

Pengaruh Motivasi Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Telemarketing Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pt Sunlife Financial Indonesia)

Nadia Ulfa¹, Tri Ina Fadhila Rahma², Nurbaiti³

^{1,2,3} Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan, Indonesia

Abstrak

This study aims to analyze the effect of work motivation and job stress on employee performance with organizational culture as an intervening variable in the telemarketing division of PT Sun Life Financial Indonesia. This study employs a quantitative approach using the Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) method. Data were collected through questionnaires distributed to all telemarketing employees. The results indicate that work motivation has a positive and significant effect on employee performance, while job stress has a negative and significant effect on employee performance. Organizational culture is also proven to have a positive effect on performance and is able to mediate the relationship between work motivation and job stress on employee performance. The R-square value of 0.63 indicates that the model explains 63% of the variance in employee performance. This study implies that improving employee performance can be achieved through strengthening work motivation, effectively managing job stress, and fostering a supportive organizational culture.

Kata Kunci: *Peran Pengawas Sekolah; Kompetensi Manajerial; Kepala Sekolah; Kinerja Guru.*

Copyright (c) 2026 Agus Riswanto

✉ Corresponding author :

Email Address : agusriswantomike@gmail.com

PENDAHULUAN

Dalam beberapa tahun terakhir, industri jasa keuangan di Indonesia mengalami perkembangan yang sangat pesat seiring dengan kemajuan teknologi digital serta meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap layanan keuangan yang cepat, mudah, dan efisien. Transformasi digital telah mendorong perusahaan jasa keuangan untuk terus berinovasi dalam memberikan layanan yang kompetitif dan berorientasi pada pelanggan. Kondisi ini menuntut perusahaan untuk tidak hanya mengandalkan teknologi, tetapi juga memperkuat pengelolaan sumber daya manusia sebagai aset utama dalam mencapai keunggulan bersaing. Dalam organisasi jasa, kualitas sumber daya manusia sangat menentukan keberhasilan perusahaan karena berhubungan langsung dengan kualitas layanan, kepuasan pelanggan, serta pencapaian target bisnis.

Salah satu sektor yang mengalami perkembangan signifikan adalah industri asuransi yang berperan penting dalam memberikan perlindungan finansial kepada masyarakat. Di tengah persaingan yang semakin ketat, perusahaan asuransi dituntut untuk mampu meningkatkan kinerja karyawan, khususnya pada fungsi pemasaran. PT Sun Life Financial Indonesia merupakan salah satu perusahaan jasa keuangan yang bergerak di bidang asuransi dan memiliki peran strategis dalam menyediakan produk perlindungan dan perencanaan keuangan. Dalam menjalankan operasionalnya, perusahaan ini mengandalkan divisi telemarketing sebagai salah satu ujung tombak dalam kegiatan pemasaran produk, menjalin komunikasi dengan nasabah, serta mencapai target penjualan yang telah ditetapkan.

Divisi telemarketing memiliki karakteristik pekerjaan yang unik, yaitu berbasis target, memiliki tekanan waktu yang tinggi, serta membutuhkan kemampuan komunikasi yang intensif dengan pelanggan. Karyawan pada divisi ini dituntut untuk mencapai target penjualan dalam waktu tertentu, menghadapi berbagai respon pelanggan, serta mempertahankan performa kerja secara konsisten. Kondisi tersebut menjadikan kinerja karyawan telemarketing sebagai faktor yang sangat krusial dalam mendukung keberhasilan perusahaan. Namun, di sisi lain, karakteristik pekerjaan tersebut juga berpotensi menimbulkan tekanan kerja yang tinggi dan berdampak pada kondisi psikologis karyawan.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di lapangan, PT Sun Life Financial Indonesia secara berkala membuka lowongan pekerjaan khususnya pada posisi telemarketing dalam beberapa tahun terakhir. Tingginya frekuensi pembukaan lowongan kerja ini mengindikasikan adanya dinamika tenaga kerja yang cukup tinggi, seperti tingkat turnover karyawan yang relatif besar. Kondisi ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, antara lain tekanan kerja yang tinggi, target penjualan yang ketat, serta tingkat stres kerja yang dialami oleh karyawan. Fenomena ini menunjukkan bahwa perusahaan menghadapi tantangan dalam mempertahankan karyawan sekaligus menjaga stabilitas kinerja organisasi.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja yang optimal mencerminkan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas secara efektif dan efisien, sedangkan kinerja yang rendah dapat berdampak pada menurunnya produktivitas dan kualitas layanan perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan agar dapat merumuskan strategi yang tepat dalam meningkatkan performa kerja.

Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja. Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang mendorong individu untuk bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja, komitmen,

serta ketekunan dalam menyelesaikan tugas. Penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Amalia et al., 2022). Dalam konteks telemarketing, motivasi kerja menjadi faktor penting karena karyawan dihadapkan pada tekanan target yang tinggi sehingga membutuhkan dorongan yang kuat untuk tetap produktif. Di sisi lain, stres kerja juga menjadi faktor yang tidak dapat diabaikan dalam memengaruhi kinerja karyawan. Stres kerja merupakan kondisi ketegangan yang muncul akibat tuntutan pekerjaan yang tinggi, seperti beban kerja berlebih, tekanan target, serta batas waktu yang ketat. Stres kerja yang tidak dikelola dengan baik dapat menurunkan konsentrasi, kepuasan kerja, serta produktivitas karyawan (Hidayat & Prabowo, 2023). Namun demikian, beberapa penelitian menunjukkan bahwa stres kerja dalam tingkat tertentu dapat memberikan dampak positif sebagai pendorong kinerja (Rahmawati & Kurniawan, 2023). Perbedaan temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh stres kerja terhadap kinerja bersifat kontekstual dan perlu dikaji lebih lanjut. Dalam menjelaskan hubungan antara motivasi kerja, stres kerja, dan kinerja karyawan, budaya organisasi dipandang sebagai faktor penting yang dapat berperan sebagai variabel intervening. Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan keyakinan yang dianut bersama oleh anggota organisasi yang menjadi pedoman dalam berperilaku. Budaya organisasi yang kuat dan positif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi kerja, serta membantu karyawan dalam mengelola stres kerja sehingga berdampak pada peningkatan kinerja (Denison & Mishra, 2021).

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa motivasi kerja dan stres kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun demikian, sebagian besar penelitian masih berfokus pada pengaruh langsung antar variabel serta lebih banyak dilakukan pada sektor manufaktur dan instansi pemerintahan. Penelitian pada sektor jasa keuangan, khususnya divisi telemarketing, masih relatif terbatas. Selain itu, penelitian yang mengkaji peran budaya organisasi sebagai variabel intervening dalam hubungan antara motivasi kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan juga belum banyak dilakukan secara komprehensif. Berdasarkan kondisi tersebut, terdapat kesenjangan penelitian (research gap) yang menunjukkan perlunya kajian lebih lanjut mengenai pengaruh motivasi kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan dengan mempertimbangkan peran budaya organisasi sebagai variabel intervening, khususnya pada sektor jasa keuangan dengan karakteristik pekerjaan berbasis target seperti telemarketing. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan divisi telemarketing PT Sun Life Financial Indonesia dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta kontribusi praktis bagi perusahaan dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

METHODOLOGY

Penelitian ini dilaksanakan pada karyawan divisi telemarketing PT Sun Life Financial Indonesia. Fokus utama penelitian ini adalah menganalisis pengaruh motivasi kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan dan pengaruh antar variabel secara empiris. Pendekatan kuantitatif dipilih karena data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data numerik yang dianalisis menggunakan metode statistik. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan divisi telemarketing PT Sun Life Financial Indonesia, yaitu sebanyak **50 karyawan**. Teknik pengambilan sampel yang digunakan *adalah sampel jenuh (census sampling)*, dimana seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden penelitian. Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan divisi telemarketing PT Sun Life Financial Indonesia. Kuesioner disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel penelitian, yaitu motivasi kerja, stres kerja, budaya organisasi, dan kinerja karyawan, dengan menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari sangat tidak setuju (1) hingga sangat setuju (5). Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui studi pustaka yang bersumber dari buku, jurnal ilmiah, dan publikasi lainnya yang relevan dengan topik penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan divisi telemarketing PT Sun Life Financial Indonesia. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh (census sampling), yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden penelitian. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan software SmartPLS. Analisis dilakukan melalui dua tahap utama, yaitu evaluasi model pengukuran (outer model) yang meliputi uji validitas dan reliabilitas, serta evaluasi model struktural (inner model) yang meliputi pengujian R-square, path coefficient, dan uji hipotesis menggunakan bootstrapping.

