

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi

Jufrizen¹, Khairani Nurul Rahmadhani²
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Korespondensi: jufrizen@umsu.ac.id

Dikirim: 1 Mei 2020, Direvisi: 22 Mei 2020, Diterima: 22 Juni 2020

Abstract

The purpose of this study was to analyze the influence of organizational culture on employee performance. To find out and analyze whether the work environment moderates the influence of organizational culture on employee performance. The research method used in this study is a quantitative research method. The population in this study were all employees of PT PLN (Persero) Main Unit of North Sumatra Region, amounting to 168 employees. The number of samples used in this study amounted to 118 employees using the saturated sample method and to find out how much the minimum sample required if the population size is known is to use the Slovin formula. The data used in this study are primary data, namely by distributing questionnaires / questionnaires. The data analysis technique used in this study is a quantitative data analysis technique using statistical methods. The statistical method used is Partial Least Square (PLS). The results showed that there was a significant influence of organizational culture variables on employee performance variables at PT PLN (Persero) North Sumatra Main Unit. The work environment cannot moderate the relationship between organizational culture variables and employee performance. Therefore, the work environment is not a moderating variable in this study. This means that work environment variables cannot strengthen or weaken the relationship between organizational culture and employee performance.

Keywords :Organizational Culture, Work Environment, Employee Performance

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah lingkungan kerja memoderasi pengaruh budaya organisasi dengan kinerja pegawai. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Sumatera Utara yang berjumlah 168 pegawai. Jumlah sampel yang digunakan pada penelitian ini berjumlah 118 pegawai dengan menggunakan metode sampel jenuh dan untuk mengetahui berapa minimal sampel yang dibutuhkan jika ukuran populasi diketahui adalah dengan menggunakan rumus slovin. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu dengan cara penyebaran kuesioner/angket. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data kuantitatif dengan menggunakan metode statistik. Metode statistik yang digunakan adalah Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Sumatera Utara. Lingkungan kerja tidak dapat memoderasi hubungan antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, lingkungan kerja bukan variabel moderating dalam penelitian ini. Artinya variabel lingkungan kerja tidak dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Kinerja Pegawai

A. PENDAHULUAN

Pada era globalisasi sekarang ini menurut adanya kompetisi dari semua organisasi atau perusahaan untuk saling bersaing guna memperebutkan kedudukan sebagai perusahaan yang unggul. Tidak ketinggalan dalam hal ini dituntut kemampuan untuk mengembangkan sumber daya manusia agar lebih baik. Hal ini dikarenakan kemajuan teknologi, perdagangan dan sebagainya di tentukan oleh sumber daya manusia sebagai pelaku dan penggerak semua itu.

Sejalan dengan perkembangan dunia usaha yang semakin global, pengelolaan suatu organisasi harus dilakukan secara profesional serta produktif, sehingga organisasi tetap dapat mempertahankan kelangsungan hidup dan terus berkembang seiring dengan kemajuan zaman. Setiap usaha dalam mencapai tujuan perusahaan tidak lepas dari peranan sumber daya manusia. Sumber daya manusia dianggap penting karena dapat mempengaruhi efisiensi dan efektifitas organisasi, serta merupakan pengeluaran pokok organisasi dalam menjalankan kegiatannya (Simamora, 2004). Manusia selalu berperan aktif dalam setiap kegiatan organisasi yaitu sebagai perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi, sehingga menjadikan manusia sebagai aset perusahaan yang harus dijaga, ditingkatkan efisiensi dan produktivitasnya (Hasibuan, 2002). Apabila individu dalam perusahaan yaitu sumber daya manusianya dapat berjalan efektif maka perusahaan tetap berjalan efektif (Ghoniya & Masurip, 2011). Dalam melaksanakan kerjanya, pegawai menghasilkan sesuatu yang disebut dengan kinerja. Kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan peranannya dalam organisasi (Hariandja, 2009).

Perusahaan sebagai suatu organisasi mempunyai tujuan yakni memperoleh keuntungan. Organisasi dapat beroperasi karna kegiatan atau aktivitas yang dilakukan oleh para karyawan yang ada di dalam organisasi tersebut. Karena dengan meningkatkan kinerja karyawan otomatis kinerja perusahaan juga akan meningkat. Semakin baik kinerja seseorang di dalam perusahaan maka akan semakin banyak pula keuntungan yang akan diterima perusahaan. Kinerja adalah hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2010). Suatu organisasi biasanya dibentuk untuk mencapai suatu tujuan melalui kinerja segenap sumber daya manusia yang ada dalam organisasi (Wibowo, 2010). Namun, kinerja sumber daya manusia sangat ditentukan oleh kondisi lingkungan internal maupun eksternal organisasi, termasuk budaya organisasi.

