

**PENGARUH KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA DAN BUDAYA KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN TINGKAT PENDIDIKAN
SEBAGAI VARIABEL MODERASI**

(Studi Pada Karyawan Gen Z di Jawa Timur Park 2)

Deni Dwi Susanti, Dadang Krisdianto, Eny Widayawati

Program Studi Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Islam Malang

Jl. MT Haryono 193 Malang, 65144

LPPM Universitas Islam Malang, Jl. MT Haryono 193 Malang, 65144, Indonesia

E-mail: denisdwiusanti@gmail.com

ABSTRAK

Riset ini bertujuan untuk menilai pengaruh kualitas SDM serta budaya kerja terhadap kinerja karyawan, disertai tingkat pendidikan selaku variabel moderasi, untuk karyawan Gen Z Jawa Timur Park 2. Penelitian bersifat kuantitatif karena menggunakan data numerik. Populasi penelitian adalah karyawan Gen Z di lokasi tersebut, dengan pengambilan sampel menggunakan teknik total sampling non-probabilitas, melibatkan 90 responden. Analisis hipotesis dilakukan dengan bantuan SPSS 25. Temuan menunjukkan bahwa kualitas SDM memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, adapun budaya kerja tidak berpengaruh signifikan dan bersifat negatif. Kualitas SDM dan budaya kerja memengaruhi kinerja karyawan. Tingkat pendidikan tidak berperan sebagai moderator pada hubungan kualitas SDM maupun budaya kerja terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: *Kualitas Sumber Daya Manusia, Budaya Kerja, Tingkat Pendidikan, Kinerja Karyawan.*

ABSTRACT

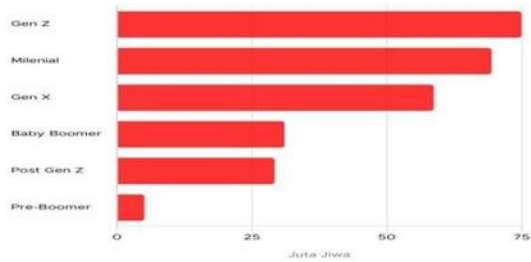
This research aims to assess the influence of human resource quality and work culture on employee performance, along with education level as a moderating variable, for Gen Z employees of Jawa Timur Park 2. The research is quantitative because it uses numerical data. The research population is Gen Z employees at the location, with sampling using a non-probability total sampling technique, involving 90 respondents. Hypothesis analysis was conducted with the help of SPSS 25. The findings show that human resource quality has a significant influence on employee performance, while work culture has no significant and negative effect. Human resource quality and work culture affect employee performance. Education level does not play a role as a moderator in the relationship between human resource quality and work culture on employee performance.

Keywords: *Human Resource Quality, Work Culture, Education Level, Employee Performance.*

PENDAHULUAN

Saat ini, Generasi Z kerap dikenal sebagai Gen Z, termasuk salah satu kelompok generasi yang memiliki proporsi besar dalam populasi di Indonesia. Dari informasi Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2023 menjelaskan bahwa Gen Z sekitar 74,93 juta jiwa 27,94% populasi. Meskipun variasi perspektif mengenai batas kelahiran Generasi Z berbeda, Berkup (2014) menjelaskan generasi yang sejak awal kehidupannya telah bersentuhan

dengan teknologi, sehingga aspek teknologi memberi pengaruh besar terhadap gaya hidup. Usia produktif Gen Z yaitu 15-64 tahun (Badan Pusat Statistik, 2022) berpotensi besar dalam mencapai Indonesia maju.



Gambar 1. Data Populasi Penduduk
Sumber: Badan Pusat Statistik (BPS) 2023

Tumbuh dan berkembang dalam era digital membuat Generasi Z mengenal teknologi sejak usia dini dan menjadikan mereka generasi yang dapat terhubung dengan dunia maya karena memiliki cara berkomunikasi dan berpikir yang berbeda dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Dengan teknologi yang terjangkau, memungkinkan Generasi Z untuk terhubung dengan informasi dan orang-orang dari seluruh dunia dalam hitungan detik. Akibatnya, Generasi Z cenderung lebih mengandalkan interaksi lewat sarana digital misalnya jejaring sosial dan layanan perpesanan cepat (Juliyah dkk, 2025).

Generasi Z cenderung menyukai pembelajaran yang interaktif dan dalam dunia kerja mengharapkan lingkungan kerja yang menunjang keharmonisan, stabilitas mental, fleksibilitas menghadapi perubahan (Moeins dkk, 2024). Namun Gen Z juga sering dikaitkan dengan stigma negatif, di mana Gen Z di dunia kerja cenderung cepat mengundurkan diri atau “resign” dari pekerjaan dikarenakan memiliki ekspektasi tinggi terhadap keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadinya serta dinilai belum siap bekerja oleh sebagian besar perusahaan.

