

Dampak Karakteristik Individu Dan Budaya Berakhlak Terhadap Kinerja: Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi

Marliany Lorina^{1*}, Jannati Tangisalu², Hasbiaydi³

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Makassar (STIEM) Bongaya

Email: ¹[mlorina84@gmail.com](mailto:milorina84@gmail.com), ²jannati.tangngisalu@stiem-bongaya.ac.id, ³hasbiyadi@stiem-bongaya.ac.id

Diterima: 1 Januari 2024 | Disetujui: 15 Juni 2024 | Dipublikasikan: 29 Juni 2024

Abstrak

Studi ini meninvestigasi dampak karakteristik individu dan budaya organisasi BerAKHLAK terhadap kinerja PNS: Motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini mensasar seluruh PNS pada kantor BKD Provinsi Sulawesi Selatan sebanyak 126 orang dengan alasan karena aktifitas keseharian mereka bersentuhan dengan pelayanan terhadap PNS. Analisis data menggunakan software PLS. Hasil penelitian menemukan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS, namun budaya organisasi BerAKHLAK berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS. Baik karakteristik individu maupun budaya organisasi BerAKHLAK berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Selanjutnya, karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS melalui motivasi kerja. Terakhir budaya organisasi BerAKHLAK berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS melalui motivasi kerja.

Kata kunci: Karakteristik; budaya BerAKHLAK; motivasi; kinerja

Abstract

This study investigates the impact of individual characteristics and organizational culture on civil servant performance: Work motivation as a mediating variable. This study targeted all civil servants at the BKD office of South Sulawesi Province as many as 126 people on the grounds that their daily activities were in contact with services to civil servants. Data analysis using PLS software. The results found that individual characteristics have a positive and significant effect on civil servant performance, but the organizational culture of BerAKHLAK has a significant effect on civil servant performance. Both individual characteristics and organizational culture have a positive and significant effect on work motivation. Furthermore, individual characteristics have a positive and significant effect on civil servant performance through work motivation. Finally, organizational culture has a positive and significant effect on civil servant performance through work motivation.

Keywords *Characteristics; culture of behavior; motivation; performance*

PENDAHULUAN

Amanah yang dititipkan pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Sulawesi Selatan adalah bagaimana memberikan pelayanan yang terbaik kepada para *stakeholder* lebih khusus pegawai negeri sipil (PNS) berupa pelayanan tepat waktu, keterbukaan, kepastian, dan kemudahan. Konten pelayanan yang berkualitas seperti ini merupakan arah oleh seorang PNS untuk mencapai kinerja. Kinerja akan diperoleh bila seorang PNS menyajikan hasil kerja yang merefleksikan tepat waktu, keterbukaan, kepastian, dan kemudahan. Oleh karena itu, ukuran kinerja yang demikian adalah berorientasi output saja belum berorientasi *outcome* atau *core value*. Kinerja yang

berorientasi *output*, tentunya secara personal, seorang PNS harus memiliki kekhasan dalam menghasilkan capaian kerja. Kekhasan tersebut sebagai identitas individu atau karakteristik individu yang menjadi pembeda dengan PNS lain berupa minat bekerja sama, perilaku yang khas, serta berpikir yang khas ketika ia terlibat dalam bekerja.

Hidayah, (2021) berpendapat bahwa merupakan kesalahan besar jika dalam pengembangan manajemen sumberdaya manusia (MSDM) pada sebuah organisasi tidak mempertimbangkan karakteristik dari setiap individu yang terlibat didalamnya, karena setiap individu memiliki karakteristik yang berbeda sehingga memerlukan berbagai pendekatan agar seluruh potensi dapat tergali dengan optimal serta memberikan dampak yang signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja. Penelitian tentang karakteristik individu terhadap kinerja diteliti oleh Arifudin & Rusmana, (2020); Handayati, (2016); Kridharta & Rusdianti, (2017); Rahayu & Rushadiyati, (2021); Simatupang *et al.*, (2021) menemukan bahwa semakin baik karakteristik individu semakin baik kinerja. Sementara, Hajati *et al.*, (2018) bahwa kinerja tidak lagi ditentukan oleh karakteristik individu. Oleh karena itu, masih terdapat celah penelitian sehingga celah tersebut harus diselesaikan serta memberikan jawaban yang belum diungkap peneliti sebelumnya. Organisasi membutuhkan kinerja karyawan yang baik untuk dapat mencapai tujuan organisasi (Sanosra *et al.*, 2022).

Untuk menuju kinerja yang berkarakter atau berorientasi *outcome* atau *core value*, di lingkup pemerintahan Provinsi Sulawesi Selatan termasuk BKD telah menerapkan budaya organisasi yang memiliki nilai (*core value*) bernama budaya organisasi BerAKHLAK. Budaya organisasi BerAKHLAK menjadi fondasi kokoh dalam penguatan budaya kerja PNS yang profesional dan solid. Nilai-nilai tersebut dikerucutkan menjadi tujuh nilai yang berlaku bagi PNS secara umum, yaitu berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif. Sebelumnya budaya kerja di lingkup pemerintahan Provinsi Sulawesi Selatan menggunakan budaya kerja Sipakatau kemudian pada Tahun 2021 budaya kerja beralih pada nilai BerAKHLAK. Antara nilai Sipakatau dan nilai BerAKHLAK, keduanya merupakan *core value*. Menariknya, antara budaya kerja Sipakatau skor lebih rendah sebesar 1,9 sementara skor nilai BerAKHLAK sebesar 3,36 bermakna sangat baik. (Survei Kepuasan Budaya Berakhlak dan Budaya Kerja Sipakatau, 2022). Kenyataan ini menarik diteliti karena adanya perbedaan skor rata-rata antara nilai Sipakatau dan nilai BerAKHLAK. Padahal, nilai Sipakatau lebih awal diterapkan dalam membangun budaya kerja. Prestasi nilai BerAKHLAK sebesar 3,36 bermakna sangat baik akan dapat berkontribusi signifikan terhadap kinerja PNS di lingkup BKD Provinsi Sulawesi Selatan.

Berbagai studi yang menginvestigasi hubungan budaya organisasi terhadap kinerja menunjukkan hasil yang bervariasi. Penelitian Adha *et al.*, (2019); Meutia & Husada, (2019); Muis *et al.*, (2018); Soepandi, (2020); Triany *et al.*, (2022) menemukan bahwa semakin baik budaya organisasi semakin baik kinerja. Sementara, penelitian (Lina, 2014) menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Artinya budaya organisasi tidak dapat berkontribusi secara berarti terhadap kinerja.