PT PLN (Persero) Uni Induk Wilayah Sumatera Utara merupakan Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dalam bidang jasa penyedia tenaga listrik bagi masyarakat. Sektor ketenagalistrikan yang merupakan jasa dituntut untuk menjaga kualitas pelayanan kerja yang baik dimata masyarakat dalam menjalankan operasionalnya. Berdasarkan observasi awal yang telah dilakukan peneliti, dapat dilihat fenomena yang terjadi pada perusahaan adalah masih kurangnya teladan dari pimpinan dalam hal datang dan pulang kerja tepat pada waktunya sehingga hal tersebut membudaya atau menjadi tradisi dikalangan pegawai sehingga banyak pegawai yang datang dan pulang juga tidak tepat pada waktunya. Karena banyak pegawai yang datang tidak tepat waku menyebabkan kurang maksimalnya kinerja pegawai. Hal ini akan menimbulkan ketidak efisienan seseorang dalam bekerja dan lebih jauh lagi dapat menurunkan kinerja. Menurunnya kinerja akan berdampak kurang baik bagi perkembangan organisasi sehingga organisasi harus dapat mengatasi masalah yang terjadi agar pegawai dapat meningkatkan kinerja dalam mencapai tujuan yang ditentukan organisasi, serta karyawan harus bisa bekerjasama dengan baik dalam berupaya mencapai yang diinginkan organisasi. Selain itu, pegawai PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Sumatera utara dalam melakukan pekerjaannya juga sering membicarakan hal-hal diluar pekerjaan atau yang tidak terkait dengan pekerjaan dan itu sudah menjadi budaya/tradisi bagi mereka sehingga dapat mengurangi waktu kerja mereka. Maka, apabila ada pegawai yang memiliki pekerjaan yang banyak akan

membutuhkan waktu yang lama untuk menyelesaikannya karna sebagian waktu mereka digunakan untuk membicarakan hal-hal yang tidak terkait dengan pekerjaan. Dari situlah bisa menyebabkan menurunnya kinerja pegawai.

Memiliki karyawan/pegawai dengan tingkat kinerja yang tinggi merupakan keinginan semua perusahaan ataupun organisasi. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja dari karyawan itu sendiri adalah lingkungan kerja dan budaya organisasi. Lingkungan kerja haruslah sesuai dengan kebutuhan dari karyawan agar karyawan tersebut dapat lebih maksimal dalam menyelesaikan tugas. Menurut Nitisemito (2011) Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinyadalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Adapun yang berhubungan dengan lingkungan kerja menurut Suharyanto, Nugraha & Permana(2014) Lingkungan kerja adalah kondisi internal maupun eksternal yang dapat mempengaruhi semangat kerja sehingga dengan demikian pekerjaan dapat diharapkan selesai lebih cepat dan baik.

Berdasarkan riset awal di PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Sumatera Utara penulis menemukan masalah yang terjadi dalam lingkungan kerja yaitu hubungan dengan rekan kerja. Masih banyaknya karyawan/pegawai yang kurang bekerjasama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan yang telah di tentukan perusahaan. Jadi dapat dikatakan lingkungan kerja perusahaan tidak sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini menjadi masalah yang menyebabkan kinerja karyawan menurun, dengan adanya masalah dalam lingkungan kerja memberikan ketidaknyamanan bagi karyawan/pegawai dalam melaksanakan tugas yang berdampak pada target yang diberikan organisasi tidak tercapai. Terciptanya lingkungan kerja yang baik, diharapkan karyawan mempunyai kinerja yang tinggi, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Selain lingkungan kerja, salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah budaya organisasi. Seperti yang dikemukakan Rivai & Mulyadi (2012), budaya organisasi adalah kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan riset awal di PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Sumatera Utara penulis menemukan masalah yang terjadi pada budaya organisasi dimana masih banyaknya karyawan/pegawai yang datang dan pulang tidak tepat pada waktunya sehingga hal tersebut membudaya atau menjadi tradisi dikalangan pegawai. Untuk itu perusahaan harus dapat menciptakan budaya organisasi/perusahaan yang positif sehingga berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kinerja sumber daya manusia sangat ditentukan oleh kondisi lingkungan internal maupun eksternal organisasi, termasuk budaya organisasi. Karenanya, kemampuan menciptakan suatu organisasi dengan budaya yang mampu mendorong kinerja adalah sebuah kebutuhan.

Menurut Jufrizen (2017) Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersiapkan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukannya dengan apa mereka menyukai budaya itu atau tidak. Artinya, budaya itu merupakan suatu istilah deskriptif. Budaya organisasi menyatakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu. Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka penulis merumuskan masalah dalam penelitian ini, adalah : 1) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Sumatera Utara? Dan 2) apakah lingkungan kerja memoderasi hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Sumatera Utara?

B. TINAJAUN PUSTAKA

1. Kinerja Pegawai

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma dan etika (Muis, Jufrizen, & Fahmi, 2018). Kinerja karyawan merupakan ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai misinya dan menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang harus memiliki tingkat kemampuan tertentu.

