

## **DETERMINAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

**Muhammad Farhan Juliansya<sup>1</sup>; Tasril<sup>2</sup>; Murnawati<sup>3</sup>**

Fakultas Ekonomi Universitas Lancang Kuning

Jln. D.I. Panjaitan KM 8 Rumbai Pekanbaru

E-mail : [mfarhanjuliansya57@gmail.com](mailto:mfarhanjuliansya57@gmail.com) (*Correspondence Author*)

diterima: 15/1/2023; direvisi: 12/3/2023; diterbitkan: 26/3/2023

**Abstract:** Human resource management in an organization can be interpreted as supervising employees to ensure that they produce an optimum performance to achieve organizational goals. Employee performance is the achievement of work results in quality and quantity in carrying out their duties. The research objective is to examine the influence of organizational culture on job satisfaction and the influence of organizational culture and job satisfaction on employee performance at PT. Citra Intel Primary Pekanbaru. This study uses a quantitative and descriptive approach to determine the causal relationship between the studied variables. The census method was used in taking a sample of 38 employees. PLS-SEM analysis was used to evaluate the hypothesized model statistically using PLS software version 3.2.9 and to determine the extent to which the hypothesized model is consistent with the sample data. The findings of this study indicate that organizational culture has a positive and significant effect on job satisfaction. Organizational culture and job satisfaction each positively and significantly affect employee performance. Job satisfaction can function as an intervening variable for the relationship between organizational culture and employee performance which shows a positive and significant influence

**Keywords:** *Organizational Culture, Job Satisfaction, Employee Performance*

### **PENDAHULUAN**

Di era globalisasi ini, bisnis harus dapat memaksimalkan kinerja karyawannya untuk mencapai hasil terbaik. Adanya budaya organisasi yang baik diharapkan memberikan manfaat tambahan buat organisasi, seperti peningkatan kinerja karyawan dan peningkatan disiplin kerja, sehingga menghasilkan hasil yang optimal. Demikian pula kepuasan kerja tersebut akan memberikan hasil yang optimal bagi individu, seperti peningkatan kinerja karyawan yang optimal baik bagi organisasi maupun individu.

Kinerja karyawan adalah pengelolaan sumber daya organisasi dalam pencapaian suatu tujuan perusahaan (Wibowo, 2015:47). Untuk itu, dibutuhkan karyawan yang aktif pada proses operasional perusahaan. Pencapaian kinerja bisnis sangat

didukung kinerja karyawan. Kasmir (2016:189), menyatakan kinerja seorang karyawan dapat dipengaruhi: keterampilan dan pengetahuan, perencanaan kerja, motivasi, lingkungan kerja, kepemimpinan, kepuasan kerja, budaya organisasi, disiplin, komitmen dan loyalitas.

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai dan norma digunakan sebagai acuan (pedoman) bagi seluruh karyawan dalam sebuah organisasi (Risianto et al., 2018), serta dalam membuat keputusan, dan mengarahkan usahanya menuju pencapaian tujuan perusahaan (Rivai, 2020). Suatu budaya atau organisasi dikatakan berhasil jika dapat berpengaruh pada energi positif. Keberadaan budaya organisasi sangat membantu karena dapat mempengaruhi kinerja karyawan dimasa depan (Riyantini, 2021).

Kepuasan kerja juga berdampak terhadap kinerja karyawan (Fery, 2022) selain budaya organisasi, terkait tugas dan tanggung jawab karyawan. Adapun elemen kepuasan kerja berkaitan dengan kompensasi dalam bentuk gaji, tunjangan, maupun bonus yang berhubungan mempengaruhi kepuasan kerja. (Rahma et al., 2021).

Pengelolaan SDM dalam rangka pengembangan dan memelihara sumber daya yang memiliki kualitas tinggi dengan produktivitas (Medin et al., 2013). Menurut Sudarmanto (2009:47) bahwa kinerja tidak terjadi dengan sendirinya, yaitu ada beberapa faktor yang mempengaruhinya kinerja; individu, kepemimpinan, kelompok, sistem, situasi, kepuasan kerja dan budaya organisasi.