Performances yaitu capaian kerja diperoleh individu maupun kelompok pada sebuah institusi sejalan atas kewenangan serta kewajiban yang melekat, tidak menyalahi peraturan hukum, serta tetap mengindahkan norma moral dan prinsip etika. Kinerja karyawan berperan tinggi dalam memastikan produktivitas serta keberhasilan setiap aktivitas organisasi. Hal tersebut menegaskan bahwa performa karyawan berpengaruh besar dan menuntut adanya pengimplementasian

penilaian yang tepat serta partisipasi aktif dalam pengembangan usaha, baik dari sisi kelemahan, kekuatan maupun hambatan. (Sharma dkk., 2016).

SDM secara makro seluruh manusia sebagai komunitas atau warga negara dari suatu wilayah kedaulatan. Sementara itu, SDM dalam konteks mikro berarti individu atau personil yang terlibat sebagai pelaksana tugas atau menjadi integral dari suatu institusi (Nawawi, 2003). Riset yang dilaksanakan Susilo (2020) mengindikasikan bahwa mutu SDM mempunyai pengaruh atas performa karyawan. Sebaliknya, Riset Rahmawati dkk (2023) mengemukakan Kualitas SDM tidak dampak positif, signifikan kepada Kinerja Karyawan.

Penyebab lainnya berpotensi berdampak pada Kinerja Karyawan yakni Budaya Kerja. Menurut Mangkunegara dalam Herwanto & Radiansyah (2022:140), Budaya Kerja adalah gabungan interpretasi atau kerangka kepercayaan, etika, dan pedoman. Aspek ini disusun dalam struktur organisasi. Aspek ini berfungsi sebagai standar perilaku anggota dalam menaggulangani permasalahan adaptasi eksternal maupun integrasi internal. Pada riset ini, Tingkat Pendidikan digunakan sebagai variabel moderasi karena pendidikan dapat mempengaruhi bagaimana individu memproses informasi, mengatasi tantangan dan berinteraksi dengan lingkungan kerja.

Tingkat Pendidikan ialah sebuah rangkaian tahapan berkesinambungan yang memanfaatkan tata cara terstruktur dan susunan rapi, di mana personel manajerial mendalami pemahaman konseptual serta teoritis untuk kepentingan yang bersifat umum. Riset dilaksanakan Basyit (2020) memperlihatkan tingkat pendidikan memberikan dampak signifikan, baik sendiri maupun bersama-sama, dalam memengaruhi *performa* karyawan. Sementara itu, penelitian yang dilakukan Junita & Mukmin (2022) menunjukkan bahwa tidak ada dampak signifikan antara

Tingkat Pendidikan kepada Kinerja Karyawan.

Research Gap penelitian ini terletak pada kurangnya pemahaman tentang bagaimana tingkat pendidikan dapat memoderasi keterkaitan dari Kualitas SDM serta Budaya Kerja atas Kinerja Karyawan. Meskipun banyak penelitian sebelumnya yang telah membahas secara terpisah pengaruh kualitas SDM, budaya kerja kepada performa karyawan, akan tetapi belum banyak yang mengeksplorasi peran tingkat pendidikan sebagai faktor moderasi yang dapat mempengaruhi seberapa kuat atau lemahnya hubungan tersebut dalam konteks berbagai tingkat pendidikan karyawan.

Jawa Timur Park 2 yaitu objek wisata edukasi terbesar Kota Batu. Berdasarkan hasil wawancara dengan HRD, kinerja karyawan Gen Z di Jatim Park 2 mengalami beberapa masalah baik di tingkat individu, tim, maupun organisasi. Pihak manajemen Jatim Park 2 selalu rutin untuk melakukan pengukuran kinerja karyawan selama 2 kali dalam satu tahun yang dilakukan secara berjenjang oleh atasan langsung dengan tujuan untuk memastikan efektivitas dan efisiensi kerja serta meningkatkan kualitas layanan yang diberikan.

Berdasarkan latar belakang, penelitian terdahulu yang hasilnya masih beragam serta kejadian riset maka penulis berkeinginan melaksanakan riset yang berjudul “Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Tingkat Pendidikan sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Karyawan Gen Z di Jawa Timur Park 2)”.

Rumusan Masalah

1. Apakah kualitas sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah kualitas sumber daya manusia dan budaya kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan?

4. Apakah pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan dimoderasi tingkat pendidikan?
5. Apakah pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan dimoderasi tingkat pendidikan?

KAJIAN PUSTAKA

Sumber Daya Manusia

Nawawi (2003:37) SDM dapat dimaknai dalam 2 perspektif, yakni makro dan mikro. Secara makro, istilah ini merujuk pada keseluruhan individu yang berada dalam usia produktif, baik yang beraktivitas kerja maupun yang belum memperoleh pekerjaan. Secara mikro, sumber daya manusia diartikan sebagai seseorang yang melaksanakan peran kerja atau terhimpun dalam suatu entitas organisasi, seperti staf, kru, atau pekerja.

Kualitas Sumber Daya Manusia

Kasanuddin dalam Atika & Mafra (2021:357) Kualitas SDM adalah Kemampuan karyawan dalam melaksanakan kewajiban dan peran yang diemban, dengan didukung oleh latar belakang pendidikan, keahlian, serta pengalaman untuk mendukung pelaksanaan tugas tersebut sehingga organisasi dapat bersaing.

