap para anggota dalam berkinerja didalam organisasi. Di Unismuh Makassar, nilai-nilai Muhammadiyah merupakan nilai yang dipegang teguh oleh anggota institusi. Nilai-nilai Muhammadiyah menjadi *programmed way of seeing* anggota institusi dalam melakukan aktivitas kerjanya. Diantaranya adalah nilai-nilai “bekerja adalah ibadah”, atau “hidup hidupilah Muhammadiyah dan jangan mencari hidup di Muhammadiyah”, dan masih banyak lagi. Budaya organisasi yang dijunjung tinggi di Unismuh Makassar adalah integritas, profesional dan *entrepreneurship*, dengan berlandaskan pada nilai Islam yaitu komitmen, tanggungjawab, keteladanan, profesionalisme, integritas dan disiplin.

Stoner & Freeman (1989) memberikan definisi terkait budaya bahwa budaya organisasi merupakan suatu *cognitive framework* yang meliputi sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan-harapan yang disumbangkan oleh anggota organisasi. Budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja, dimana semakin kuat

sebuah organisasi memegang nilai-nilai organisasi yang membentuk budaya organisasinya maka semakin tinggi pula kinerja yang di hasilkan. Hal ini dibuktikan oleh penelitian Taurisa & Ratnawati (2012) dengan hasil penelitiannya yang membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara budaya organisasi dan kinerja karyawan.

### **Kinerja**

Masalah utama yang dihadapi oleh Institusi Perguruan Tinggi saat ini adalah bagaimana menghasilkan output yang berkualitas, (Suryani & Setiawan, 2015; Sudaryo, 2015; Rayyani, 2016). Output perguruan tinggi yang berkualitas bukan hanya pada level bagaimana menghasilkan mahasiswa keluaran (lulusan) yang berkualitas pada bidangnya masing-masing, namun juga pada upaya peningkatan kinerja dosen dan karyawannya. Kinerja dosen dalam hal memberikan pengajaran yang berkualitas di kelas, menghasilkan karya ilmiah, serta melakukan pengabdian masyarakat. Demikian juga kinerja karyawan dalam menyiapkan fasilitas pendukung untuk berjalannya kegiatan atau aktivitas didalam sebuah institusi pendidikan tinggi. Menurut Griffin (2003), kinerja menggambarkan bagaimana organisasi menjadi efektif dan menunjukkan tingkat produktivitas outputnya yang diperoleh melalui pengelolaan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi. Peningkatan kinerja perguruan tinggi merupakan salah satu cara (jika tidak bisa dikatakan satu-satunya) untuk mencapai kualitas output yang diharapkan. Pencapaian nilai akreditasi terbaik hanyalah sebuah konsekuensi logis dari pencapaian kinerja perguruan tinggi yang maksimal.

Selain tantangan yang disebutkan di atas, institusi perguruan tinggi juga menghadapi beberapa tantangan besar, diantaranya adalah trend globalisasi, tantangan ekonomi baru dan perkembangan teknologi informasi dalam upaya peningkatan kinerjanya, (Karpagam & Suganthi 2010). Tuntutan masyarakat

sebagai pengguna output perguruan tinggi juga tidak bisa dikesampingkan begitu saja. Demikian juga tuntutan mahasiswa itu sendiri sebagai bagian dari institusi perguruan tinggi, yakni mendapatkan pengajaran yang berkualitas, memperoleh pelayanan yang baik dan penyempurnaan fasilitas belajar mengajar yang memadai, yang didukung oleh tersedianya penunjang pembelajaran baik di kelas maupun diluar kelas. Institusi perguruan tinggi diharapkan mampu menjawab tantangan dan tuntutan yang sedemikian ini, karenanya upaya-upaya dalam usaha meningkatkan kinerja perguruan tinggi merupakan sebuah keniscayaan.

Kinerja merupakan suatu yang lazim digunakan untuk memantau produktivitas kerja sumber daya manusia, baik yang berorientasi pada produksi barang, jasa maupun pelayanan (Umam, 2012). Kinerja menggambarkan bagaimana organisasi menjadi efektif dan menunjukkan tingkat produktivitas output yang diperoleh melalui pengelolaan sumberdaya yang dimiliki organisasi (Griffin, 2003). Menurut Gibson (1985), ada tiga faktor yang berpengaruh pada kinerja, yaitu :

- a. Faktor Individu : kemampuan, keterampilan, latarbelakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
- b. Faktor Psikologi : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, dan kepuasan kerja.
- c. Faktor Organisasi : struktur organisasi, desain pekerjaan, budaya organisasi, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward*).