Menurut Suharyanto, Nugraha & Permana (2014) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Adapun pandangan lain mengenai pengertian kinerja menurut Fattah (2017) kinerja adalah hasil atau keluaran dari sebuah pekerjaan yang ditugaskan dalam suatu organisasi/institusi.

Menurut Hasibuan (2005) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan pada kemampuan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Demikian halnya jika kinerja pegawai menurun dapat turut mempengaruhi dan menurunkan prestasi perusahaan dan tujuan yang di tetapkan akan sulit tercapai. Selanjutnya, menurut Indrasari (2017) kinerja adalah sebagai tingkat pelaksana tugas yang bisa dicapai oleh seseorang, unit, atau divisi, dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah di tetapkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan haruslah dapat memberikan kontribusi yang penting bagi perusahaan yang dilihat dari segi kualitas dan kuantitas yang dirasakan oleh perusahaan dan sangat besar manfaatnya bagi kepentingan perusahaan di masa sekarang dan yang akan datang (Arianty, 2014). Kinerja pegawai merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan organisasi pada periode tertentu dan relatif digunakan untuk mengukur prestasi kerja (Khair, 2018).

2. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan perlu diperhatikan, dalam hal ini disebabkan karena lingkungan kerja dapat mempengaruhi semangat kerja terhadap karyawan. Kondisi lingkungan kerja yang dikatakan baik apabila karyawan mendapatkan suasana yang aman, nyaman dan sehat agar semua pekerjaan yang dilakukan dapat diselesaikan secara optimal, cepat dan baik. Menurut Sudaryo (2018) definisi lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerja serta pengaturan kerja baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Menurut Sofyan (2013) menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada disekitar karyawan yang mempengaruhi dirinya dalam menjalankan dan menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya dalam suatu wilayah.

Lingkungan kerja merupakan peranan yang sangat penting dalam pelaksanaan tugas-tugas yang diberikan bagi para karyawan, dengan adanya lingkungan kerja yang menyenangkan dan memberi kepuasan serta rasa nyaman sehingga mempengaruhi peningkatan kerja karyawan (Hasibuan, 2015). Menurut Suharyanto, Nugraha & Permana (2014) faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja adalah : 1) Suhu udara, 2) Kelembaban, 3) Sirkulasi udara, 4) Pencahayaan, 5) Suara bising, 6) Fasilitas kerja, 7) Bau-bauan, 8) Warna. Sedangkan menurut Sedarmayanti (2017) terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya adalah : 1) Pengerangan/cahaya di tempat kerja, 2) Temperatur di tempat kerja, 3) Kelembaban di tempat kerja, 4) Sirkulasi udara di tempat kerja, 5) Kebisingan di tempat kerja, 6) Getaran mekanis di tempat kerja, 7) Bau-bauan di

tempat kerja, 8) Tata warna di tempat kerja, 9) Dekorasi atau tata letak, 10) Musik, 11) Keamanan di tempat kerja. Menurut Afandi (2018), menyatakan bahwa secara umum lingkungan kerja terbagi menjadi dua (2) yakni, lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja psikis. Lingkungan kerja fisik adalah lingkungan yang berada disekitar pegawai itu sendiri. Kondisi lingkungan kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan/pegawai. Sedangkan lingkungan kerja non fisik/psikis adalah suatu keadaan yang terjadi yang berkenaan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan pimpinan maupun hubungan dengan sesama rekan kerja dan bawahan.

3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukannya dengan apa mereka menyukai budaya itu atau tidak. Artinya, budaya itu merupakan suatu istilah deskriptif. Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh semua anggota organisasi (Arianty, 2014). Luthans (2006) menyatakan bahwa, budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Menurut Tika (2008) menyatakan, budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait. Sedangkan menurut Sutrisno (2010) Budaya organisasi adalah sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), atau norma-norma (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Budaya organisasi mencakup aspek yang lebih luas dan lebih mendalam dan justru menjadi suatu dasar bagi terciptanya suatu iklim organisasi yang ideal.

4. Kerangka Konseptual

Untuk mendapatkan pengertian dan gambaran yang lebih jelas tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dan lingkungan kerja sebagai variabel moderasi perlu di gambarkan kerangka konseptual dari penulisan ini.

a. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Budaya organisasi sebagai kerangka kognitif yang berisi sikap, nilai dan keyakinan terhadap organisasi (Moeljono, 2005). Budaya organisasi adalah kepribadian perusahaan yang tumbuh oleh sistem nilai yang menimbulkan norma yang mengenai perilaku yang tercermin dalam persepsi, sikap dan perilaku orang-orang yang ada di dalam organisasi ataupun perusahaan tersebut dengan demikian budaya mempengaruhi sebagian besar aspek kehidupan organisasi atau perusahaan (Muis et al., 2018).

Budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi pegawai untuk berperilaku positif, dedikatif dan produktif. Nilai-nilai budaya itu tidak nampak, tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan efektivitas kerja (Sutrisno, 2010). Hasil penelitian Gultom (2014), dan (Muis et al., 2018), Andayani & Tirtayasa (2019) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

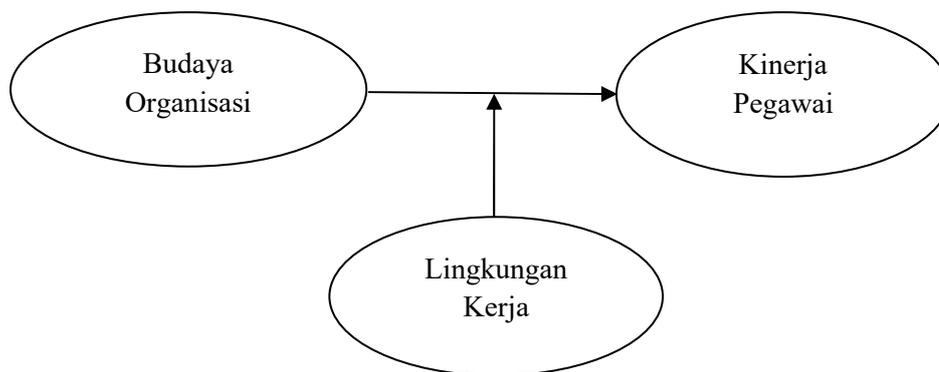
b. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Kinerja

Kinerja para karyawan sangat mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi. Apabila kinerja karyawan baik, maka kinerja perusahaan akan meningkat. Sebaliknya apabila kinerja karyawan buruk dapat menyebabkan menurunnya produktifitas pada suatu perusahaan. Kinerja

dipengaruhi juga oleh lingkungan kerja. Situasi lingkungan kerja yang kondusif, misalnya adanya hubungan baik dengan teman kerja, sarana dan prasarana yang memadai akan menciptakan kenyamanan tersendiri dan akan memacu kinerja yang baik. Sebaliknya, suasana kerja yang tidak nyaman karena sarana dan prasarana yang tidak memadai, tidak adanya hubungan baik dengan rekan kerja dan banyak terjadi konflik akan memberi dampak negatif yang mengakibatkan kemerosotan pada kinerja seseorang (Nanulaitta, 2018).

Dengan adanya kerjasama dan hubungan yang baik dengan rekan kerja juga dapat meningkatkan kinerja pegawai yang ada didalam organisasi. Dan apabila pegawai mentaati peraturan perusahaan dengan menerapkan budaya organisasi yang baik maka akan dapat menunjang kinerja seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang ada.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Firdian (2017) dalam jurnalnya menyatakan Lingkungan kerja dapat memoderasi pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

5. Hipotesis

1. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Sumatera Utara.
2. Lingkungan kerja memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Sumatera Utara.

C. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian survey, karena mengambil sampel dari satu populasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian eksplanatori, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab akibat antara variabel penelitian dan hipotesis pengujian (Nasution, Fahmi, Jufrizen, Muslih, & Prayogi, 2020). Penelitian ini merupakan penelitian kausal yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengukur hubungan antara variabel atau untuk menganalisis bagaimana pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya (Umar, 2004). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang terdapat pada PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Sumatera Utara yang berjumlah 168 orang. Untuk Penentuan jumlah sampel yang diambil sebagai responden adalah menggunakan Rumus Slovin dan diperoleh sebanyak 118 orang responden. Teknik pengumpulan data menggunakan Wawancara (*interview*) dan Daftar pertanyaan/angket (*quesioner*). Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kuantitatif dan menggunakan model *Moderated Regression Analysis (MRA)* dengan bantuan SmartPLS versi 3.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Analisis Partial Least Square Dengan Variabel Moderasi

a. Analisis Model Pengukuran/*Measurement Model Analysis (Outer Model)*

1) *Composite Reliability*

Statistik yang digunakan dalam *composite reliability* atau reliabilitas konstruk adalah nilai *composite reliability* diatas 0,6 menunjukkan konstruk memiliki reliabilitas atau keterandalan yang tinggi sebagai alat ukur. Nilai batas 0,6 ke atas berarti dapat diterima dan di atas 0,8 dan 0,9 berarti sangat memuaskan.

Tabel 1. Hasil *Composite Reliability*

	Composite Reliability
Budaya Organisasi	0.914
Kinerja Pegawai	0.893
Lingkungan Kerja	0.879
Lingkungan Kerja*Budaya Organisasi	0.830

Sumber : Data SEM-PLS 2020

Kesimpulan pengujian *composite reliability* adalah sebagai berikut:

- Variabel budaya organisasi adalah reliabel, karena nilai *composite reliability* Budaya Organisasi adalah $0.914 > 0.6$.
- Variabel kinerja pegawai adalah reliabel, karena nilai *composite reliability* Kinerja Pegawai adalah $0.893 > 0.6$.
- Variabel lingkungan kerja adalah reliabel, karena nilai *composite reliability* Lingkungan Kerja adalah $0.879 > 0.6$.
- Variabel lingkungan kerja*budaya organisasi adalah reliabel, karena nilai *composite reliability* Lingkungan Kerja*Budaya Organisasi adalah $0.830 > 0.6$.