Perusahaan dalam operasionalnya guna meraih tujuan serta mempertahankan keberlangsungan hidup perusahaan sangat dipengaruhi kerja para karyawan. Dengan melihat target yang telah ditetapkan dan sejumlah orang yang terlibat pada proses tersebut, Sebagai hasil kerja, kinerja merupakan kontribusi para karyawan untuk pencapaian tujuan organisasi.

Hal ini juga terjadi di PT. Citra Intel Pratama Pekanbaru bahwa untuk kelangsungan hidup perusahaan diperlukan karyawan yang berkinerja baik dengan dukungan budaya organisasi juga baik serta memberikan perhatian kepada karyawan dan memberikan penghargaan kepada karyawan agar bekerja sesuai target yang ditetapkan perusahaan. Menurut Robbins & Judge (2015), Ketidakpuasan karyawan memiliki dampak mudahnya karyawan meninggalkan suatu organisasi, mencari pekerjaan baru dan berhenti, ini menimbulkan kerugian perusahaan atas keahlian, pengetahuan, keterampilan, kemampuan, serta kompetensi yang dimiliki karyawan. Tindakan lain ketidakpuasan pekerja termasuk

ketidakhadiran, keterlambatan, menurunnya usaha, dan peningkatan tingkat kesalahan, yang berdampak pada menurunnya kinerja karyawan.

Tabel 1.

Tingkat Kehadiran Karyawan

Tahun	Jumlah Karyawan	Rata-rata Tingkat Kehadiran (%)	Rata-rata Tingkat Absensi Karyawan (%)
2017	27	98.75	1.25
2018	30	98.25	1.75
2019	32	97.75	2.25
2020	33	99.25	0.75
2021	36	97.75	2.25

(Sumber: PT. Citra Intel Pratama Pekanbaru, 2022)

Tabel 1 adalah data rata-rata tingkat kehadiran karyawan tahun 2017 s.d. bulan Agustus tahun 2021 yang dapat mencerminkan tingkat kinerja karyawan yang baik di PT. Citra Intel Pratama Pekanbaru. Pada tabel 1 menunjukkan kehadiran karyawan PT. Citra Intel Pratama Pekanbaru adanya fluktuasi kehadiran selama lima tahun (tahun 2017 s.d tahun 2021) dengan rata-rata sebesar 98,35% dan rata-rata tingkat absensi sebesar 1,65%. Ini menggambarkan bahwa masih adanya tanggung jawab karyawan atas kerjanya belum dapat dilaksanakan secara baik. Menurut Flipo dalam Gentari & Rohim (2017) bahwa absensi merupakan karyawan tidak datang bekerja sesuai jadwal yang tepat.

Tabel 2.

Tingkat Ketercapaian Target Pelanggan

Tahun	Target Pelanggan			Realisasi Target Pelanggan			Tingkat Ketercapaian (%)		
	Jumlah	Retail	Corporate	Jumlah	Retail	Corporate	Jumlah	Retail	Corporate
2017	1250	1000	250	918	773	145	73.44	77.30	58.00
2018	1200	1000	200	959	800	159	79.92	80.00	79.50
2019	1100	1000	100	775	697	78	70.45	69.70	78.00
2020	1200	1100	100	937	892	45	78.08	81.09	45.00
2021	1200	1100	100	813	776	37	67.75	70.55	37.00

(Sumber: PT. Citra Intel Pratama Pekanbaru, 2022)

Pada Tabel 2 dapat diketahui bahwa dari tahun 2017 – tahun 2021 PT. Citra Intel Pratama Pekanbaru belum mencapai target yang telah ditetapkan. Pencapaian target oleh perusahaan maksimum sebelum pandemi covid-19 pada tahun 2018 yaitu secara total sebesar 79,92%, pencapaian untuk retail sebesar 80% dan untuk corporate sebesar 79,50%. Kemudian awal covi-19 pada tahun 2020 tingkat ketercapaian target secara total sebesar 78,08%, pencapaian untuk retail sebesar

81,09% dan untuk corporate sebesar 45%. Ketercapaian target terendah diperoleh perusahaan pada tahun 2021 sebab pada tahun 2020 dan tahun 2021 terjadi masa pandemi covid-19 dan target tidak tercapai sesuai yang ditetapkan. Fluktuasi ketercapaian target pada masa covid-19 cukup besar pada tahun 2020 yaitu sebanyak 937 pelanggan, ini disebabkan banyaknya kegiatan kerja dan kegiatan pendidikan (pelanggan retail) di lakukan dirumah secara online.