Motivasi penelitian ini adalah menggunakan indikator berbeda dengan penelitian sebelumnya yang diformulasi atas kajian teori, *logic* dan realistis, seperti variable budaya organisasi. Motivasi selanjutnya adalah mengisi celah penelitian dari hubungan karakteristik individu dan budaya organisasi dengan kinerja yaitu meletakkan variabel motivasi kerja sebagai variable mediasi. Motivasi kerja direfleksikan oleh kesediaan bekerja, hasrat bekerja dan semangat bekerja. Motivasi kerja dapat ditentukan

oleh karakteristik individu dan budaya organisasi selanjutnya berdampak pada kinerja. Hubungan karakteristik individu dengan motivasi kerja dikemukakan oleh Aktarina, (2015); Ananda, (2018); Yakin *et al.*, (2013) bahwa karakteristik individu berkontribusi signifikan dalam mendorong motivasi kerja. Kemudian, hubungan budaya organisasi dengan motivasi kerja pernah diteliti oleh Daud *et al.*, (2021); Machasin, (2015); Sutoro, (2020) menemukan bahwa budaya organisasi berkontribusi signifikan terhadap motivasi kerja. Oleh karena itu, motivasi kerja menjadi penting diletakan sebagai penutup celah penelitian sekaligus mendapatkan informasi baru yang belum diungkap oleh peneliti sebelumnya dalam konteks institusi pemerintah.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini mensasar seluruh PNS pada kantor BKD Provinsi Sulawesi Selatan sebanyak 126 orang dengan alasan karena aktifitas keseharian mereka bersentuhan dengan pelayanan terhadap PNS. Oleh karena itu, dengan terbatasnya jumlah populasi maka teknik penerikan sampel menggunakan sampel jenu. Tekait dengan pengumpulan data, penelitian ini mengandalkan instrument kuesioner yang memuat butir-butir pertanyaan secara sistematis dan realistis sampel (Solimun *et al.*, 2017) dengan rentang 1 sampai dengan 5, sebagai berikut: 1 = Sangat Tidak Setuju; 2 = Tidak Setuju; 3 = Cukup Setuju; 4 = Setuju dan 5 = Sangat Setuju. Sebelum kuesioner dibagikan, diawali dengan uji validitas (minimal $r \geq 0,30$) dan uji reliabilitas koefisien *alpha* (Cronbach 0,60 atau lebih). Analisis data menggunakan software SmartPLS mulai dari pengukuran model (*outer model*), struktur model (*inner model*) dan pengujian hipotesis (Ghozali, 2014).

HASIL

Demografi: Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin pria sebanyak 64 orang dengan persentase sebesar 88.9% sedangkan jenis kelamin wanita sebanyak 62 orang dengan persentase sebesar 84.7%. Selanjutnya, karakteristik berdasarkan usia <20-30 tahun sebanyak 21 orang dengan tingkat persentase 29.2%, usia 31-40 tahun sebanyak 62 orang dengan persentase sebesar 86.1%, dan usia 41-50 tahun sebanyak 26 orang dengan persentase sebesar 36.1%. Usia >50 tahun sebanyak 18 orang dengan persentase sebesar 25.0%, Kemudian, PNS yang berpendidikan SMA dan Diploma masing-masing sebanyak 4 orang dengan persentase sebesar 5.6%, Sarjana sebanyak 72 orang dengan persentase sebesar 57.1%, dan Magister sebanyak 66 orang dengan persentase sebesar 52.4%. Masa kerja PNS 1-10 tahun sebanyak 51 dengan persentase sebesar 70.8%, 11-20 tahun sebanyak 53 dengan persentase sebesar 73.6%, 21-30 tahun sebanyak 10 dengan persentase sebesar 13.9% dan >31 tahun sebanyak 12 dengan persentase sebesar 16.7%.

Tabel 1
Demografi PNS pada kantor BKD Provinsi Sulawesi Selatan

Demografi	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin:		
Pria	64	88.9
Wanita	62	84.7
Umur:		
<20-30	21	29.2
31-40	62	86.1
41-50	26	36.1

>50	18	25.0
Pendidikan:		
SMA	4	5.6
Diploma	4	5.6
Sarjana	72	57.1
Magister	66	52.4
Masa kerja:		
1-10	51	70.8
11-20	53	73.6
21-30	10	13.9
>31	12	16.7

Sumber: Kantor BKD Provinsi Sulawesi Selatan, 2024

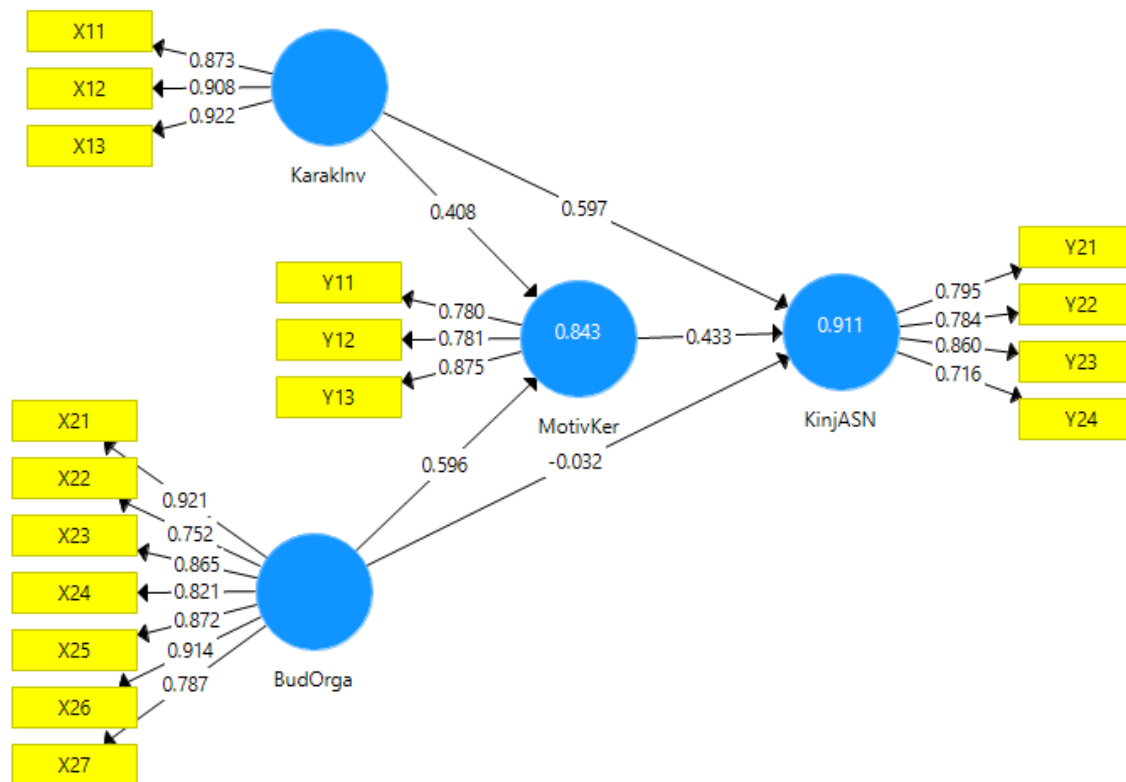
Loading Faktor (Outor Loadings) dan Collineritas Statistic (VIF): Pada Tabel 2 Loading Faktor atau outer loading adalah korelasi antara setiap item pengukuran dengan variabel yakni seberapa baik item mencerminkan atau menggambarkan pengukuran variabel dengan kaidah $LF \geq 0,70$ dapat diterima (Hair *et al.*, 2020); Hair Jr *et al.*, 2017) mirip dengan pendapat Chin (1998), nilai $LF \geq 0,60$ dapat diterima.