2) *Average Variance Extracted (AVE)*

Average Variance Extracted (AVE) menggambarkan besaran varian yang mampu dijelaskan oleh item-item dibandingkan dengan varian yang disebabkan oleh *error* pengukuran. Standarnya adalah bila nilai AVE di atas 0,5 maka dapat dikatakan bahwa konstruk memiliki *convergent validity* yang baik. Artinya, variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah *variancedari* indikator-indikatornya.

Tabel 2. Hasil *Average Variance Extracted*

	AVE
Budaya Organisasi	0.603
Kinerja Pegawai	0.511
Lingkungan Kerja	0.519
Lingkungan Kerja*Budaya Organisasi	0.172

Sumber : Data SEM-PLS 2020

Kesimpulan pengujian *Average Variance Extracted* adalah sebagai berikut:

- Variabel budaya organisasi adalah reliabel, karena nilai AVE budaya organisasi adalah $0.603 > 0.5$.
- Variabel kinerja pegawai adalah reliabel, karena nilai AVE kinerja pegawai adalah $0.511 > 0.5$.
- Variabel lingkungan kerja adalah reliabel, karena nilai AVE lingkungan kerja adalah $0.519 > 0.5$.
- Variabel lingkungan kerja*budaya organisasi adalah tidak reliabel, karena nilai AVE lingkungan kerja*budaya organisasi adalah $0.172 < 0.5$.

2) *Discriminant Validity*

Discriminant validity (validitas diskriminan) adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik). Kriteria pengukuran terbaru yang terbaik adalah melihat nilai Heretroit-Monotrait Ratio (HTMT). Jika nilai HTMT < 0.90 maka suatu konstruksi memiliki validitas diskriminan yang baik (Juliandi, 2018).

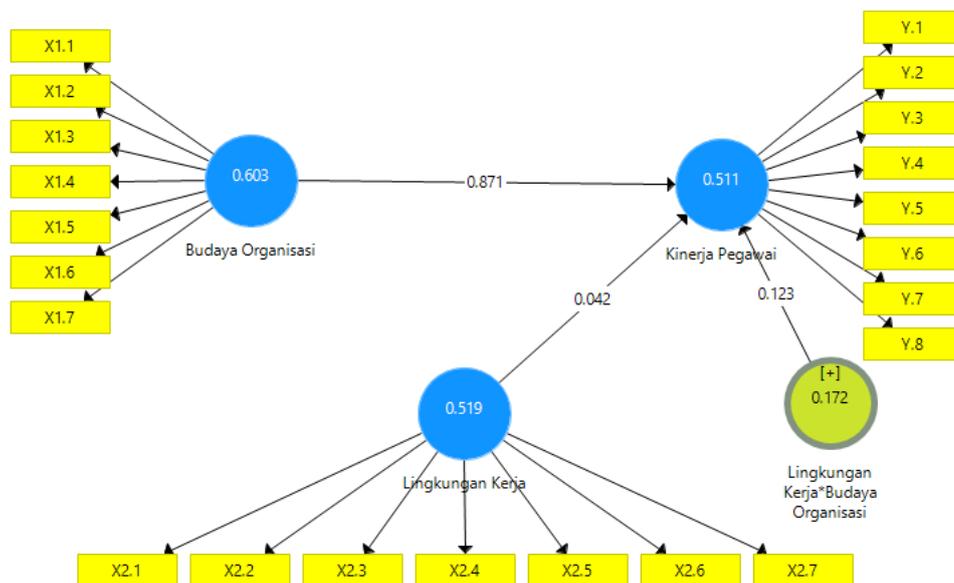
Tabel 3. *Discriminant Validity*

<i>Discriminant Validity</i>				
	Budaya Organisasi	Kinerja Pegawai	Lingkungan Kerja	Lingkungan Kerja*Budaya Organisasi
Budaya Organisasi				
Kinerja Pegawai	1.027			
Lingkungan Kerja	0.311	0.322		
Lingkungan Kerja*Budaya Organisasi	0.246	0.259	0.265	

Sumber : Data SEM-PLS 2020

Kesimpulan pengujian *Heretroit-Monotrait Ratio* (HTMT) adalah sebagai berikut :

- Variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai memiliki nilai HTMT $1.027 > 0.915$, artinya validitas diskriminan kurang baik, atau tidak benar-benar berbeda dari konstruk lain (konstruk adalah tidak unik).
- Variabel budaya organisasi terhadap lingkungan kerja nilai HTMT $0.331 < 0.90$, artinya validitas diskriminan kurang baik atau tidak benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah tidak unik).
- Variabel budaya organisasi terhadap lingkungan kerja*budaya organisasi nilai HTMT $0.246 < 0.90$, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- Variabel kinerja pegawai terhadap lingkungan kerja nilai HTMT $0.322 < 0.90$, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dar konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- Variabel kinerja pegawai terhadap lingkungan kerja*budaya organisasi nilai HTMT $0.259 < 0.90$, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- Variabel lingkungan kerja terhadap lingkungan kerja*budaya organisasi nilai HTMT $0.265 < 0.90$, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruksi adalah unik).