Budaya Kerja

Ndraha (2005:29), budaya kerja diartikan sebagai seperangkat cara pandang struktur pemikiran yang dapat digunakan agar mengembangkan efektivitas kerja dan kolaborasi antar individu dalam suatu kelompok masyarakat.

Tingkat Pendidikan

Ranupandojo (2007:35) berpendapat tingkat pendidikan adalah usaha untuk memperluas wawasan seseorang, termasuk penguasaan teori yang dimanfaatkan dalam mengambil keputusan terkait aktivitas pencapaian tujuan.

Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2008:67) menjelaskan kinerja merupakan capaian kerja, baik dari segi mutu maupun jumlah, yang diperoleh seorang staf ketika melaksanakan peranan sesuai beban kerja yang berlaku.

Hubungan Antar Variabel

Hubungan Kualitas SDM Terhadap Kinerja Karyawan

Kualitas SDM memiliki peran penting dalam menentukan kinerja karyawan di suatu perusahaan. SDM yang berkualitas tidak hanya memiliki keterampilan teknis saja, tetapi juga memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan, belajar secara terus-menerus, dan berinovasi dalam lingkungan yang terus berubah (Aji & Mala, 2024). Kualitas SDM yang mencakup kemampuan, pengetahuan dan keterampilan berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan. Peningkatan kualitas SDM melalui pelatihan, meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan yang pada akhirnya mendorong kinerja yang lebih baik. Ketika karyawan merasa termotivasi dan puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung memiliki etos kerja yang lebih tinggi, mampu beradaptasi dengan perubahan, serta menunjukkan kemampuan *problem-solving* yang lebih baik. Selain itu, semakin baik kualitas SDM karyawan maka akan semakin baik pula kinerja yang bisa dicapai dan sikap profesional karyawan juga dapat meningkatkan kinerja mereka.

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Siregar & Panjaitan (2022) menunjukkan bahwa kualitas SDM memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Universitas Darma Agung Medan. Serta penelitian yang dilakukan Badrianto & Gusramlan (2023) menunjukkan bahwa kualitas SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. KEU.

Hubungan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya kerja merupakan nilai-nilai dasar yang terdapat pada lingkungan di

perusahaan menjadi nilai penting dari SDM karena dapat berfungsi sebagai alat untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas kerja. Budaya kerja yang kuat dan positif akan membantu meningkatkan kinerja karena memberi struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus berpedoman pada birokrasi formal yang terkadang kaku dan dapat menghambat motivasi dan inovasi.

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan Subandrio & Avila (2022) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. Arta Boga Cemerlang Kota Bengkulu. Serta penelitian yang dilakukan Moron, Herdi & Angga (2023) menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan koperasi simpan pinjam IKAMALA.

Hubungan Tingkat Pendidikan Terhadap Kinerja Karyawan

Tingkat pendidikan yang lebih tinggi umumnya membekali individu dengan pengetahuan, keterampilan analitis, serta kemampuan berpikir kritis dan kreatif yang dibutuhkan dalam dunia kerja. Karyawan yang berpendidikan tinggi cenderung lebih mudah beradaptasi dengan perubahan, mampu menyelesaikan tugas dengan efisien, serta berkontribusi dalam pemecahan masalah dan inovasi di tempat kerja. Selain itu, kesesuaian antara bidang pendidikan dan posisi pekerjaan sangat memengaruhi kinerja, karena tanpa kesesuaian tersebut, tingkat pendidikan yang tinggi belum tentu menghasilkan performa yang optimal.

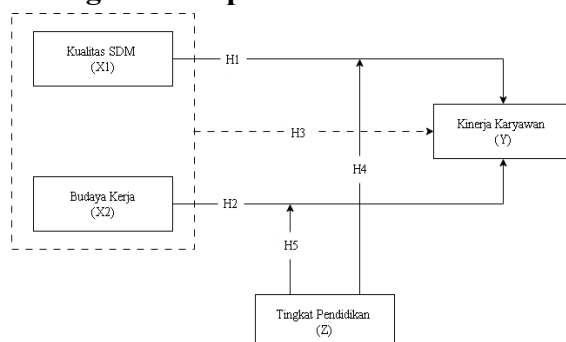
Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan Yasa & Mayasari (2022) menunjukkan bahwa tingkat pendidikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Sinar Niaga Sejahtera (SNS). Serta penelitian yang dilakukan Hartati, Saputra & Andriani (2022) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara tingkat pendidikan terhadap kinerja

karyawan pada Kantor Camat Kampar Kiri Hulu.

Hubungan Kualitas SDM dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dimoderasi Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan menjadi faktor yang menentukan sejauh mana kualitas SDM dan budaya kerja berdampak pada kinerja karyawan. Karyawan dengan pendidikan lebih tinggi cenderung lebih cepat memahami dan menerapkan kemampuan yang dimiliki, sehingga kualitas SDM mereka lebih optimal dalam meningkatkan kinerja. Sebaliknya, karyawan dengan pendidikan lebih rendah memerlukan pelatihan tambahan agar potensi SDM-nya bisa mendukung kinerja secara maksimal. Selain itu, budaya kerja juga berperan penting dalam membentuk perilaku kerja dan produktivitas karyawan. Lingkungan kerja yang menanamkan nilai disiplin, kerja sama, dan tanggung jawab akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik. Karyawan dengan latar belakang pendidikan lebih tinggi cenderung lebih terbuka, adaptif, dan mampu menginternalisasi nilai-nilai budaya kerja secara lebih cepat dan efektif, sehingga budaya kerja memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja karyawan.