Tabel 2
Loading Faktor, Rerata dan VIF

Indikator	Karakteristik Individu	Budaya Organisasi	Motivasi kerja	Kinerja PNS	Rerata Skor	VIF
Minat bekerjasama	0,873				3,0	1,323
Perilaku yang khas	0,908				3,1	2,451
Berpikir dengan khas	0,922				3,3	2,330
Berorientasi pelayanan		0,921			2,5	1,643
Akuntabel pelayanan		0,752			2,5	1,322
Kompeten Harmonis		0,865			2,5	1,287
Loyal Adaptif		0,821			2,4	2,222
Kolaboratif		0,872			2,5	3,093
Kesediaan bekerja		0,914			2,3	1,153
Hasrat bekerja		0,787			2,4	1,342
Semangat bekerja			0,780		3,0	2,005
Tepat waktu			0,781		3,3	2,853
Keterbukaan			0,875		3,2	1,112
Kepastian				0,795	3,0	1,092
Kemudahan				0,786	3,1	1,672
				0,860	3,0	2,278
				0,716	3,2	2,005

Sumber: Output PLS, 2024

Pada Tabel 2 dan Gambar 2 dinyatakan bahwa Loading Faktor dari semua indicator memenuhi kriteria yang ditetapkan karena berada diatas 0,70 sehingga layak dianalisis selanjutnya. Pemeriksaan ini dapat dilihat dari VIF (*Variance Inflated Factor*). Bila $VIF > 5$, Hair et al., (2020) menunjukkan ada multikolinier atau sebaliknya $VIF < 5$ maka gejala multikolinier dapat diabaikan (rendah). Tabel 2 menunjukkan bahwa tidak ada gejala multikolinier.



Gambar 2 Model Hasil Loading Faktor
 Sumber: Output PLS, 202

Internal Konsistensi (*Composite Reliability*): Menurut Hair et al., (2020), nilai minimum Composite Reliability (CR) adalah 0,70, namun nilai toleransi CR antara 0,60–0,70 dapat diterima. Pada Tabel 3 dinyatakan bahwa Internal Konsistensi Reliabilitas dari semua variabel memenuhi kriteria yang ditetapkan karena berada antara 0,60–0,70 dapat diterima.

Tabel 3
Internal Konsistensi (*Composite Reliability*)

	Cronbach's Alpha	Roh_A	Composite Reliability	Average Variance Extrated (EVA)
Karaktristik individu	0.885	0,888	0.929	0.813
Budaya organisasi	0.935	0.945	0.948	0.722
Motivasi kerja	0,746	0.807	0.869	0.625
Kinerja PNS	0.798	0.758	0.854	0.661

Sumber: Output PLS, 2024

Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*): Pengujian *discriminant validity* dilakukan pada tingkat indikator dan variabel seperti pada Tabel 4 berikut ini dan dinyatakan bahwa *discriminant validity* dari semua variabel memenuhi kriteria yang ditetapkan sehingga layak diteruskan analisis.

Tabel 4
Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

	Karakteristik individu	Budaya organisasi	Motivasi kerja	Kinerja PNS
Karakteristik individu	0,909			
Budaya organisasi	0,802	0,849		
Motivasi kerja	0,865	0,866	0,800	
Kinerja PNS	0,923	0,737	0,844	0,790

Sumber: Output PLS, 2024

Profil Variabel: Merujuk pada Tabel 2, informasi tentang indikator penting berdasarkan nilai muatan faktor (*factor loading*) dengan kondisi empiris suatu variabel (indikator) berdasarkan nilai rata-rata skor. Variabel karakteristik individu direfleksikan 3 indikator yakni minat bekerjasama, perilaku yang khas dan berpikir dengan khas. Indikator yang memiliki muatan faktor yang lebih besar atau kuat dalam merefleksikan karakteristik individu adalah indikator berpikir dengan khas sebesar 0,922 diperkuat informasi responden dengan rerata 3,5. Hal ini menunjukkan bahwa karakter berpikir khas diwujudkan dalam kemampuan dan keterampilan bekerja sehingga melahirkan kinerja yang baik. Sementara, indikator yang masih rendah dan menjadi perhatian oleh manajemen kantor BKD Provinsi Sulawesi Selatan adalah indikator minat bekerjasama sebesar 0,873 didukung dengan informasi dari responden rerata sebesar 3,3 atau kategori sedang.

Variabel budaya organisasi direfleksikan 7 indikator yakni berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif. Indikator yang memiliki muatan faktor yang lebih besar atau kuat dalam merefleksikan budaya organisasi adalah berorientasi pelayanan sebesar 0,921 diperkuat informasi responden dengan rerata 2,5 atau kategori rendah. Artinya, nilai-nilai atau norma-norma bagaimana seorang PNS memberikan pelayanan yang baik sebagai wujud dari kinerja. Kemudian, indikator yang masih rendah dan menjadi perhatian oleh manajemen kantor BKD Provinsi Sulawesi Selatan adalah indikator akuntabel pelayanan sebesar 0,873 didukung dengan informasi dari responden rerata sebesar 2,5 atau kategori srendah.

Variabel motivasi kerja direfleksikan 3 indikator adalah kesediaan bekerja, hasrat bekerja dan semangat bekerja. Indikator yang memiliki muatan faktor yang lebih besar atau kuat dalam merefleksikan motivasi kerja yaitu semangat bekerja sebesar 875 diperkuat informasi responden dengan rerata 3,2 atau kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku semangat bekerja merupakan wujud dari motivasi kerja. Selanjutnya, indikator yang masih rendah dan menjadi perhatian oleh manajemen kantor BKD Provinsi Sulawesi Selatan adalah indikator kesediaan bekerja sebesar 0,780 didukung dengan informasi dari responden rerata sebesar 3,0 atau kategori sedang.

Variabel kinerja PNS direfleksikan 4 indikator adalah tepat waktu, keterbukaan, kepastian dan kemudahan. Indikator yang memiliki muatan faktor yang lebih besar atau kuat dalam merefleksikan kinerja PNS adalah kepastian sebesar 875 diperkuat informasi responden dengan rerata 3,0 atau kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa hasil yang dicapai oleh PNS mengedepankan kepastian karena menjadi tolak ukur dari kinerja. Selanjutnya, indikator yang masih rendah dan menjadi perhatian oleh manajemen

kantor BKD Provinsi Sulawesi Selatan adalah indikator kemudahan sebesar 0,780 didukung dengan informasi dari responden rerata sebesar 3,2 atau kategori sedang.

Kebaikan Model: Pada Tabel 5 dinyatakan bahwa *R Square Adjusted* berada diatas 50% dinyatakan sehingga dapat dinyatakan variabel penjelas (independen) dapat merespon variabel dependen. Nilai *R Square* sebesar 0,443 atau 44,30% dan nilai *R Square Adjusted* sebesar 0,440 atau 44,00% menunjukkan besarnya kontribusi model hubungan karakteristik individu dan budaya organisasi dengan motivasi kerja. Selanjutnya, nilai *R Square* sebesar 0,411 atau 41,10% dan nilai *R Square Adjusted* sebesar 0,408 atau 40,80% menunjukkan besarnya kontribusi model hubungan karakteristik individu dan budaya organisasi dengan kinerja PNS. Dengan demikian, data dapat dijelaskan oleh model sehingga layak untuk memberikan penjelasan dan pengujian hipotesis.