RESULTS AND DISCUSSION

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) dengan bantuan software SmartPLS. Metode SEM-PLS dipilih karena mampu menganalisis hubungan antar variabel laten secara simultan serta dapat digunakan pada jumlah sampel relatif kecil.

Analisis Jalur:

Model hubungan dalam penelitian ini adalah:

$$X1 \rightarrow Z$$

$$X2 \rightarrow Z$$

$$Z \rightarrow Y$$

$$X1 \rightarrow Y$$

$$X2 \rightarrow Y \text{ Dimana:}$$

$$X1 = \text{Motivasi Kerja}$$

X₂ = Stres Kerja

Z = Budaya Organisasi

Y = Kinerja Karyawan

Interpretasi model penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel. Secara langsung, motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, yang berarti semakin tinggi motivasi yang dimiliki karyawan, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Sebaliknya, stres kerja juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dimana tingkat stres yang tinggi cenderung berdampak pada penurunan kinerja apabila tidak dikelola dengan baik. Selain pengaruh langsung, terdapat pula pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi, yaitu budaya organisasi. Motivasi kerja memengaruhi kinerja karyawan melalui budaya organisasi, yang menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik dapat memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap peningkatan kinerja. Di sisi lain, stres kerja juga memengaruhi kinerja melalui budaya organisasi, dimana budaya organisasi yang kuat mampu mengurangi dampak negatif stres kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, budaya organisasi berperan penting sebagai variabel intervening yang menjembatani hubungan antara motivasi kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan.

Analisis SEM-PLS dilakukan melalui dua tahap utama yaitu:

1. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)
2. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

I. EVALUASI MODEL PENGUKURAN (OUTER MODEL)

Outer model digunakan untuk menguji hubungan antara indikator dengan variabel laten. Pengujian dilakukan melalui:

- a. Convergent Validity
- b. Discriminant Validity
- c. Composite Reliability
- d. Cronbach Alpha

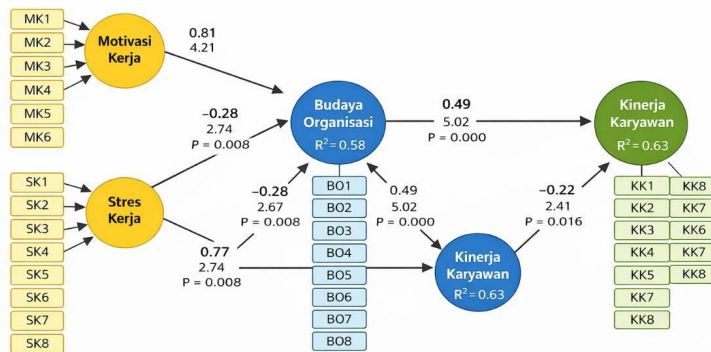
Convergent Validity

Convergent validity dinilai dari nilai outer loading setiap indikator terhadap variabel laten. Indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai outer loading > 0,70.

Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel motivasi kerja, stres kerja, budaya organisasi, dan kinerja karyawan memiliki nilai outer loading di atas 0,70, sehingga seluruh indikator dinyatakan valid dan dapat digunakan dalam analisis lebih lanjut. Uji Mediasi (Intervening)

Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi memediasi hubungan antara motivasi kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan.

Hal ini berarti bahwa semakin baik budaya organisasi dalam perusahaan, maka pengaruh motivasi kerja terhadap peningkatan kinerja akan semakin kuat dan dampak negatif stres kerja dapat diminimalkan.



Nilai R-Square sebesar 0,63 menunjukkan bahwa 63% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh motivasi kerja, stres kerja, dan budaya organisasi, sedangkan sisanya sebesar 37% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian.

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa seluruh hubungan antar variabel signifikan dengan nilai T-statistik > 1,96 dan P-value < 0,05. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja, sedangkan stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja. Budaya organisasi terbukti memiliki pengaruh paling kuat terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi yang dimiliki karyawan telemarketing, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan.

Sebaliknya, stres kerja memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Tekanan target penjualan yang tinggi serta beban kerja yang besar dapat menurunkan performa kerja apabila tidak dikelola dengan baik.