Kerangka Konseptual



Gambar 2. Kerangka Konseptual
Sumber: Data diolah Peneliti, 2025

Keterangan:

———— : Parsial

- - - - - : Simultan

METODE PENELITIAN

Riset ini memakai metode riset kuantitatif menggunakan *explanatory research*. Riset di lakukan kepada karyawan Generasi Z yang ada di Jawa Timur Park 2 dengan rentang waktu bulan Februari-April tahun 2025. Riset ini menggunakan cara pemilihan sampel yang diterapkan mengacu pada populasi, yaitu dengan menerapkan teknik *total sampling* karena ingin meminimalisir kesalahan menjadi sangat kecil. Sumber data riset ini memakai data primer dan sekunder. Teknik perolehan informasi lewat kuesioner serta pengujian hipotesis yang dianalisis memakai SPSS.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Gambaran Umum Perusahaan

Jawa Timur Park 2 adalah salah satu anak perusahaan Jawa Timur Park Group yang merupakan perusahaan swasta di bawah naungan PT. Bunga Wangsa Sedjati. Jawa Timur Park 2 dibangun pada tahun 2008 dan sahkan pada tahun 2010 Presiden Susilo Bambang Yudhoyono. Jawa Timur Park 2 mengusung konsep eduwisata dengan fokus utama pada lingkungan dan ilmu pengetahuan alam, khususnya pada konservasi satwa. Berlokasi di Jalan Oro - Oro Ombo No. 9, Temas, Kecamatan Batu, Kota Batu dengan lahan seluas 27 hektar. Terletak di daerah dataran tinggi Kota Batu dengan ketinggian 800m diatas permukaan laut (MDPL) yang menjadikan kawasan ini sebagai destinasi wisata unggulan. Selain itu, lokasi Jawa Timur Park 2 juga mudah dijangkau dari Kota Malang dan terhubung dengan jalur wisata lainnya Museum Angkut, Jatim Park 1 dan Batu *Night Spectacular* (BNS).

Uji Instrumen

Uji Validitas

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	R Hitung	R Tabel	Keterangan
Kualitas SDM (X1)	X1.1	0,459	0,207	Valid
	X1.2	0,427	0,207	Valid
	X1.3	0,671	0,207	Valid
	X1.4	0,638	0,207	Valid
	X1.5	0,330	0,207	Valid
Budaya Kerja (X2)	X2.1	0,711	0,207	Valid
	X2.2	0,472	0,207	Valid
	X2.3	0,446	0,207	Valid
	X2.4	0,711	0,207	Valid
	X2.5	0,380	0,207	Valid
Tingkat Pendidikan (Z)	Z1	0,455	0,207	Valid
	Z2	0,739	0,207	Valid
	Z3	0,499	0,207	Valid
	Z4	0,739	0,207	Valid
	Z5	0,390	0,207	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y1	0,642	0,207	Valid
	Y2	0,509	0,207	Valid
	Y3	0,532	0,207	Valid
	Y4	0,677	0,207	Valid
	Y5	0,452	0,207	Valid

Sumber: SPSS 25, 2025

Output pengujian validitas dari semua butir pernyataan setiap variabel, baik variabel independen, dependen, maupun moderasi, dinyatakan valid karena nilai *r* hitung diperoleh lebih tinggi dari *r* tabel.

Uji Reliabilitas

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Gutman Split-Half Coefficient	Kriteria Reliabilitas	Keterangan
Kualitas SDM (X1)	0,805	> 0,70	Reliable
Budaya Kerja (X2)	0,786	> 0,70	Reliable
Tingkat Pendidikan (Z)	0,783	> 0,70	Reliable
Kinerja Karyawan (Y)	0,764	> 0,70	Reliable

Sumber: SPSS 25, 2025

Output uji reliabilitas disimpulkan bahwa keempat variabel mempunyai Gutman Split-Half Coefficient melebihi standar reliabilitas sebesar 0,70 sehingga dianggap reliabel serta disetujui.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

Unstandardized Residual		
N		90
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.35433592
Most Extreme Differences	Absolute	.057
	Positive	.044
	Negative	-.057
Test Statistic		.057
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		.200 ^d

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Sumber: SPSS 25, 2025

Output pengujian normalitas menunjukkan nilai 0,200 yang melebihi angka 0,05, disimpulkan bahwa data mendapatkan distribusi normal.

Uji Multikolieritas

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,812	1,043		2,697	,008	
	KUALITAS SDM	,790	,147	,741	5,358	,000	,250
	BUDAYA KERJA	-,629	,157	-,622	-4,016	,000	,199
	TINGKAT PENDIDIKAN	,603	,129	,605	4,683	,000	,287

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

Sumber: SPSS 25, 2025

Output pengujian multikolinearitas menunjukkan bahwa semua variabel bebas indikasi multikolinearitas, karena angka VIF kurang dari 10,00 dan nilai *Tolerance* lebih tinggi dari 10 pada setiap variabel.