Tabel 5
Kebaikan Model

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Motivasi kerja	0,443	0,440
Kinerja PNS	0,411	0,408

Sumber: Output PLS, 2024

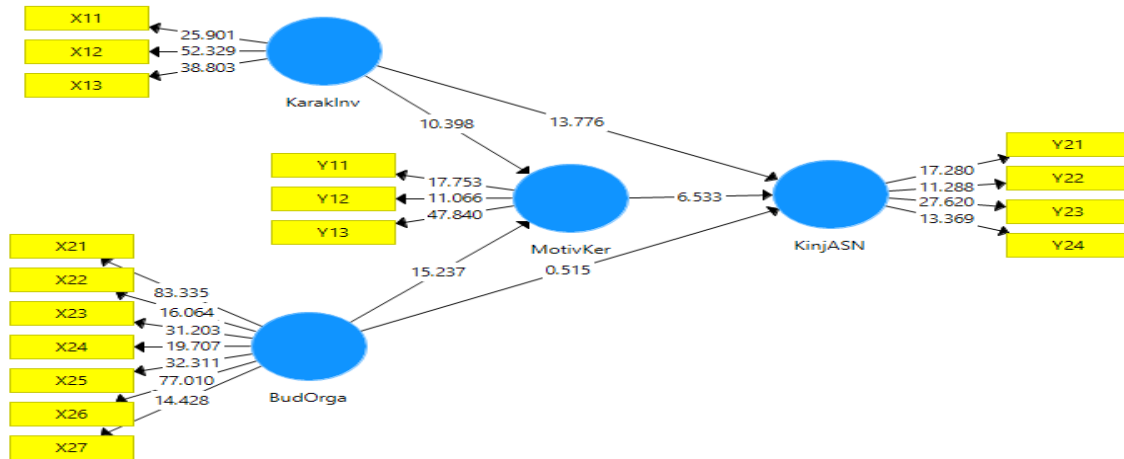
Hasil Pengujian Hipotesis: Pada Tabel 6 dan Gambar 2, kaidah keputusan pengujian hipotesis dilakukan sebagai berikut, jika *p-value* ≤ 0,05 (alpha 5%) maka dikatakan *significant* atau menggunakan standar *student t test* (1,96).

Tabel 6
Hasil Pengujian Hipotesis

Hubungan antar Variabel			Koefisien	<i>p value</i>	<i>t statistics</i>	Keterangan
Variabel Penjelas	Variabel Respon		Jalur Pengaruh Langsung			
Karakteristik individu (X1)	Kinerja (Y2)	PNS	0,597*	0.000	13,776	<i>significant</i>
Budaya organisasi (X2)	Kinerja (Y2)	PNS	-0,032	0.606	0,515	<i>Not significant</i>
Karakteristik individu (X1)	Motivasi (Y1)	kerja	0,408*	0.000	10.308	<i>significant</i>
Budaya organisasi (X1)	Motivasi (Y1)	kerja	0,596*	0.000	15,237	<i>significant</i>
Motivasi kerja (Y1)	Kinerja (Y2)	PNS	0,433*	0.000	6,533	<i>significant</i>
Variabel Penjelas	Variabel Mediasi	Variabel Respon	Pengaruh Tidak Langsung	<i>p-value</i>		Sifat Mediasi
Karakteristik individu (X1)	Motivasi kerja (Y1)	Kinerja PNS (Y2)	0,177*	0.000		<i>Partial mediation</i>
Budaya organisasi (X2)	Motivasi kerja (Y1)	Kinerja PNS (Y2)	0,258*	0.000		<i>Complete mediation</i>

Keterangan: * = signifikan pada $\alpha = 0,05$ *significant* atau *student t test* (1,96).

Gambar 4.2
Model hasil pengujian hipotesis



PEMBAHASAN

Hasil menunjukkan bahwa semakin baik karakteristik individu semakin baik kinerja PNS pada kantor BKD Provinsi Sulawesi Selatan. Hal ini mengindikasikan bahwa seorang PNS telah memiliki kemampuan, kepercayaan pribadi, dan pengalaman masa lalu sehingga terbentuk karakter yang berbeda dengan PNS lain seperti minat bekerjasama, perilaku yang khas dan berpikir dengan khas sehingga seorang PNS menghasilkan kinerja yang baik. (Jacobis et al., 2017) mengungkapkan bahwa setiap manusia memiliki karakteristik individu yang berbeda antara satu dengan yang lainnya, namun memiliki kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan dan pengalaman masa lalu yang akan dibawa oleh masing-masing individu tersebut manakala memasuki sesuatu lingkungan baru sehingga menghasilkan sesuatu yang berarti.

PNS yang menghasilkan kinerja bila ia mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang ia telah kerjakan (Robbins dan Judge, 2015). Selanjutnya, Robbins dan Judge menyatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Sebagaimana (Ahmad, 2019) menegaskan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan oleh PNS sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya. Oleh karena itu, peran karakteristik memiliki kontribusi signifikan dalam mendorong kinerja PNS. Fakta ini memberikan implikasi praktik bahwa ketika karakteristik individu kuat dapat dipastikan akan mencetak hasil yang baik bagi manajemen.

Temuan ini dibuktikan pula dengan informasi yang valid bahwa indikator yang memiliki muatan faktor yang kuat dalam merefleksikan karakteristik individu adalah indikator berpikir dengan khas sebesar 0,922 menyusul indikator berpikir dengan khas dan indikator minat bekerjasama masih rendah sehingga menjadi perhatian oleh manajemen kantor BKD Provinsi Sulawesi Selatan. Selain itu, sebagai pembuktian lain bahwa dari 4 indikator yang merefleksikan tentang kinerja adalah tepat waktu, keterbukaan, kepastian dan kemudahan, dimana indikator yang memiliki muatan faktor yang lebih besar atau kuat dalam merefleksikan kinerja PNS adalah kepastian sebesar 875 diperkuat informasi responden dengan rerata 3,0 atau kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa hasil yang dicapai oleh PNS mengedepankan kepastian karena

menjadi tolak ukur dalam menghasilkan kinerja. Selanjutnya, indikator yang masih rendah dan menjadi perhatian oleh manajemen kantor BKD Provinsi Sulawesi Selatan adalah indikator kemudahan sebesar 0,780 didukung dengan informasi dari responden rerata sebesar 3,2 atau kategori sedang.

Hasil penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan oleh (Arifudin & Rusmana, 2020; Handayati, 2016; Kridharta & Rusdianti, 2017; Rahayu & Rushadiyati, 2021; Simatupang et al., 2021) bahwa semakin baik karakteristik individu semakin baik kinerja. Pula tidak mendukung hipotesis dari Hajati *et al.*, (2018) bahwa kinerja tidak lagi ditentukan oleh karakteristik individu. Oleh karena itu, penelitian ini memperluas berlakunya hasil penelitian sebelumnya.