Dimensi yang dijelaskan di dalam tiga faktor yang berpengaruh pada kinerja seperti yang diuraikan oleh Gibson (1985) di atas dapat digunakan sebagai tolok ukur dalam menilai kinerja, untuk mengukur sejauh mana kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Menurut Gibson (1985), faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya adalah sikap kerja dan budaya organisasi. Aniek (2005) menjelaskan sikap kerja sebagai kecenderungan pikiran dan perasaan puas atau tidak puas terhadap

pekerjaan. Indikasi karyawan yang merasa puas pada pekerjaannya akan bekerja keras, jujur, tidak malas dan ikut memajukan organisasi. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas pada pekerjaannya akan bekerja seandainya, bekerja kalau ada pengawasan, tidak jujur, yang akhirnya merugikan perusahaan.

### Motivasi Kerja

Wexley & Yukl (2005) memberikan batasan mengenai motivasi sebagai sebuah proses perilaku individu dalam mencapai tujuannya. Motivasi merupakan dorongan seseorang untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu untuk dikerjakan. Ruth (2009) mengatakan bahwa motivasi adalah kekuatan psikologi yang menentukan arah dari tingkat usaha seseorang dan tingkat persistensi seseorang didalam menghadapi rintangan. Motivasi memberikan rangsangan kepada seseorang untuk melakukan pekerjaannya dengan baik.

Kesimpulan yang dapat berikan mengenai motivasi kerja adalah sesuatu yang memberikan energi, semangat ataupun dorongan untuk bekerja. Pada penelitian ini motivasi menjadi variabel moderasi seberapa besar sikap kerja dan budaya organisasi mempengaruhi kinerja.

### METODE PENELITIAN

Kuesioner digunakan untuk mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian. Kuesioner diberikan kepada 60 responden yang merupakan dosen dan karyawan Universitas Muhammadiyah Makassar, dimana pengambilan sampel dilakukan secara purposive sampling. Metode analisis data yang digunakan adalah uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, dan uji hipotesis dengan menggunakan metode Multiple MRA (*Moderated Regression Analysis*).

Metode Mutiple MRA ini menggunakan pendekatan analitik yang mempertahankan integritas sampel dan memberikan dasar untuk mengontrol pengaruh variabel moderator (Ghozali, 2002). Penelitian ini

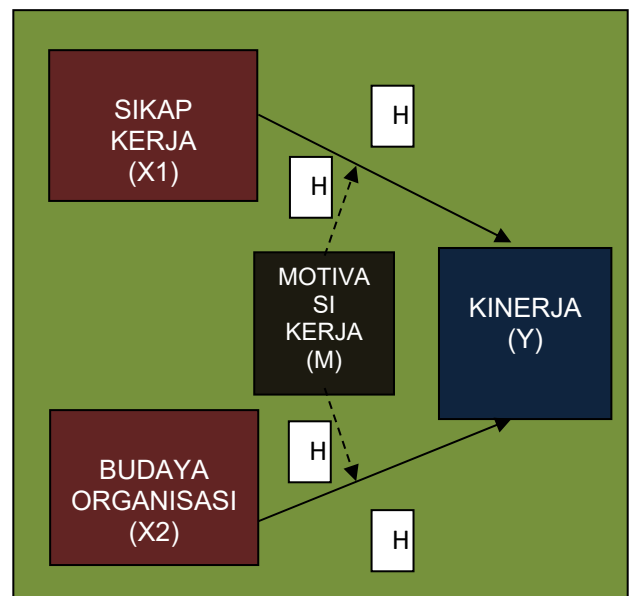
menggunakan MRA dengan dua variabel prediktor (x).

### C. Kerangka Konsep dan Hipotesis

Faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain adalah sikap kerja dan budaya organisasi. Beberapa penelitian berikut diantaranya Samsuri & Purwanto (2017) yang menggunakan dimensi sikap kerja dan budaya organisasi untuk mengukur kinerja. Kemudian juga Suryani dan Setiawan (2015) yang menggunakan dimensi budaya dan kepuasan kerja untuk mengukur kinerja. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Sunarno & Liana, (2015) yang menggunakan dimensi sikap kerja serta budaya organisasi dalam mengukur kinerja, dimana dimensi kepuasan kinerja sebagai variabel pemediasi.