Uji Heteroskedastisitas

Tabel 5. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error				
1	(Constant)	,170	,900		,189	,850
	KUALITAS SDM	,074	,089	,175	,829	,410
	BUDAYA KERJA	,144	,094	,360	1,525	,131
	TINGKAT PENDIDIKAN	,174	,078	,431	2,226	,213

a. Dependent Variable: ABS_RES

Sumber: SPSS 25, 2025

Output pengujian heteroskedastisitas pada seluruh variabel dapat disimpulkan bahwa penelitian ini tidak mengalami indikasi heteroskedastisitas karena nilai signifikansi masing - masing variabel melebihi 0,05.

Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 6. Hasil Uji Analisis Regresi Linier

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
1	(Constant)	3,963	1,129		3,511
	KUALITAS SDM	,963	,159	,902	6,054
	BUDAYA KERJA	-,260	,151	-,257	-1,722

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

Sumber: SPSS 25, 2025

Dari persamaan model regresi linier berganda, dapat dijelaskan bahwa:

1. Model regresi tersebut memiliki koefisien konstanta 3,963 yang artinya jika variabel kualitas SDM dan budaya kerja dianggap sama dengan nol, maka performa karyawan sebesar 3,963.
2. Nilai koefisien regresi variabel kualitas SDM (X1) sebesar 0,963,

mengindikasikan bahwa apabila terjadi penambahan 1 satuan, performa karyawan akan bertambah sebesar 0,963 satuan.

- Koefisien regresi untuk budaya kerja (X2) adalah -0,260, menandakan bahwa setiap tingkat 1 satuan menyebabkan performa karyawan berkurang sebesar 0,260 satuan.

Uji Hipotesis

Uji Simultan (Uji F)

Tabel 7. Hasil Uji F

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	371,992	2	185,996	40,758	,000 ^b
	Residual	397,016	87	4,563		
	Total	769,008	89			

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

b. Predictors: (Constant), BUDAYA KERJA, KUALITAS SDM

Sumber: SPSS 25, 2025

Menghasilkan nilai F hitung 40,758 dan angka signifikan 0,000 dimana angka ini kurang 0,05. Dapat disimpulkan seluruh variabel independent (budaya kerja dan kualitas SDM) simultan berpengaruh pada variabel dependen (Kinerja Karyawan).

Uji Parsial (Uji t)

Tabel 8. Hasil Uji t

Model		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
1	(Constant)	3,963		1,129	
	KUALITAS SDM	,963	,902	3,511	,001
	BUDAYA KERJA	-,260	-,257	-1,722	,089

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

Sumber: SPSS 25, 2025

Uji t kualitas SDM (X1) berpengaruh signifikan $0,000 < 0,05$ (H1 diterima, H0 ditolak), sedangkan budaya kerja (X2) tidak berpengaruh signifikan $0,089 > 0,05$ (H1 ditolak, H0 diterima).

Koefisien Determinasi (R²)

Tabel 9. Hasil Uji R²

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,696 ^a	,484	,472	2,136213

a. Predictors: (Constant), BUDAYA KERJA, KUALITAS SDM

Sumber: SPSS 25, 2025

Memperlihatkan Adjusted R² adalah 0,472, (47,2%) perubahan pada performa

karyawan pengaruhi kualitas SDM, budaya kerja, sementara 52,8% sisanya ditentukan variabel diluar kerangka studi.

Moderated Regression Analysis (MRA)

Tabel 10. Hasil Uji MRA Model

Model		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
1	(Constant)	7,113		1,916	,059
	KUALITAS SDM	1,652	1,549	2,365	,020
	BUDAYA KERJA	-1,808	-1,787	-2,606	,011
	TINGKAT PENDIDIKAN	,330	,330	1,175	,243
	KUALITAS SDM*TINGKAT PENDIDIKAN	-,066	-1,711	-1,315	,192
	BUDAYA KERJA*TINGKAT PENDIDIKAN	,085		2,332	,1747

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

Sumber: SPSS 25, 2025

Persamaan model regresi di atas, dijelaskan:

- Model regresi tersebut memiliki koefisien konstanta 7,113 yang artinya jika variabel kualitas SDM (X1), budaya kerja (X2), tingkat pendidikan (Z), kualitas SDM * tingkat pendidikan (X1Z) dan budaya kerja * tingkat pendidikan (X2Z) dianggap bernilai nol, sehingga performa karyawan 7,113.
- Koefisien regresi untuk variabel kualitas SDM (X1) adalah sebesar 1,652, yang mengindikasikan bahwa setiap kenaikan 1 satuan pada kualitas SDM akan meningkatkan performa karyawan 1,652 satuan.
- Budaya kerja tercatat -1,808, menandakan apabila budaya kerja meningkat 1, performa karyawan turun 1,808 satuan.
- Variabel tingkat pendidikan (Z), nilai koefisien regresi sebesar 0,330, yang terlihat tiap tambahan 1 ke peningkat pendidikan dengan naiknya performa karyawan 0,330 satuan.
- Koefisien regresi interaksi antara kualitas SDM (X1) dan tingkat pendidikan (Z) - 0,066, adanya interaksi kedua variabel tersebut berdampak pada penurunan kinerja karyawan sebesar 0,066 satuan.
- Nilai koefisien regresi interaksi antara budaya kerja dan tingkat pendidikan (Z) adalah 0,085, yang mengisyaratkan bahwa interaksi antara keduanya

memberikan pengaruh berupa peningkatan kinerja karyawan sebesar 0,085 satuan.