Hasil penelitian menunjukkan kinerja karyawan pada perusahaan swasta salah satunya dipengaruhi budaya organisasi (Nurhasanah, dkk., 2022 Sulistyawati, dkk., 2022., Feri, dkk., 2020.), bila budaya organisasinya baik dan kuat akan mampu menaikkan kepuasan karyawan. Sebaliknya, kinerja karyawan secara positif di pengaruhi budaya organisasi; iklim kerja yang baik dan konsisten dengan budaya organisasi akan mendorong produktivitas. (Sulistyawati, dkk., 2022., Tajuddin, dkk., 2020), juga kepuasan kerja mempengaruhi kinerja (Nurhasanah, dkk., 2022., Feri, dkk., 2020 ) bahwa dukungan budaya organisasinya baik dan kuat mampu menumbuhkan suasana yang positif dan mendukung di tempat kerja akan menyebabkan meningkatnya kepuasan kerja, dan berdampak peningkatan kinerja karyawan.

Sedangkan penelitian yang dilakukan Feri, dkk. (2020), Mukmin & Prasetyo (2022) menunjukkan budaya di tempat kerja memiliki dampak ke kinerja karyawan karena budaya organisasi menetapkan kerangka kerja terstruktur dan norma serta pedoman untuk diikuti oleh karyawan. Namun, hasil penelitian tersebut menolak hasil penelitian Haryani, dkk (2022), Sasongko, dkk. (2021) dan Sugiyono & Rahajeng (2022) bahwa kinerja karyawan tidak dipengaruhi budaya organisasi karena tidak semua karyawan dapat menjalankan nilai-nilai

budaya organisasi yang baik secara nyata (masih ada unsur keterpaksaan).

Selain faktor budaya organisasi, faktor kepuasan kerja juga hal yang penting dalam pencapaian kinerja organisasi. Fery (2022) menyatakan bahwa kepuasan dalam pekerjaan merupakan kondisi emosional yang ditimbulkan oleh cara pandang seseorang terhadap kewajiban dan tanggungjawabnya.

Hasil penelitian Nurhasanah, dkk. (2022), Citrawati & Kuzaini (2022), Haryani, dkk. (2022), Sasongko, dkk. (2021), menunjukkan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan memiliki efek positif terhadap kinerja karyawan. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi pada karyawan seperti karir dan rekan kerja serta pekerjaan tersebut atas pilihannya sendiri yang ditunjukkan oleh sikap positif karyawan mampu mendorong karyawan berkinerja baik. Hasil penelitian tersebut juga didukung hasil penelitian Fathoni, dkk. (2021), Feri, dkk. (2020) dan Tajudin, dkk (2020). Namun, tidak mendukung hasil penelitian Sugiyono & Rahajeng (2022), bahwa kinerja karyawan perusahaan tidak dipengaruhi oleh kepuasan kerja, yang ditunjukkan adanya sikap karyawan yang cenderung negative terhadap pekerjaannya.

Selanjutnya hasil penelitian Feri, dkk. (2020), Mukmin & Prasetyo (2022), menunjukkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi budaya organisasi, hasil riset ini menolak hasil riset Haryani, dkk (2022) dan Sasongko, dkk. (2021), bahwa kepuasan kerja tidak dipengaruhi budaya organisasi.

Berdasarkan latarbelakang tersebut maka *novelty* pada penelitian ini antara lain pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, pengujian pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, kemudian pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitian sebelumnya pernah melakukan riset ada objek yang sama untuk melihat tiga variabel tersebut.

Riset gap dari penelitian terdahulu, menjadikan penelitian ini menjadi menarik.

## TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen organisasi merupakan suatu proses yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengorganisasian, dan pemantauan aktivitas karyawan suatu organisasi. Ini juga termasuk memanfaatkan seluruh sumber organisasi yang tersedia guna pencapaian tujuan organisasi (Kotler & Kevin, 2016:5).

Untuk itu perlu adanya MSDM, bahwa MSDM mengorganisir bagaimana memberdayakan (*empowerment*), mengembangkan (*development*) dan mempertahankan (*maintenance*) Sumber Daya Manusia (SDM) dalam suatu organisasi sehingga mampu memberikan sumbangan secara efektif untuk sasaran dan tujuan organisasi secara keseluruhan yang sudah ditentukan berdasarkan pengetahuan, pemahaman, dan kemampuan yang dimilikinya (Nurmansyah, 2019:2).