Selain itu, penelitian ini juga menemukan bahwa budaya organisasi berperan sebagai variabel intervening yang memperkuat hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan serta membantu mengurangi dampak negatif stres kerja.

Budaya organisasi memediasi pengaruh motivasi dan stres kerja terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Amalia et al. (2022) yang menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan faktor utama dalam meningkatkan performa karyawan, khususnya pada sektor jasa berbasis target.

Stres kerja terbukti berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Hal ini mendukung teori Cooper & Quick (2020) yang menyatakan bahwa tekanan kerja yang tinggi dapat menurunkan produktivitas apabila tidak dikelola dengan baik.

Selain itu, budaya organisasi terbukti berperan sebagai variabel intervening. Temuan ini memperkuat teori Schein (2020) yang menyatakan bahwa budaya organisasi mampu membentuk perilaku kerja dan meningkatkan efektivitas kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan menggunakan metode SEM-PLS, diperoleh temuan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan divisi telemarketing. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi yang dimiliki karyawan, maka semakin optimal pula kinerja yang dihasilkan. Karyawan yang memiliki dorongan berprestasi, tanggung jawab, serta keinginan untuk berkembang cenderung menunjukkan produktivitas dan kualitas kerja yang lebih baik.

Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Amalia et al. (2022) yang menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan faktor utama dalam meningkatkan kinerja karyawan, khususnya pada sektor jasa yang berbasis target. Selain itu, penelitian Pratama et al. (2021) juga menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan yang kuat dengan peningkatan kinerja individu dalam organisasi. Secara teoretis, hal ini juga didukung oleh teori motivasi Herzberg yang menegaskan bahwa faktor motivator seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab mampu meningkatkan kepuasan dan performa kerja karyawan.

Selanjutnya, hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa tekanan kerja yang tinggi, seperti target penjualan yang ketat, beban kerja berlebih, serta tuntutan waktu, dapat menurunkan tingkat konsentrasi dan efektivitas kerja karyawan. Dalam konteks divisi telemarketing, kondisi ini menjadi sangat relevan karena pekerjaan yang dilakukan bersifat repetitif, penuh tekanan, dan membutuhkan interaksi intensif dengan pelanggan.

Hasil ini konsisten dengan penelitian Hidayat dan Prabowo (2023) yang menyatakan bahwa stres kerja yang tidak dikelola dengan baik dapat menurunkan produktivitas dan kualitas kerja karyawan. Selain itu, Cooper dan Quick (2020) juga menjelaskan bahwa stres kerja yang berlebihan dapat berdampak negatif terhadap kondisi psikologis dan kinerja individu. Namun demikian, beberapa penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa dalam kondisi tertentu stres kerja dapat bersifat positif (*eustress*), yaitu mampu mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik. Perbedaan hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh stres kerja terhadap kinerja bersifat kontekstual dan sangat dipengaruhi oleh lingkungan organisasi.

Lebih lanjut, hasil penelitian ini menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi yang kuat, yang ditandai dengan nilai kerja yang jelas, komunikasi yang baik, serta dukungan pimpinan, mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga mendorong peningkatan kinerja karyawan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Denison dan Mishra (2021) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang efektif dapat meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan keterlibatan dan komitmen karyawan. Selain itu, teori Schein (2020) juga menjelaskan bahwa budaya organisasi berperan sebagai sistem nilai yang membentuk perilaku kerja karyawan, sehingga secara langsung maupun tidak langsung memengaruhi kinerja.

Yang paling penting, penelitian ini juga membuktikan bahwa budaya organisasi berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara motivasi kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan. Artinya, budaya organisasi mampu memperkuat pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja serta mengurangi dampak negatif stres kerja. Dengan adanya budaya organisasi yang kuat, karyawan dapat lebih mudah mengelola tekanan kerja dan tetap mempertahankan performa yang optimal.