Merujuk pada model regresi MRA diatas, dapat dimaknai sebagai berikut:

1. Berdasarkan pada persamaan model regresi, variabel kualitas SDM berpengaruh positif signifikan karena nilai signifikansi sebesar $0,020 < 0,05$
2. Budaya kerja tidak berpengaruh signifikan secara negative karena nilai koefisien regresi $-1,808$ dan signifikansi $0,11 > 0,05$
3. variabel tingkat Pendidikan tidak berpengaruh signifikan karena nilai signifikansi sebesar $0,243 > 0,05$.
4. MRA membuktikan variabel moderasi $X1Z$ mempunyai t hitung $-1,315 < t$ tabel $1,663$ ($\alpha=0,05$; $df=84$) dan p -value $0,192 > 0,05$, sehingga hipotesis ditolak. Artinya, tingkat pendidikan tidak mampu memoderasi hubungan kualitas SDM terhadap kinerja karyawan.
5. MRA membuktikan variabel moderasi $X2Z$ mempunyai t hitung $1,747 > t$ tabel $1,663$ ($\alpha=0,05$; $df=84$) dan p -value $0,084 > 0,05$, sehingga Hipotesis ditolak. Tingkat pendidikan tidak dapat memoderasi hubungan budaya kerja terhadap kinerja karyawan.

Pembahasan

Pengaruh Kualitas SDM Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian variabel kualitas SDM ($X1$) memiliki nilai t hitung sebesar $6,054$ dan nilai signifikan $0,000$ lebih kecil dari $0,05$ maka $H0$ ditolak dan $H1$ diterima, artinya variabel kualitas SDM berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan (Y) dengan arah koefisien positif. Dengan demikian hipotesis pertama ($H1$) diterima.

Berpengaruhnya variabel kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) terhadap kinerja karyawan dengan arah koefisien positif dapat dijelaskan dengan teori SDM dari Sedarmayanti (2009). Berdasarkan teori ini, kualitas SDM meliputi aspek

kesehatan/kemampuan fisik, kecerdasan dan mental yang secara langsung memengaruhi efektivitas dan efisiensi dalam melaksanakan tugas. Artinya, semakin tinggi kualitas SDM yang dimiliki, maka semakin besar pula kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik, tepat waktu, dan sesuai dengan standar yang ditetapkan, sehingga berdampak positif terhadap peningkatan kinerja.

Temuan riset ini konsisten dengan studi Susilo (2010), Zainuddin (2021), serta Siregar & Panjaitan (2022) yang mengungkapkan kualitas SDM mempunyai dampak signifikan kepada kinerja karyawan.

Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian variabel budaya kerja ($X2$) memiliki nilai t hitung sebesar $-1,722$ dan nilai signifikan $0,089$ lebih besar dari $0,05$ maka $H2$ ditolak dan $H0$ diterima, artinya variabel budaya kerja tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan (Y) dengan arah koefisien negatif. Dengan demikian hipotesis kedua ($H2$) ditolak.

Berdasarkan teori budaya kerja yang dijelaskan oleh Ndraha (2005), budaya kerja seharusnya berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dijelaskan karena budaya kerja yang tidak dibangun secara konsisten dan tidak sesuai dengan struktur organisasi dapat menciptakan ketidakharmonisan dalam lingkungan kerja. Ketika budaya kerja seperti disiplin, keterbukaan, saling menghargai, dan kerjasama tidak dijalankan secara menyeluruh atau hanya berlaku secara simbolis, maka hal tersebut dapat menimbulkan kebingungan dari karyawan. Dengan demikian, budaya kerja tidak memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja, bahkan dapat menurunkan kinerja karyawan.

Hasil riset selaras riset Syafitri dkk (2023) dan Anggraini (2024) yang menyimpulkan bahwa budaya kerja tidak berpengaruh sig. pada performa karyawan.

Pengaruh Kualitas SDM dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian variabel kualitas SDM dan budaya kerja menghasilkan nilai F hitung sebesar 40,758 dan nilai signifikan sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 maka H_0 ditolak dan H_3 diterima, artinya variabel kualitas SDM dan budaya kerja secara simultan berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

Berpengaruhnya variabel kualitas SDM dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan secara simultan dapat dijelaskan bahwa peningkatan kinerja karyawan dipengaruhi oleh kombinasi antara kompetensi individu dan lingkungan kerja yang mendukung. Kualitas SDM yang mencakup kemampuan, keterampilan, dan tanggung jawab akan lebih efektif jika berada dalam budaya kerja yang positif, seperti kedisiplinan, keterbukaan, saling menghargai, dan kerja sama. Secara teoritis, hasil ini memperkuat pandangan bahwa kinerja karyawan merupakan cerminan dari sinergi antara faktor internal individu dan sistem nilai yang diterapkan di lingkungan kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Badrianto & Gusramlan (2023) dan Subandrio & Avila (2022) yang menyatakan bahwa kualitas sumber daya manusia (SDM) dan budaya kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kualitas SDM Terhadap Kinerja Karyawan dengan Tingkat Pendidikan sebagai Variabel Moderasi