Studi ini menemukan bahwa budaya organisasi dengan nilai-nilai BerAKHLAK tidak berpengaruh signifikan dalam mendorong kinerja PNS. Beralasan nilai-nilai BerAKHLAK belum mampu berkontribusi dalam mendorong kinerja karena penerapan norma-norma BerAKHLAK baru sekitar dua tahun, otomatis belum mendarah daging dihati sanubari seorang PNS sehingga terkesan belum mampu memahami, menterjemahkan dan menerapkan arah norma-norma tersebut dan terkesan masih relative rendah maka tidak dapat memberikan andil yang signifikan dalam mencetak kinerja. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa *core values* dan *employer branding* PNS BerAKHLAK merupakan singkatan (akronim) dari berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal adaptif, dan kolaboratif terkesan belum berhasil untuk menampilkan bendera atau jargon “Bangga Melayani Bangsa” masih terkesan rendah atau belum berarti dalam mendorong kinerja. Padahal nilai BerAKHLAK menjadi pedoman oleh para PNS melakukan pekerjaan. Tanpa nilai-nilai akan kehilangan arah bekerja karena tidak ada kompas. Dengan memakai nilai BerAKHLAK para PNS senantiasa harus ramah, cekatan, solutif dalam memberikan pelayanan prima. Selain itu, para aparatur pemerintah harus dapat diandalkan oleh masyarakat dan terus melakukan perbaikan (*improvement*) tiada henti dan terus menerus sehingga mereka selalu tampil prima, cerdas, bersahaja dan menghasilkan kinerja yang baik.

Budaya organisasi dengan nilai BerAKHLAK direfleksikan 7 indikator yakni berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif. Indikator yang memiliki muatan faktor yang lebih besar atau kuat dalam merefleksikan budaya organisasi adalah berorientasi pelayanan sebesar 0,921 menyusul indikator lain diperkuat informasi responden dengan rerata 2,5 atau kategori rendah. Artinya, nilai-nilai atau norma-norma bagaimana seorang PNS memberikan pelayanan yang baik sebagai wujud dari kinerja. Walaupun persepsi oleh PNS masih terkesan rendah terhadap nilai dasar berorientasi pelayanan ini harus merupakan dasar fondasi yang kuat yang harus dimiliki oleh para ASN agar dapat memberikan pelayanan yang terbaik (pelayanan prima) kepada masyarakat. Selanjutnya, indikator kompeten masih dipersepsikan rendah oleh PNS akan tetapi harus terus meningkatkan kompetensi diri dalam menjawab tantangan yang selalu berubah. Selain itu, para aparatur juga harus membantu orang lain belajar dalam mengembangkan diri dan melaksanakan tugas dengan kualitas yang terbaik.

Menyusul budaya harmonis adalah nilai dasar untuk bekerja. Para PNS harus saling menghargai dan suka menolong orang lain. Selain itu, para aparatur juga harus membangun lingkungan yang kondusif sehingga timbul kekompakan dan kerja sama yang baik dalam meningkatkan kinerja organisasi. Pula indikator loyal dimana PNS harus memegang teguh ideologi Pancasila, UUD 1945, setia kepada NKRI dan pada pemerintahan yang sah. Selain itu para PNS harus menjaga nama baik PNS, pimpinan,

instansi, negara dan dapat menjaga rahasia jabatan dan negara. Untuk menguatkan budaya organisasi BerAKHLAK maka seorang PNS harus memiliki nilai adaptif. Nilai ini memiliki makna bahwa para aparatur harus cepat menyesuaikan diri dengan perubahan yang berkembang dengan cepat, terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas. Selain itu PNS juga dituntut bertindak proaktif dalam mengatasi permasalahan dan persoalan yang berkembang di masyarakat.

Bagi PNS, perlu memiliki budaya kolaboratif. Tujuannya, agar para PNS diberikan ruang dan kesempatan untuk saling berkontribusi dan terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah. Para aparatur juga didorong untuk menggunakan berbagai sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan bersama. Kemudian, indikator yang masih rendah dan menjadi perhatian oleh manajemen kantor BKD Provinsi Sulawesi Selatan adalah indikator akuntabel pelayanan sebesar 0,873 didukung dengan informasi dari responden rerata sebesar 2,5 atau kategori rendah. Dalam perspektif praktis bahwa hasil penelitian ini memberikan implikasi praktis terutama dalam memperbaiki cara bekerja yang telah ada dengan menguatkan nilai-nilai BerAKHLAK sebagai pedoman melakukan pekerjaan sehingga menghasilkan kinerja yang baik.

Penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan oleh (Lina, 2014) menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Artinya, budaya organisasi tidak dapat berkontribusi secara berarti terhadap kinerja. Selain itu, hasil penelitian tidak mendukung hipotesis dari Adha *et al.*, (2019); Meutia & Husada, (2019); Muis *et al.*, (2018); Soepandi, (2020); Triany *et al.*, (2022) menemukan bahwa semakin baik budaya organisasi semakin baik kinerja. Oleh karena itu, hasil penelitian ini menemukan konsep baru sekaligus menjadi implikasi teoritis bahwa ketika budaya organisasi belum mampu dipahami atau diterjemahkan oleh seorang PNS maka implikasinya akan belum mampu mencetak kinerja yang baik karena budaya yang dianut belum memiliki daya dorong dan terkesan masih rendah sehingga belum menjadi faktor utama.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin baik karakteristik individu semakin tinggi motivasi kerja. Walaupun indikator minat bekerjasama sebesar 0,873 didukung dengan informasi dari responden rerata sebesar 3,3 atau kategori sedang sebagai refleksi karakteristik individu, tetapi indikator berpikir dengan khas sebesar 0,922 menyusul indikator berpikir dengan khas sehingga para PNS terdorong untuk berkerja. Sebagai bukti bahwa motivasi kerja yang direfleksikan oleh kesediaan bekerja, hasrat bekerja dan semangat bekerja cenderung signifikan. Sesuai informasi yang diperoleh bahwa indikator merefleksikan motivasi kerja yaitu semangat bekerja sebesar 875 menyusul indikator hasrat bekerja diperkuat informasi responden dengan rerata 3,2 atau kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku semangat bekerja merupakan wujud dari motivasi kerja.

PNS yang memperlihatkan motivasi kerja ketika ia mendapatkan karakter yang berbeda dengan orang lain, sehingga digunakan dengan tepat akan dapat menimbulkan semangat, gairah, hasrat dan keikhlasan kerja dalam diri seseorang (Adha *et al.*, 2019). Meningkatnya kegairahan, hasrat dan kemauan untuk bekerja dengan sukarela tersebut akan menghasilkan pekerjaan yang lebih baik, sehingga akan meningkatkan produktivitas kerja. Sedangkan PNS yang mempunyai motivasi kerja rendah, mereka akan bekerja seandainya dan tidak berusaha untuk mendapatkan hasil yang maksimal (Robbins dan Judge, 2015). Motivasi kerja dapat memberi energi yang menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan keinginan yang tinggi dan luhur serta meningkatkan kegairahan

dan kebersamaan, bila ada daya dorong dari karakteristik individu. Selanjutnya, indikator yang masih rendah dan menjadi perhatian oleh manajemen kantor BKD Provinsi Sulawesi Selatan adalah indikator kesediaan bekerja sebesar 0,780 didukung dengan informasi dari responden rerata sebesar 3,0 atau kategori sedang. Oleh karena itu, hasil penelitian ini memiliki implikasi praktis bahwa ketika PNS memiliki karakter individu yang kuat yang berbeda dengan orang lain maka motivasi kerja cenderung tinggi.