Gambar 2. Standardized Loading Factor Inner dan Outer Model

b. Analisis Model Struktural/Structural Model Analysis (Inner Model)

1) R-Square

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang di pengaruhi (endogen) dan dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik atau buruk (Juliandi, 2018). Kriteria dari R-Square menurut Juliandi(2018) adalah sebagai berikut :

- 1) Jika nilai R2 (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat).
- 2) Jika nilai R2 (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang).
- 3) Jika nilai R2 (adjusted) = 0.25 → model adalah lemah (buruk).

Tabel 4. R-Square

	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
Kinerja Pegawai	0.844	0.839

Sumber : Data SEM-PLS (2020)

Kesimpulan dari pengujian nilai r-square pada kinerja pegawai adalah R-Square Adjusted untuk model jalur yang menggunakan variabel moderator adalah 0.839. Artinya kemampuan variabel budaya organisasi, lingkungan kerja dan lingkungan kerja*budaya organisasi (interaksi budaya organisasi dengan lingkungan kerja) dalam menjelaskan kinerja pegawai adalah 83.9%. Dengan demikian, model tergolong substansial (kuat).

2) F-Square

F-Square adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang di pengaruhi (endogen). Perubahan nilai R2 saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018). Kriteria F-Square menurut Juliandi(2018) adalah sebagai berikut :

- 1) Jika nilai F2 = 0.02 → efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
- 2) Jika nilai F2 = 0.15 → efek yang sedang/berat dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
- 3) Jika nilai F2 = 0.35 → efek yang besar dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Tabel 4. F-Square

	Budaya Organisasi	Kinerja Pegawai	Lingkungan Kerja	Lingkungan Kerja*Budaya Organisasi
Budaya Organisasi		4.275		
Kinerja Pegawai				
Lingkungan Kerja		0.010		
Lingkungan Kerja*Budaya Organisasi		0.092		

Sumber : Data SEM-PLS (2020)

Kesimpulan dari pengujian F-Square pada tabel di atas adalah sebagai berikut :

- 1) Variabel kinerja pegawai terhadap budaya organisasi memiliki nilai $F_2 = 4.275$. Maka terdapat efek yang kuat dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 2) Variabel kinerja pegawai terhadap lingkungan kerja memiliki nilai $F_2 = 0.010$. Maka terdapat efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 3) Variabel kinerja pegawai terhadap lingkungan kerja*budaya organisasi memiliki nilai $F_2 = 0.092$. Maka terdapat efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.

3) Direct Effect

Tujuan analisis direct effect (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang di pengaruh (endogen) (Juliandi, 2018). Nilai probabilitas/signifikansi (P-Value) :

- Jika nilai P-Values < 0.05 , maka signifikan.
- Jika nilai P-Values $> 0,05$, maka tidak signifikan.

Tabel 5. Direct Effect

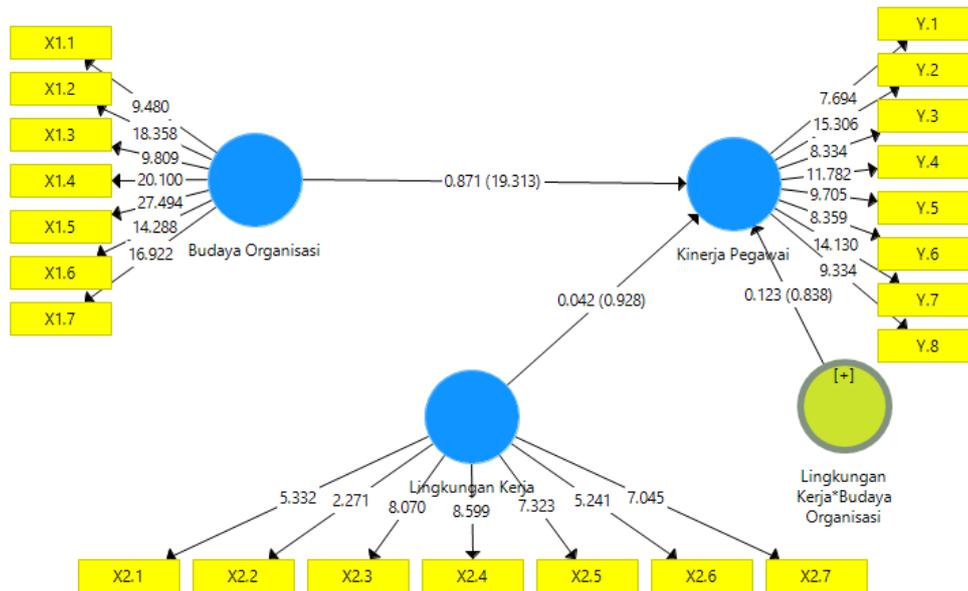
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STERR)	T Table	P- Value
Budaya Organisasi → Kinerja Pegawai	0.871	0.883	0.045	19.313	1.982	0.000
Lingkungan Kerja → Kinerja Pegawai	0.042	0.034	0.045	0.928	1.982	0.354
Lingkungan Kerja*Budaya Organisasi → Kinerja Pegawai	0.123	0.016	0.147	0.838	1.982	0.402