Dari beberapa hasil penelitian diatas, maka bagan kerangka konsep secara skematis dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 1. Kerangka Teoritis



### Pengaruh Sikap Kerja terhadap Kinerja

Berdasarkan uraian di atas mengenai fungsisisikap kerja terhadap kinerja, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

**H1** : sikap kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.

### Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Variabel budaya organisasi menjelaskan bahwa semakin rendah budaya yang tercermin dari permusuhan dan jarak manajemen, semakin mendorong peningkatan kinerja. Untuk itu, hipotesis yang diajukan adalah hipotesis negatif dengan pernyataan:

**H2** : Budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja.

### Pengaruh sikap kerja terhadap Kinerja dengan dimoderasi oleh Motivasi Kerja

Berdasarkan uraian diatas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

**H3** : Motivasi kerja memoderasi pengaruh sikap kerja terhadap kinerja

### Pengaruh budaya organisasi terhadap Kinerja dengan dimoderasi oleh Motivasi Kerja

**H4** : Motivasi kerja memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada deskripsi jawaban responden akan dijelaskan jawaban responden mengenai sikap kerja, budaya organisasi, motivasi, dan kinerja. Deskripsi jawaban responden dilakukan dengan menghitung nilai rata-rata (*mean*) jawaban responden. Untuk mengategorikan rata-rata jawaban responden digunakan interval kelas :

$$IK = \frac{STt - STr}{JK}$$

Dimana :

IK = interval kelas  
 STt = skor tertinggi yaitu 7  
 STr = skor terendah yaitu 1  
 JK = jumlah kelas

Sehingga berdasarkan rumus di atas menjadi:

$$\begin{aligned} IK &= 7-1/7 \\ &= 6/7 \\ &= 0.85 \end{aligned}$$

Dengan diketahui interval kelas yaitu 0,85 kemudian disusun kriteria penilaian rata – rata jawaban responden pada Tabel 2

**Tabel 1. Interval Kelas**

Interval	Penilaian untuk setiap variabel
1,00 – 1,85	Sangat Rendah Sekali
1,86 – 2,70	Rendah Sekali
2,71 – 3,56	Rendah
3,56 – 4,42	Cukup
4,43 – 5,28	Tinggi
5,29 – 6,14	Sangat Tinggi
6,15 – 7,00	Sangat Tinggi Sekali

Sumber: Data diolah (2016)

**Tabel 2. Statistik Deskriptif Variabel**

Variabel	N	Mean
SIKAP KERJA	60	5.15
BUDAYA ORGANISASI	60	3.43
MOTIVASI	60	4.32
KINERJA	60	6.74

Sikap kerja diukur dengan menggunakan skala likert dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 7 (sangat setuju). Variabel ini diukur dengan indikator 10 pernyataan yang mengindikasikan sikap kerja. Hasil statistik deskriptif menunjukkan rata-rata sikap kerja sebesar 5.15 dengan kategori sangat tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden memiliki sikap kerja yang sangat tinggi dalam berkinerja.

Budaya organisasi diukur dengan menggunakan skala likert dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 7 (sangat setuju). Variabel ini diukur dengan menggunakan indikator-indikator jarak dari manajemen dan permusuhan. Hasil statistik deskriptif menunjukkan rata-rata budaya organisasi sebesar 3.43 dengan kategori rendah. Hal ini mengindikasikan bahwa semua responden memiliki budaya organisasi rendah dalam jarak dan permusuhan berkinerja.

Motivasi tercermin dari factor intrinsik dan ekstrinsik yang mengindikasikan indikator motivasi dari dalam diri maupun luar diri. Hasil statistik menunjukkan rata-rata

motivasi tinggi yang mengindikasikan bahwa responden memiliki motivasi tinggi dalam berkinerja. Sedangkan kinerja sendiri menunjukkan rata-rata sebesar 6.74 yang mengindikasikan bahwa responden berkinerja sangat tinggi sekali.

Penelitian ini menguji pengaruh variabel sikap kerja dan budaya terhadap kinerja yang dimoderasi variabel motivasi. Pada model 1, pengaruh variabel sikap kerja, budaya organisasi, motivasi terhadap kinerja diuji.