Hasil ini memperkuat penelitian Fauzan dan Ramadhan (2024) yang menyatakan bahwa budaya organisasi mampu menjadi mediator dalam hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian Rahmawati dan Kurniawan (2023) juga menunjukkan bahwa faktor organisasi, seperti budaya kerja dan dukungan lingkungan, dapat memoderasi atau memediasi pengaruh stres kerja terhadap kinerja.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individu seperti motivasi dan stres kerja, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh faktor organisasi, yaitu budaya organisasi. Hal ini menegaskan bahwa pendekatan dalam meningkatkan kinerja karyawan harus dilakukan secara komprehensif, tidak hanya berfokus pada individu, tetapi juga pada sistem dan lingkungan kerja yang mendukung.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh motivasi kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan divisi telemarketing dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening pada PT Sun Life Financial Indonesia, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki karyawan, maka semakin kuat pula penerapan budaya organisasi dalam perusahaan. Karyawan yang memiliki dorongan berprestasi, tanggung jawab, dan komitmen terhadap pekerjaan cenderung mendukung terbentuknya nilai-nilai organisasi yang positif. Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Artinya, semakin tinggi tingkat stres kerja yang dialami karyawan, maka semakin menurunnya kualitas budaya organisasi yang dirasakan. Tekanan kerja yang tinggi dapat menghambat komunikasi, kerja sama tim, serta menurunkan kenyamanan lingkungan kerja. Selanjutnya, budaya organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat, yang ditandai dengan nilai kerja yang jelas, komunikasi yang baik, dan dukungan pimpinan, mampu meningkatkan kinerja karyawan secara optimal. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi motivasi kerja, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Sebaliknya, stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti bahwa tekanan kerja yang tidak dikelola dengan baik dapat menurunkan performa kerja. Lebih lanjut, penelitian ini membuktikan bahwa budaya organisasi berperan sebagai variabel intervening yang mampu memediasi hubungan antara motivasi kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi memperkuat pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja serta mampu mengurangi dampak negatif stres kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu. Penelitian Fauzan dan Ramadhan (2024) menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dalam memperkuat budaya organisasi dan meningkatkan efektivitas kerja karyawan. Selain itu, penelitian Denison dan Mishra (2021) juga menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dipengaruhi oleh nilai, sikap, dan perilaku individu dalam organisasi. Teori Schein (2020) juga menjelaskan bahwa budaya organisasi terbentuk dari pola nilai dan keyakinan yang berkembang dari perilaku anggota organisasi, yang dipengaruhi oleh motivasi dan komitmen kerja.

Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak hanya mendukung, tetapi juga memperkuat temuan penelitian terdahulu bahwa motivasi kerja merupakan faktor penting dalam membentuk budaya organisasi serta meningkatkan kinerja karyawan. Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan telemarketing tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individu seperti motivasi dan stres kerja, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kualitas budaya organisasi yang diterapkan dalam perusahaan.

Referensi :

- Amalia, R., Putri, D. A., & Saputra, Y. (2022). The effect of compensation and work motivation on employee performance. *Journal of Management Research*, 14(2), 145–158.
- Cooper, C. L., & Quick, J. C. (2020). *The handbook of stress and health: A guide to research and practice*. Wiley-Blackwell.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (2021). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 32(2), 321–340.
- Fauzan, M., & Ramadhan, A. (2024). Work motivation, organizational culture, and employee performance: Evidence from service companies. *Journal of Human Resource Studies*, 8(1), 88– 102.
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 26*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hidayat, R., & Prabowo, A. (2023). Job stress and employee performance in service industries. *International Journal of Human Resource Studies*, 13(2), 55–68.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2020). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Nasution, Y. S. J. (2022). Pengaruh stres kerja terhadap produktivitas karyawan. *Jurnal Manajemen SDM*.

- Nurlaila. (2021). Peran budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*.
- Nurbaiti. (2021). Budaya organisasi dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*.
- Pratama, A., Siregar, E., & Lubis, R. (2021). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 211–222.
- Rahmawati, S., & Kurniawan, D. (2023). Motivation and job stress on employee performance: The moderating role of organizational support. *Asian Journal of Business Research*, 13(1), 77–90.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2020). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson Education.
- Rahma, T. I. F. (2022). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada sektor jasa. *Jurnal Manajemen*.
- Soemitra, A. (2020). *Manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja organisasi*. *Jurnal Ekonomi Islam*.
- Schein, E. H. (2020). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Sedarmayanti. (2021). *Manajemen sumber daya manusia*. Refika Aditama.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta. (boleh dipakai untuk metode meskipun <2020, karena metodologi bersifat dasar)
- Umar, H. (2020). *Metode penelitian untuk skripsi dan tesis bisnis*. Rajawali Pers.