Hasil penelitian ini mendukung hipotesis dari Aktarina, (2015); Ananda, (2018); Yakin *et al.*, (2013) bahwa karakteristik individu berkontribusi signifikan dalam mendorong motivasi kerja. Oleh karena itu, hasil penelitian ini memperluas berlakunya penelitian sebelumnya.

Studi ini juga menemukan bahwa semakin kuat budaya organisasi BerAKHLAK semakin tinggi motivasi kerja. Artinya, ketika seorang PNS telah memahami dan bersedia memakai nilai-nilai BerAKHLAK maka secara langsung dapat menstimulus seorang PNS untuk bekerja. Motivasi yang disoroti oleh penelitian ini adalah motivasi kerja yang tergolong pada faktor individual yang memberikan pengaruh terhadap motivasi kerja adalah tujuan, sikap dan kemampuan, bukan dari faktor yang berasal dari organisasi yang memberikan pengaruh terhadap motivasi kerja seperti gaji, bonus, insentif finansial, keamanan pekerjaan dan hubungan sesama PNS (Hormati, 2016).

Walaupun indikator akuntabel pelayanan sebesar 0,873 didukung dengan informasi dari responden rerata sebesar 2,5 atau kategori rendah dan beberapa indikator lain seperti berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif dalam merefleksikan budaya organisasi dengan nilai-nilai BerAKHLAK akan tetapi indikator yang memiliki muatan faktor yang lebih besar atau kuat dalam merefleksikan budaya organisasi adalah berorientasi pelayanan sebesar 0,921 diperkuat informasi responden dengan rerata 2,5 atau kategori rendah. Ini menunjukkan sebagai dasar fondasi yang kuat yang harus dimiliki oleh para PNS agar dapat memberikan pelayanan yang terbaik (pelayanan prima) kepada masyarakat terutama kalangan PNS. Tanpa pondasi yang kuat maka PNS akan mengalami kekaburan arah bekerja sehingga berdampak pada redupnya motivasi kerja. Oleh karena itu, nilai-nilai BerAKHLAK sebagai refleksi budaya organisasi sangat valid jika dijadikan sebagai pondasi dalam membangkitkan stimulus bekerja.

Sebagai bukti ditemukan bahwa motivasi kerja direfleksikan oleh indikator kesediaan bekerja, hasrat bekerja dan semangat bekerja. Indikator yang memiliki muatan faktor yang lebih besar atau kuat dalam merefleksikan motivasi kerja yaitu semangat bekerja sebesar 875 diperkuat informasi responden dengan rerata 3,2 atau kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku semangat bekerja merupakan wujud dari motivasi kerja. Selanjutnya, indikator yang masih rendah dan menjadi perhatian oleh manajemen kantor BKD Provinsi Sulawesi Selatan adalah indikator kesediaan bekerja sebesar 0,780 didukung dengan informasi dari responden rerata sebesar 3,0 atau kategori sedang. Dengan demikian, hasil penelitian ini memberikan implikasi praktis terutama dalam memperbaiki praktik-praktik yang telah ada seperti bagaimana seorang PNS menggunakan nilai-nilai BerAKHLAK sebagai dasar untuk membangkitkan motivasi kerja. Penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan oleh Daud *et al.*, (2021); Machasin, (2015); Sutoro, (2020) bahwa budaya organisasi berkontribusi signifikan terhadap motivasi kerja. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperluas berlakunya hasil penelitian sebelumnya.

Studi ini menemukan bahwa semakin tinggi motivasi kerja semakin tinggi kinerja PNS. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan salah satu faktor pendorong

kinerja karena motivasi berkaitan dengan usaha dan dorongan yang timbul dari dalam diri seseorang yang dimana dilakukan untuk memenuhi semua tujuan yang diinginkan oleh seseorang sehingga mencapai ke arah tujuan yang ditujukan (Rozalia *et al.*, 2015). Dengan demikian PNS yang memiliki motivasi dalam bekerja akan membantu hasil kinerja dari PNS tersebut. Menurut Jahroni & Darmawan, (2022) bahwa kinerja akan diperoleh apabila seseorang memiliki motivasi yang tinggi karena kinerja PNS tidak hanya menilai secara fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan individual, usaha yang ditingkatkan, dan dukungan organisasional sehingga seorang PNS menampilkan hasil kerja yang tepat waktu, keterbukaan, kepastian, dan kemudahan.

Sesuai informasi yang diperoleh bahwa ditemukan dari tiga indikator yang merefleksikan motivasi kerja yaitu kesediaan bekerja, hasrat bekerja dan semangat bekerja dimana indikator yang memiliki muatan faktor yang lebih besar atau kuat yaitu semangat bekerja sebesar 875 diperkuat informasi responden dengan rerata 3,2 atau kategori sedang, menyusul indikator lain. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku semangat bekerja merupakan wujud dari motivasi kerja. Sebab, motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas arah dan ketekunan, semangat, hasrat, kesediaan individu dalam usaha mencapai sasaran. Semangat kerja umumnya terkait dengan upaya kearah sasaran, fokus pada objek pekerjaan, mengedepankan prinsip merebut hasil berupa tepat waktu, keterbukaan, kepastian, dan kemudahan bekerja (Sekartini, 2016b).

Informasi lain membuktikan bahwa dengan motivasi kerja yang tinggi seorang PNS dapat menghasilkan kinerja yang tercermin dari tepat waktu, keterbukaan, kepastian, dan kemudahan, dimana dari empat indikator tersebut yang memiliki muatan faktor yang lebih besar atau kuat dalam merefleksikan kinerja PNS adalah kepastian sebesar 875 diperkuat informasi responden dengan rerata 3,0 atau kategori sedang dan indikator lain menyusul. Hal ini menunjukkan bahwa hasil yang dicapai oleh PNS mengedepankan kepastian karena menjadi tolak ukur dari kinerja. Oleh karena itu, hasil penelitian ini memiliki implikasi praktis bahwa ketika motivasi kerja PNS tinggi potensi untuk melakukan pekerjaan sangat tinggi sehingga menghasilkan kinerja yang baik.

Penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan oleh Sekartini, (2016); Subariyanti, (2017); Suhardi, (2019); Suwondo & Sutanto, (2015) menemukan bahwa semakin tinggi motivasi semakin baik kinerja. Namun tidak mendukung hipotesis dari Adha *et al.*, (2019) bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini memperluas berlakunya hasil penelitian sebelumnya.