Sumber : Data SEM-PLS (2020)

Kesimpulan dari nilai direct effect pada tabel di atas adalah sebagai berikut :

- 1) Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai : Koefisien jalur = $19.313 > T\text{-Tabel} = 1.982$, artinya pegasaruh X terhadap Y adalah signifikan.
- 2) Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai : Koefisien jalur = $0.928 < T\text{-Tabel} = 1.982$, artinya pengaruh Z terhadap Y adalah tidak signifikan.
- 3) Lingkungan Kerja*Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai : Koefisien jalur = $0.838 < T\text{-Tabel} = 1.982$, artinya variabel moderator (lingkungan kerja) tidak memoderasi

pengaruh suatu variabel endogen (budaya organisasi) terhadap variabel eksogen (kinerja pegawai).



Gambar 3. T-Value Inner dan Outer Model

Uji t yang dilakukan merupakan hasil uji t dari perhitungan secara *bootstrap*. Hasil uji t pada gambar di atas selanjutnya akan dibandingkan dengan nilai t tabel.

Analisis hasil penelitian ini adalah analisis terhadap kesesuaian teori, pendapat, maupun penelitian terdahulu yang telah dikemukakan hasil penelitian sebelumnya serta pola perilaku yang harus dilakukan untuk mengatasi hal tersebut. Berikut ini ada dua (2) bagian utama yang akan dibahas dalam analisis hasil temuan penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Dari hasil uji statistik Budaya Organisasi (X_1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Hal ini terlihat jelas dengan adanya hasil t_{hitung} (19,313) > t_{tabel} (1,982) dengan nilai P-Values (0,000) < 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Sumatera Utara.

Penelitian ini di mendukung teori yang dikemukakan oleh Sutrisno (2010), menyatakan bahwa : Budaya Organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi karyawan untuk berperilaku positif, dedikatif dan produktif. Nilai-nilai budaya itu tidak tampak, tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan efektivitas kinerja. Pendapat di atas selaras dengan hasil penelitian Gultom (2014); (Jufrizen, Lumbanraja, Salim, & Gultom, 2017) dan (Jufrizen, Gultom, Sitorus, Sari, & Nasution, 2018) dalam penelitiannya yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sehingga apabila variabel ini di tingkatkan, maka kinerja pegawai akan meningkat dan apabila variabel ini dihilangkan maka kinerja pegawai akan menurun.

2. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Kinerja Pegawai

Pengujian yang dilakukan secara simultan menunjukkan bahwa variabel X_2 (lingkungan kerja) tidak dapat memoderasi atau memperantarai pengaruh variabel X_1 (budaya organisasi) terhadap Y (kinerja pegawai). Hal ini terlihat jelas dengan adanya hasil t_{hitung} (0,838) < t_{tabel} (1,982) dan dengan nilai P-Values (0,402) > 0,05 maka H_0 diterima dan H_a

ditolak menunjukkan bahwa variabel moderasi (lingkungan kerja) adalah tidak signifikan. Sehingga hipotesis kedua yang mempersentasikan terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan lingkungan kerja sebagai variabel moderasi tidak terdukung. Oleh sebab itu di dalam pencapaian kinerja karyawan yang lebih baik diutamakan untuk meningkatkan rasa patuh terhadap budaya organisasi yang lebih baik yang telah di terapkan oleh perusahaan tanpa harus di perantari oleh lingkungan kerja.

E. PENUTUP

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian mengenai Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi Pada PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Sumatera Utara. Responden pada penelitian ini berjumlah 118 pegawai, kemudian telah di analisa maka dapat disimpulkan sebagai berikut 1) Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Sumatera Utara, 2) Lingkungan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Sumatera Utara.