Berdasarkan hasil pengujian variabel interaksi kualitas SDM (X_1) * tingkat pendidikan (Z) memiliki nilai t hitung sebesar -1,315 dan nilai signifikan 0,192 lebih besar dari 0,05 maka H_0 diterima dan H_4 ditolak, artinya variabel tingkat

pendidikan tidak dapat memoderasi variabel kualitas SDM terhadap variabel kinerja karyawan (Y). Dengan demikian hipotesis keempat (H_4) ditolak.

Berdasarkan teori sumber daya manusia menurut Sedarmayanti (2009) dan teori kinerja menurut Prawirosentono (1999), tidak dapat dimoderasinya variabel tingkat pendidikan dalam hubungan pengaruh kualitas SDM terhadap kinerja karyawan dapat dijelaskan karena kualitas SDM tidak hanya ditentukan oleh pendidikan formal, melainkan juga oleh pelatihan, pengalaman kerja, motivasi, dan kedisiplinan. Selain itu, kinerja juga dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dan kesempatan kerja, sehingga meskipun seseorang memiliki pendidikan tinggi, akan tetapi tanpa dukungan faktor-faktor tersebut, kinerjanya tidak akan optimal. Dengan demikian, tingkat pendidikan belum bisa memoderasi pengaruh kualitas SDM terhadap kinerja karyawan, terutama jika tidak sejalan dengan kebutuhan pekerjaan dan kondisi lingkungan kerja yang ada.

Selain itu, dapat dijelaskan bahwa responden dalam penelitian ini merupakan karyawan Gen Z yang bekerja di Jawa Timur Park 2, dengan mayoritas tingkat pendidikan responden adalah lulusan SMA/SMK, yang artinya bahwa sebagian besar karyawan memasuki dunia kerja langsung setelah menyelesaikan pendidikan menengah.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mustika (2021) yang menyatakan bahwa variabel tingkat pendidikan tidak memoderasi pengaruh kualitas SDM terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Tingkat Pendidikan sebagai Variabel Moderasi

Berdasarkan hasil pengujian variabel interaksi budaya kerja (X_2) * tingkat pendidikan (Z) memiliki nilai t hitung sebesar 1,747 dan nilai signifikan 0,084 lebih besar dari 0,05 maka H_0

diterima dan H5 ditolak, artinya variabel tingkat pendidikan tidak dapat memoderasi variabel budaya kerja terhadap variabel kinerja karyawan (Y). Dengan demikian hipotesis kelima (H5) ditolak.

Berdasarkan teori budaya kerja dari Ndraha (2005) dan teori kinerja dari Prawirosentono (1999), tidak dapat dimoderasinya variabel tingkat pendidikan dalam hubungan pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan, dapat dijelaskan karena budaya kerja merupakan norma dan kebiasaan kerja yang diterapkan secara menyeluruh dalam organisasi tanpa memandang latar belakang pendidikan karyawan. Nilai-nilai budaya kerja akan tetap berpengaruh terhadap kinerja selama nilai-nilai tersebut dijalankan secara konsisten oleh seluruh karyawan. Faktor lain berdasarkan perspektif kinerja menurut Prawirosentono (1999), bahwa kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor pendidikan tetapi juga ditentukan oleh kemampuan dan sikap kerja, sehingga meskipun karyawan memiliki tingkat pendidikan yang tinggi namun jika budaya kerja tidak dijalankan dengan baik maka kinerja karyawan tidak optimal.

Dapat dijelaskan bahwa responden mayoritas berusia 25–30 tahun dan didominasi oleh perempuan. Usia muda menunjukkan semangat yang tinggi untuk melakukan hal baru, sementara dominasi perempuan lebih sering melakukan komunikasi informal seperti bergosip, terutama saat jam kerja sehingga bisa mengganggu kinerjanya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kohar (2022) yang menyatakan bahwa variabel tingkat pendidikan tidak bisa memoderasi pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan penjabaran hasil riset kesimpulannya yakni:

1. Berdasarkan analisis data mengindikasikan bahwa kualitas SDM

memiliki kaitan sig pada performa karyawan. Ini menunjukkan semakin naik mutu SDM, maka semakin optimal kinerja yang diraih.

2. *Output* kajian menunjukkan budaya kerja tidak punya kaitan sig. Dan menunjukkan arah negatif ke performa karyawan, artinya budaya kerja yang diterapkan cenderung menurunkan kinerja karena bersifat simbolis.
3. Kualitas SDM dan budaya kerja semuanya memengaruhi kinerja karyawan, yang memperlihatkan kombinasi kualitas SDM yang baik dan budaya kerja positif mampu meningkatkan kinerja secara menyeluruh.
4. Tingkat pendidikan tidak berperan sebagai moderator dalam pengaruh kualitas SDM terhadap kinerja karyawan, artinya tingkat pendidikan tidak dapat memengaruhi hubungan antara kualitas SDM dan kinerja.
5. Level pendidikan juga tidak memoderasi kaitan budaya kerja pada performa karyawan, artinya tingkat pendidikan tidak sanggup memengaruhi hubungan dengan budaya kerja maupun kinerja.