Studi ini juga menemukan bahwa semakin baik karakteristik individu semakin tinggi motivasi kerja dan semakin baik kinerja PNS pada kantor BKD Provinsi Sulawesi Selatan. Hal ini mengindikasikan bahwa karakteristik individu yang dimiliki seseorang PNS, unik atau berbeda satu dengan yang lainnya seperti minat bekerjasama, perilaku yang khas dan berpikir dengan khas menjadi pendorong kepribadian untuk selalu termotivasi bekerja yang direfleksikan dengan perilaku kesediaan bekerja, hasrat bekerja dan semangat bekerja. Melalui motivasi kerja yang tinggi maka seorang PNS dapat mencetak hasil kerja yang baik dan dibuktikan dengan indikator tepat waktu, keterbukaan, kepastian dan kemudahan.

Setiap orang merupakan pribadi yang unik berkat latar belakang, karakteristik individual, kebutuhan dan cara memandang dunia dan individu lain (Susanti, 2016). Karakteristik individu adalah perilaku atau karakter yang ada pada diri seorang karyawan baik yang bersifat positif maupun negatif (Daud *et al.*, 2021). Karakteristik-karakteristik ini sangat beragam, setiap institusi pemerintah tentunya dapat memilih seorang PNS yang

mempunyai kriteria yang baik dan karakteristik ini juga harus sesuai dengan apa yang diinginkan oleh organisasi, misalnya bagaimana menghadirkan pribadi yang memiliki karakter minat bekerjasama, perilaku yang khas dan berpikir dengan khas. Menurut (Anita Melina Febriyanti et al., 2020; Daud et al., 2021) bahwa ketika individu termasuk seorang PNS memiliki karakteristik individu yang baik dan unik akan memiliki motivasi kerja yang tinggi sehingga mencetak hasil kerja yang baik.

Motivasi kerja merupakan tingkah laku yang diarahkan untuk mencapai tujuan, dimana dibalik tingkah laku tersebut ada semacam kebutuhan, kemauan dan keinginan. Kebutuhan mengandung arti adanya kekurangan dan kekurangan itu mungkin dapat dipuaskan apabila tercapai tujuan yang ditetapkan (Yakin et al., 2013). Kemauan dan keinginan mengandung arti adanya perasaan yang kuat yang tercermin dari kesediaan bekerja, hasrat bekerja dan semangat bekerja. Studi Aktarina, (2015); Ananda, (2018); Dyike Adella Ramdhani & Sridadi, (2019) menyatakan bahwa apabila seseorang memiliki karakteristik individual yang baik dan berkualitas maka akan memperlihatkan perilaku motivasi kerja yang tinggi sehingga akan memberikan dampak positif terhadap kinerja. Dengan demikian kinerja dapat dipahami sebagai besarnya kontribusi yang diberikan PNS ketika memiliki karakteristik individual yang baik dan motivasi kerja yang tinggi. Hasil penelitian ini memperluas berlakunya hasil penelitian sebelumnya dan variabel motivasi kerja berfungsi sebagai variabel mediasi sebagian. Juga hasil penelitian ini memberikan implikasi praktis dan teoritis bahwa ketika individu memiliki karakteristik individu yang unik dan baik maka kecenderungannya akan meningkatkan motivasi kerja dan menghasilkan kinerja yang baik.

Sebagai temuan terakhir, penelitian menemukan bahwa semakin kuat budaya organisasi dengan nilai-nilai BerAKHLAK akan membentuk perilaku motivasi kerja yang tinggi sehingga menghasilkan kinerja yang baik. Sebab, budaya organisasi dengan nilai-nilai BerAKHLAK menjadi *core value* yang senantiasa dipahami, diimplementasikan dalam kegiatan bekerja oleh PNS karena tanpa nilai-nilai BerAKHLAK akan kehilangan arah bekerja dan berdampak negatif yakni menyurutkan perilaku kesediaan bekerja, hasrat bekerja dan semangat bekerja serta berdampak pula pada penurunan kinerja. Akan tetapi, ketika seorang PNS memiliki sandaran atau bekerja memakai kompas yakni nilai-nilai BerAKHLAK maka perilaku motivasi kerja akan semakin kuat dan potensi untuk menghasilkan kinerja sangat tinggi yang tercermin dari tepat waktu, keterbukaan, kepastian dan kemudahan.

Budaya organisasi dengan nilai-nilai BerAKHLAK akan bermakna jika berhasil memperlihatkan motivasi kerja yang tinggi dan menghasilkan kinerja yang tinggi oleh PNS. Oleh karena itu, budaya organisasi didmaknai sebagai suatu kerangka kerja kognitif yang memuat sikap-sikap, nilai-nilai, norma-norma dan pengharapan-pengharapan bersama yang dimiliki oleh anggota-anggota organisasi (Robbins dan Judge, 2015). Shalahuddin & Marpaung, (2016) menyatakan bahwa budaya organisasi sebagai sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. Studi (Daud et al., 2021; Kultsum, 2017; Widodo, 2017) menemukan bahwa semakin kuat budaya organisasi semakin tinggi motivasi kerja dan semakin tinggi kinerja. Oleh karena itu, hasil penelitian ini memperluas berlakunya hasil penelitian sebelumnya. Selain itu, hasil penelitian ini memiliki implikasi praktis dan teoritis bahwa apabila seorang PNS pada kantor BKD Provinsi Sulawesi Selatan memakai sandaran nilai-nilai BerAKHLAK akan membentuk perilaku motivasi kerja yang tinggi dan menghasilkan kinerja yang baik.

KESIMPULAN

Studi ini menginvestigasi dampak karakteristik individu dan budaya organisasi BerAKHLAK terhadap kinerja PNS: Motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian menemukan bahwa karakteristik individu dapat mendorong kinerja PNS, namun budaya organisasi BerAKHLAK belum memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja karena keterbatasan pemahaman oleh PNS jika dijadikan sebagai kompas untuk bekerja. Selain itu, karakteristik individu dan budaya organisasi BerAKHLAK yang kuat dapat membentuk perilaku motivasi kerja yang tinggi. Menariknya dari temuan ini, karakteristik individu dan budaya organisasi BerAKHLAK yang kuat akan membangkitkan motivasi kerja yang tinggi dan menghasilkan kinerja PNS yang baik. Hasil penelitian ini hanya berfokus pada kantor BKD Provinsi Sulawesi Selatan saja sehingga tidak dapat digeneralisasi pada satuan kerja lain sehingga penelitian masih terdapat keterbatasan terutama dari wilayah objek penelitian termasuk sampel. Penelitian ini belum mengungkapkan informasi tentang perbandingan pengguna nilai-nilai BerAKHLAK pada satuan kerja lainnya sehingga akan menarik diteliti sekaligus menjadi pelengkap informasi dari hasil penelitian ini.