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka dalam hal ini penulis dapat menyarankan hal-hal sebagai berikut : 1) Pada faktor budaya organisasi sudah cukup baik, namun penulis menyarankan kepada pegawai agar lebih mematuhi budaya yang telah di terapkan oleh perusahaan dan memberikan kinerja yang baik sesuai dengan imbalan yang diterima oleh para pegawai. 2) Pada faktor lingkungan kerja, perusahaan hendaknya lebih proaktif dalam memperhatikan lingkungan kerja, terutama hubungan kerja antara pegawai yang satu dengan yang lainnya, hubungan kerja pegawai dengan atasan dan sarana prasarana yang digunakan pegawai. Sebab, lingkungan kerja yang baik, nyaman dan aman serta kondusif akan dapat mempermudah pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dan otomatis akan meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2016). *Concept & Indicator: Human Resources Management For Management Research*. Yogyakarta: Deepublish.
- Andayani, I., & Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 45–54. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3367>
- Arianty, N. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen & Bisnis*, 14, 144–150.
- Fattah, H. (2017). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai*. Yogyakarta: Elmatara.
- Firdian, C. (2017). Pagaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 7(1), 44–54.
- Ghonyah, & Masurip. (2011). Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Komitmen. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 2(2), 119.
- Ghozali, I. (2008). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif Dengan Partial Least Square (PLS) (Edisi 2)*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gultom, D. K. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 14(2), 176–184. <https://doi.org/10.30596/jimb.v14i2.194>
- Handoko, T.H. (2013). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPEE.
- Hariandja, M. T. E. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hartono, J. (2011). *Konsep dan Aplikasi Structural Equation Model Berbasis Varian Dalam*

- Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Upp Stim Ykpn.
- Hasibuan, J. S. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan. *Kumpulan Jurnal Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*, 3(2).
- Hasibuan, M. S. P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Indrasari, D. M. (2017). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Indomedia Pustaka.
- Jufrizen, J. (2017). Efek Moderasi Etika Kerja Pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Manajemen & Bisnis*, 18, 145–158.
- Jufrizen, J., Gultom, D. K., Sitorus, S. A., Sari, M., & Nasution, M. I. (2018). The Effect of Organizational Culture and Islamic Work Ethic on Permanent Lecturers' Job Satisfaction, Organizational Commitment And Work Performance at Private Islamic Universities in the City of Medan. *Proceeding 1st International Conference of Economic Studies (ICOES) 2018*, 179–186.
- Jufrizen, J., Lumbanraja, P., Salim, S. R. A., & Gultom, P. (2017). The Effect of Compensation, Organizational Culture and Islamic Work Ethic Towards the Job Satisfaction and the Impact on the Permanent Lecturers. *International Business Management*, 11(1), 53–60.
- Juliandi, A. (2018). Structural equation model based partial least square SEM-PLS Menggunakan SmartPLS. *Jurnal Pelatihan SEM-PLS Program Pascasarjana Universitas Batam*, 16–17.
- Juliandi, A., Irfan, & Manurung, S. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Medan: UMSU Press.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Praktik*. Depok: Rajawali Pers.
- Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 59–70.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi* (10th ed.). Yogyakarta: Andi Offset.
- Mangkunegara, A. A. P. (2010). *Evaluasi Kinerja SDM* (Kedua). Bandung: PT. Refika Aditama.
- Mangkunegara, A. A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- McKenna, E. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Kedua). Yogyakarta: ANDI.
- Moeljono, D. (2005). *Budaya Organisasi Dalam Tantangan*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25.
- Nanulaita, D. T. (2018). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan KSU Amboina Mekar. *Jurnal Manajemen*, 5(2), 203–218.
- Nasution, M. I., Fahmi, M., Jufrizen, J., Muslih, M., & Prayogi, M. A. (2020). The Quality of Small and Medium Enterprises Performance Using the Structural Equation Model-Part Least Square (SEM-PLS). *Journal of Physics: Conference Series*, 1477(2020), 1–7. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1477/5/052052>
- Nitisemito, A. S. (2011). *Manajemen Personalial (Manajemen Sumber Daya Manusia)* (Kelima). Ghalia.
- Purwohandoko, P. (2009). Pengaruh Tangible Resource Perusahaan Terhadap Kinerja Perusahaan Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) di Wilayah Sidoarjo Surabaya dan Pasuruan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahawan*, 134–142.

- Rivai, & Mulyadi. (2012). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi (Ketiga)*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Rivai, V. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik (Ketigas)*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, S. P. (2013). *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jakarta: Prenhallindo.
- Sedarmayanti. (2011). *Tata Kerja Dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Sofyan, D. K. (2013). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai BAPPEDA. *Malikussaleh Industrial Engineering Journal*, 2(1), 18–23.
- Sofyandi, H. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sudaryo. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik*. Yogyakarta: ANDI.
- Sudaryo, Y., Aribowo, A., & Sofiati, N. A. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik*. Yogyakarta: ANDI.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Suharyanto, Nugraha, E., & Permana, H. (2014). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Qip PT GSI Cianjur. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, 13(2), 1–14.
- Sujarweni, V. W. (2014). *Metode Penelitian: Lengkap, Praktis, dan Mudah Dipahami*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Sunyoto, D. (2013). *Teori, Kuesioner Dan Analisis Data Perilaku Organisasional*. Jakarta: CAPS (Center For Academic Publishing Service).
- Sutrisno, E. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Tika, P. (2008). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan (Pertama)*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Umar, H. (2004). *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi (Keenam)*. Jakarta: PT. SUN.
- Wibowo. (2006). *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. (2010). *Budaya Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Wibowo. (2011). *Budaya Organisasi : Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wirawan, W. (2010). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.