**Tabel 3. Hasil Regresi Berganda Model 1 Model 1 Pengaruh Sikap Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja**

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \mu$$

	Coefficient	t-statistic	Sig.
Konstanta	5.334	17.752	0.000
SIKAP	0.275	4.673	0.000
BUDAYA	-	-2.583	0.012
	0.075		

N = 60  
 $R^2 = 0.66$   
Adj.  $R^2 = 0.645$   
F-Statistic = 36.774

Y adalah Kinerja, X1 adalah Sikap, X2 adalah Budaya Organisasi, X3 adalah Motivasi

Pada Tabel 3, hasil regresi uji pengaruh tanpa variabel moderasi menyediakan pengaruh positif dengan tingkat signifikansi di bawah 0.05. Hasil ini mengindikasikan bahwa sikap, dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja, sedangkan budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja

Uji pengaruh selanjutnya dengan melibatkan variabel moderasi. Hasil regresi ditunjukkan dalam Model 1 pada Tabel 4.

**Tabel 4. Hasil Regresi Berganda Model 2 Model 1 Pengaruh Sikap Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai Variabel Moderasi**

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1 M_1 + \beta_4 X_2 M_2 + \mu$$

	Coefficient	t-statistic	Sig.
--	-------------	-------------	------

Konstanta	5.436	21.132	0.000
SIKAP	0.245	4.910	0.000
BUDAYA	-0.245	-3.790	0.000
ORGANISASI			
MODERASI_1	0.039	7.678	0.000
MODERASI_2	0.102	4.891	0.000

N = 60  
 $R^2 = 0.761$   
Adj.  $R^2 = 0.743$   
F-Statistic = 43.685

Y adalah Kinerja, X1 adalah Sikap, X2 adalah Budaya Organisasi, M1 adalah Moderasi Motivasi dengan Sikap, M2 adalah Moderasi Motivasi dengan Budaya Organisasi.

Pada Tabel 4, hasil regresi uji pengaruh dengan variabel moderasi menyediakan pengaruh positif dengan tingkat signifikansi di bawah 0.05. Hasil ini mengindikasikan bahwa motivasi memoderasi sikap dan budaya organisasi terhadap kinerja. Moderasi yang ditimbulkan adalah kuat.

**Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis**

Hipotesis	Prediksi	Hasil	Keterangan
H1 (Sikap Kerja terhadap Kinerja)	Pengaruh Positif	Pengaruh Positif	Terima
H2 (Budaya Organisasi terhadap Kinerja)	Pengaruh Negatif	Pengaruh Negatif	Terima
H3 (Sikap Kerja terhadap Kinerja dengan moderasi Motivasi)	Pengaruh Moderasi Kuat	Pengaruh Moderasi Kuat	Terima
H4 (Budaya Organisasi terhadap Kinerja dengan moderasi motivasi)	Pengaruh Moderasi Kuat	Pengaruh Moderasi Kuat	Terima

### 1. Pengaruh Sikap Kerja terhadap Kinerja

Sikap kerja berpengaruh positif terhadap kinerja yang mengartikan bahwa sikap kinerja dapat meningkatkan kinerja.

## **2. Pengaruh Budaya terhadap Kinerja**

Budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja yang mengartikan bahwa budaya dapat menurunkan kinerja. Semakin rendah budaya yang tercermin dalam permusuhan dan jarak manajemen, semakin tinggi kinerja yang dihasilkan. Budaya organisasi dicerminkan dari permusuhan dan jarak manajemen. Budaya yang dimaksud di sini adalah orang-orang dalam organisasi saling mencurigai, rasa ketidakpercayaan muncul, sukar menjalin hubungan, kurang perhatian atau saling mementingkan diri, dan budaya desentralisasi serta diskriminasi. Kondisi ini tentu mengurangi prestasi kinerja.

## **3. Pengaruh Sikap Kerja terhadap Kinerja dengan Moderasi Motivasi**

Sikap kerja berpengaruh positif terhadap kinerja yang mengartikan bahwa sikap kinerja dapat meningkatkan kinerja. Setelah dimoderasi oleh motivasi, sikap kerja semakin menguatkan kinerja. Ini artinya bahwa motivasi dapat menguatkan pengaruh sikap kerja terhadap kinerja.

## **4. Pengaruh Budaya terhadap Kinerja dengan Moderasi Motivasi**

Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja yang mengartikan bahwa budaya dapat meningkatkan kinerja. Setelah dimoderasi oleh motivasi, terjadi hubungan lemah antara budaya dan kinerja. Ini artinya bahwa motivasi dapat melemahkan pengaruh budaya terhadap kinerja. Budaya yang buruk ini mampu dilemahkan dengan adanya motivasi yang berasal dari ekstrinsik dan intrinsik. Budaya yang buruk mampu ditekan oleh motivasi yang berasal dari dalam mengenai kepedulian, adaptasi, pengembangan, serta motivasi yang berasal dari luar diri, misalnya gaji atau tunjangan sehingga kinerja menjadi meningkat.