UCAPAN TERIMA KASIH

Kami mengucapkan terima kasih kepada Kepala BKD Provinsi Sulawesi Selatan yang bersedia memberikan izin untuk melakukan penelitian dan ucapan terima kasih kepada klan PNS yang bersedia meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Adha, R. N., Qomariah, N., & Hafidzi, A. H. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember. *Jurnal Penelitian IPTEKS*, 4(1), 47. <https://doi.org/10.32528/ipteks.v4i1.2109>
- Ahmad, M. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan PT. Cassia Coop Sungai Penuh. *Jurnal Benefita*, 4(2), 377. <https://doi.org/10.22216/jbe.v4i2.3944>
- Aktarina, D. (2015). Pengaruh Karakteristik Individu, Pekerjaan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Anggota Polri Di Polresta Palembang. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 12(3), 42–54.
- Ananda, sella selvia. (2018). Pengaruh karakteristik individu dan karakteristik pekerjaan terhadap motivasi kerja dan prestasi kerja karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 48(1), 71–79.
- Anita Melina Febriyanti, Ginta Ginting, & Andriyansah. (2020). Analisis Pengaruh Karakteristik Individu, Pekerjaan dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi dan Kinerja Tenaga Kerja Sukarela Pengumpul Sampah. *Coopetition : Jurnal Ilmiah Manajemen*, 11(3), 217–226. <https://doi.org/10.32670/coopetition.v11i3.129>
- Arifudin, O., & Rusmana, F. D. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Pegawai Bank Bri Syariah Kabupaten Subang. *Islamic Banking : Jurnal Pemikiran Dan Pengembangan Perbankan Syariah*, 6(1), 35–46. <https://doi.org/10.36908/isbank.v6i1.134>
- Daud, M., Rosita, S., & Solikhin, A. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Karakteristik Individu Terhadap Motivasi Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir Riau. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 2(6), 815–829. <https://doi.org/10.31933/jimt.v2i6.647>
- Dyike Adella Ramdhani, & Sridadi, A. R. (2019). PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN DAN KARAKTERISTIK INDIVIDU TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA

- UNIT BISNIS COMMERCIAL BANKING BANK Y SURABAYA. *Kompetensi*, 13(2), 73–98.
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109(August 2019), 101–110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Hair Jr, J., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107127. <https://doi.org/10.1504/ijmda.2017.087624>
- Hajati, D. I., A, D. W., & Wahyun, N. (2018). Pengaruh Karakteristik Individu , Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Organisasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Politeknik Kotabaru). *Jurnal Bisnis Dan Pembangunan*, 7(1), 1–10.
- Handayati, R. (2016). Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan di Bank Jatim Cabang Lawongan. *Jurnal Penelitian Ekonomi Dan Akuntansi*, 1(2), 127–140.
- Hidayah, S. (2021). Pengaruh Karakteristik Individu Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru Sma Negeri 3 Muara Bungo. *Jurnal Tunas Pendidikan*, 3(2), 54–63. <https://doi.org/10.52060/pgsd.v3i2.473>
- Hormati, T. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi, Rotasi Pekerjaan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai. *Jurnal EMBA*, 4(2), 298–310.
- Jacobis, V. G., Kojo, C., & Wenas, S. R. (2017). Pengaruh Karakteristik Individu dan Lingkungan Hidup Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 5(2), 2015–2022.
- Jahroni, J., & Darmawan, D. (2022). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Terapan Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 5(2), 95–106. <https://doi.org/10.58303/jtimb.v5i2.2973>
- Kridharta, D., & Rusdianti, E. (2017). The Influence of Individual Characteristic , Organizational Commitment , and Work Satisfaction to Employee Performance with Motivation as Intervening Variable. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 10(3), 60–76.
- Kultsum, U. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Trasti Global Konverta. *Journal of Business Studies*, 2(2), 121–132.
- Lina, D. (2014). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Sistem Reward Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 14, 77–97.
- Machasin, G. A. T. (2015). Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Personil Bid. Humas Polda Riau. *Jernal Tepak Manajemen Bisnis*, VII(3), 437–454.
- Meutia, K. I., & Husada, C. (2019). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *Jurnal Manajemen Motivasi*, 4(1), 119–126. <https://doi.org/10.29406/jmm.v15i2.1557>
- 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. <https://doi.org/10.36778/jesya.v1i1.7>
- Rahayu, M. S., & Rushadiyah, R. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan SMK Kartini. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen*, 11(2), 136–145. <https://doi.org/10.52643/jam.v11i2.1880>
- Rozalia, N. A., Utami, H. N., & Ruhana, I. (2015). Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan PT. Pattindo Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 26(2), 1–8.
- Sanosra, A., Hakim, A. R., Cahyono, D., Qomariah, N., & Thamrin, M. (2022). Role of Knowledge Sharing and Leadership Style in Improving Employee Performance With Work Culture As an Intervening Variable. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 20(4). <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2022.020.04.14>
- Sekartini, N. L. (2016a). Pengaruh Kemampuan Kerja, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Terhadap

- Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Administra- Si Universitas Warmadewa. *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 3(2), 1–12. <https://doi.org/10.22225/jj.3.2.130.64-75>
- Sekartini, N. L. (2016b). Pengaruh Kemampuan Kerja, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Administrasi Universitas Warmadewa. *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 3(2), 1–12. <https://doi.org/10.22225/jj.3.2.130.64-75>
- Shalahuddin, A., & Marpaung, B. P. (2016). Pengaruh Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Perantara. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan/ Journal of Theory and Applied Management*, 7(1). <https://doi.org/10.20473/jmtt.v7i1.2685>
- Simatupang, S., Butarbutar, N., & Candra, V. (2021). Disiplin Kerja, Karakteristik Individu dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen*, 12(2), 115. <https://doi.org/10.32832/jm-uika.v12i2.4276>
- Soepandi, A. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Kenko No Kai. *JURNAL SeMaRaK*, 3(3), 11. <https://doi.org/10.32493/smk.v3i3.7097>
- Subariyanti, H. (2017). Hubungan Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PTLR Batan. *Hubungan Motivasi Kerjadan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PTLR Batan*, 1(2), 1–9.
- Suhardi, S. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Jiwa di Kota Batam Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Benefita*, 4(2), 296. <https://doi.org/10.22216/jbe.v4i2.3670>
- Susanti, S. (2016). Pengaruh Karakteristik Individu, Budaya Organisasi, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Karyawan Instalasi Rawat Jalan Rsud Dr. Saiful Anwar Malang). *Journal of Innovation in Business and Economics*, 7(2), 153. <https://doi.org/10.22219/jibe.vol7.no2.153-160>
- Sutoro, S. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai BPSDM Provinsi Jambi. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 20(1), 104. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v20i1.863>
- Suwondo & Sutanto. (2015). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan PT . Borwita Citra Prima Surabaya. *Agora*, 5(1), 1–8.
- Triany, V. M., Soeherlan S, L., & Jarkasih, A. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *JURNAL DIALOGIKA Manajemen Dan Administrasi*, 3(1), 10–20. <https://doi.org/10.31949/dialogika.v3i1.2112>
- Widodo, D. S. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Kompensasi Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Motivasi*, 13(2), 896. <https://doi.org/10.29406/jmm.v13i2.723>
- Yakin, D. C., Handoko, V. R., & Sutrisno, E. (2013). Pengaruh Implementasi Kebijakan, Karakteristik Individu, Karakteristik Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Sekretaris Desa. *DIA, Jurnal Administrasi Publik*, 11(1), 129–145.