Saran

Dari kesimpulan tersebut, penelitian ini menyarankan bahwa:

1. Penelitian selanjutnya diharapkan mampu melaksanakan riset yang tidak hanya pada satu instansi, melainkan pada beberapa instansi lainnya ada pada ranah yang serupa maupun berbeda.
2. Dapat memperluas dan menambah jumlah populasi penelitian dengan jangkauan responden yang lebih luas supaya hasil lebih representatif. Selain itu, cakupan responden dapat diperluas tidak hanya pada usia 18-30 tahun, tetapi juga kelompok usia dan kelompok generasi lain.
3. Disarankan bagi penelitian selanjutnya untuk menambahkan variabel lain yang relevan dan mempertimbangkan

variabel moderasi lainnya seperti pengalaman kerja untuk melihat sejauh mana faktor variabel tersebut dapat memperkuat atau melemahkan hubungan antar variabel.

DAFTAR PUSTAKA

- Atika, K., & Mafra, N. U. (2020). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia dan Profesionalisme Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PIN (Persero) Pelaksana Pembangkit Bukit Asam Tanjung Enim. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 17(4), 355–366.
- Badan Pusat Statistik. (2022). Usia Produktif di Indonesia.
- Badrianto, Y., & Gusramlan, R. (2023). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Profesionalisme Kerja, dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *AGILITY: Lentera Manajemen Sumber Daya Manusia*, 1(01), 32–40.
- Berkup, S. (2014). Working with generations X and Y In generation Z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218–229.
- Juliyah, Siringoringo, R., Rohma, S., & Laksana, A. (2025). Tantangan Komunikasi Generasi Z dalam Perkembangan Digital di Era Teknologi 5.0. *Jurnal Ilmu Komunikasi, Administrasi Publik Dan Kebijakan Negara*, 2(1), 48–59.
- Junita, D., & Mukmin, A. (2022). Jurnal Manajemen Jurnal Manajemen. *Pengaruh Tingkat Pendidikan Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada DP3AP2KB Kabupaten Bima*, 6(1), 96–108.
- Mangkunegara, A. A. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, H. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Ndraha, T. (2005). *Teori Budaya Organisasi* (1st ed.). Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Ndraha, T. (2010). *Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Prawirosentono, S. (1999). *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Rahardjo, M. D. (2010). *Intelektual, Intelegasi, Dan Prilaku Politik Dan Bangsa*. Bandung: Mizan.
- Rahmawati, I. P., Suhadi, & Nubahai, L. (2023). Kinerja Karyawan ditinjau dari Kualitas Sumber Daya Manusia dan Pengendalian Internal. *JEBISKU: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam IAIN Kudus*, 4(1).
- Ranupandojo, H., Husnan, S. (2007). *Manajemen Personal*. (Edisi Ketiga). Yogyakarta: BPFE.
- Sedarmayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja* (III). Bandung: CV Mandar Baku.
- Sharma, P., Kong, T. T. C., & Kingshott, R. P. J. (2016). Internal service quality as a driver of employee satisfaction, commitment and performance. *Journal of Service Management*.
- Simamora, H. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIEY.
- Simanjuntak, C. (2024). Empat Sisi Negatif Gen Z di Dunia Kerja. Retrieved

- March 11, 2025, from <https://batampos.jawapos.com/metro-life/2425251608/empat-sisi-negatif-gen-z-di-dunia-kerja>
- Siregar, M., & Panjaitan, D. T. M. R. (2022). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Universitas Darma Agung Medan. *Jurnal Darma Agung*, 30(3), 381–393.
- Susilo, K. E. (2020). *Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pelaksana Pabrik Kelapa Sawit Distrik Labuhan Batu I (DLAB1) PT. Perkebunan Nusantara III*. Pascasarjana Universitas Medan Area, Medan.
- Tambunan, N. (2020). *Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Pembagian Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perum Perumnas Regional 1 Medan*. Universitas Medan Area.
- Tika, Pabundu. (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tirtarahardja, U. (2005). *Pengantar Pendidikan* (Edisi Revi). Jakarta: Rineka Cipta.
- Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja* (Edisi Keem). Jakarta: Rajawali Pers.
- Wiryawan, K. A., & Rahmawati, P. I. (2020). Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Seririt. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 6(2), 86–95. Retrieved from <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/BISMA-JM/article/view/26873>
- Yasa, & Mayasari. (2022). Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 8(2), 421–427. Retrieved from <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/BISMA-JM/article/view/39899>
- Zainuddin. (2021). *Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan PT. Petrosea Tbk, Tangerang*. Universitas Jayabaya.
- Zauhar, S. (1996). *Reformasi Administrasi Konsep, Dimensi, dan Strategi*. Jakarta: Bumi Aksara