## **KESIMPULAN**

Kesimpulan penelitian ini dapat dipaparkan sebagai berikut; berdasarkan analisis data dengan menggunakan Multiple Moderated Regression Analysis (MRA), dapat diketahui bahwa variabel

sikap kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja dosen dan karyawan kampus Universitas Muhammadiyah Makassar. Hal ini berarti bahwa jika perilaku kerja atau sikap kerja dosen dan karyawan Unismuh Makassar baik maka kinerjanya akan meningkat. Variabel sikap kerja dengan dimoderasi oleh variabel motivasi makin menguatkan pengaruh interaksi keduanya.

Selanjutnya pada variabel budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja yang mengartikan bahwa budaya dapat menurunkan kinerja. Semakin rendah budaya yang tercermin dalam permusuhan dan jarak manajemen, semakin tinggi kinerja yang dihasilkan. Budaya dicerminkan dari permusuhan dan jarak manajemen. Budaya yang dimaksud di sini adalah orang-orang dalam organisasi saling mencurigai, rasa ketidakpercayaan muncul, sukar menjalin hubungan, kurang perhatian atau saling mementingkan diri, dan budaya desentralisasi serta diskriminasi. Kondisi ini tentu mengurangi prestasi kinerja. Setelah dimoderasi oleh motivasi, terjadi hubungan lemah antara budaya dan kinerja. Ini artinya bahwa motivasi dapat melemahkan pengaruh budaya terhadap kinerja.

## **SARAN**

Variabel budaya organisasi dalam penelitian ini menggunakan faktor negatif dari budaya, yakni faktor permusuhan dan jarak dari manajemen. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggunakan faktor positif dari budaya organisasi, misalnya profesionalisme, percaya pada rekan sekerja, keteraturan, kedisiplinan, integrasi, dan seterusnya, untuk melihat bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja organisasi.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Gibson, J.L, Ivancevich, J.M., Donnelly, J.M. 1985. *Organizations Behaviour, Structure, Processes*. Plano: Business Publication.
- Umam, Khaerul. 2012. *Perilaku Organisasi*. Penerbit: CV Pustaka Setia, Bandung.



- Ogbonna, E & Harris, L. 2000. Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies. *International Journal of Human Resources Management*.
- Drucker, Peter F, 1999. *Manajemen: Tugas, Tanggung Jawab dan Praktek*, Jakarta: PT. Gramedia.
- Denison, D. R. 2010. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley and Son.
- Robbins, Stephen P. 2002. *Essential of Organizational Behaviour* (Terjemahan), Edisi Kelima. Jakarta: Erlangga.
- Hutomo, Prihatin T.P. & Taufik, Akhmad. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan di Kabupaten Jepara). *Jurnal Ilmiah - Serat Acitya*, Untag Semarang, Vol 4 No. 1.
- Suryani, Yeyen & Setiawan, Iyan. 2015. Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen di FKIP Universitas Kuningan. *Jurnal Equilibrium Vol 12, No.1* (2015).
- Samsuri dan Purwanto, Hari. 2017. Pengaruh Sikap dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada MTsN Takeran Kabupaten Magetan. *Jurnal CAPITAL*, Volume I, Nomor 1, September 2017.
- Mocci, James. 2010. *The Principle of Management*. Nwe York: By Free Press.
- A Judge Timothy. 2012. *Job Attitudes*. Annual Reviews.
- Luthans Fred. 2005. *Organizational Behaviour*, 11<sup>th</sup> Ed. Singapore:McGraw-Hill/Irwin.
- Stoner, James A.F & R. Edward Freeman. 1989. *Management*. USA: Prentice-Hall International Editions.
- Rayyani, Waode. (2016). *Meretas Akuntabilitas Kinerja Perguruan Tinggi Muhammadiyah*. Tesis.
- Griffin, R.W. 2003. *Management*, Second Edition, Boston: Houshton Mifflin Press.
- Karpagam, U.P.L & Suganthi, L. 2010. *A Strategy Framework for Managing Higher Education Institutions*. *Advances in Management*, Vol. 3 (10).
- Wexley KN, & Yukl GA, 2005. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalial*. Jakarta: Bina Aksara.
- Ruth, Kanfer, *et all*. (2009). Test Length and Cognitive Fatigue: An Empirical Examination of Effects on Performance and Test-Taker Reaction. *Journal of Experimental Psychology*, 15(2): 163-181.
- Gozhali, Imam. 2002. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 2-Update PLS Regresi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.