Budaya organisasi, terdiri dari makna dan nilai bersama yang dianut oleh anggota kelompok dan berfungsi untuk membedakannya dari kelompok lain. Budaya organisasi mengacu pada kebiasaan dan praktik yang dimiliki bersama secara luas di antara anggota organisasi tetapi anggota baru dan yang hanya menerima sebagian kecil budaya harus belajar agar dapat diterima sebagai anggota penuh perusahaan (Robbins, 2015:83).

*Job satisfaction*, atau perasaan positif tentang kepuasan kerja dari pekerjaan seseorang yang berasal dari penilaian kualitas fundamentalnya (Robbins, 2015: 73). Menurut Ruky (2012,98), pandangan positif tentang pekerjaan dapat meningkatkan rasa berharga bagi seseorang (kepuasan kerja adalah cara karyawan merasakan pekerjaannya). Sikap seseorang terhadap pekerjaannya dapat digambarkan sebagai

persepsi yang baik (kepuasan kerja tinggi) atau negatif (kepuasan kerja buruk).

Kinerja seorang pekerja adalah kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dicapai dalam rangka melakukan tugas dan tanggungjawabnya (Mangkunegara, 2013:67). Di sisi lain, Kaswan (2012:187) menjelaskan bahwa kinerja karyawan adalah kontribusinya terhadap perusahaan, yang meliputi hal-hal seperti volume output, kualitas, kerangka waktu, etos kerja, dan ketangguhan mental. Selanjutnya, Nurmansyah (2019:214) mendefinisikan kesuksesan sebagai hasil kuantitatif dan kualitatif dari upaya individu untuk melaksanakan tugas sesuai dengan tujuan yang dimaksudkan, hasil yang diharapkan, sumber daya, dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya selama jangka waktu tertentu.

## METODE PENELITIAN

Pendekatan kuantitatif pada penelitian ini dengan menggunakan sampel jenuh (Sugiyono, 2015:61). Data penelitian diperoleh melalui angket (Sugiyono, 2017:122) yang di jawab langsung responden (Sugiyono, 2019:194) yang berjumlah 38 orang, dengan lima alternatif pilihan jawaban menggunakan skala likert (Sugiyono, 2019:164).

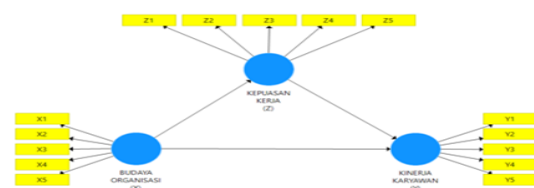
PLS-SEM sebagai metode analisa data pada penelitian ini. Variabel laten yang di teliti yaitu:

Budaya organisasi (X), dengan variabel manifest / indikator  $X_1, X_2, X_3, X_4, X_5$

Kepuasan Kerja (Z), dengan variabel manifest / indikator  $Z_1, Z_2, Z_3, Z_4, Z_5$

Kinerja Karyawan (Y), dengan variabel manifest / indikator  $Y_1, Y_2, Y_3, Y_4, Y_5$ .

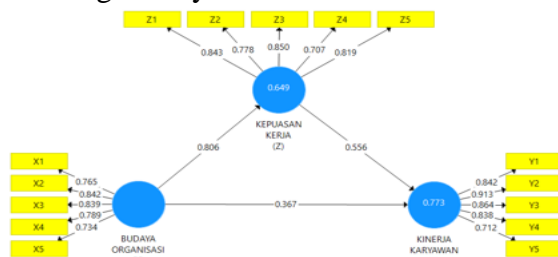
Model penelitian ini tergambar pada gambar 1 yang mengilustrasikan hubungan antar variable



Gambar 1.  
Model Penelitian

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian outer model dimaksudkan untuk menguji kekuatan hubungan antara masing-masing indikator dengan variabel laten yang bersesuaian. Menurut Hair et al. (2014), mengevaluasi validitas diskriminan, validitas konvergen, dan reliabilitas dari serangkaian indikator membutuhkan validasi skala pengukuran yang menjadi dasarnya. Melalui penggunaan parameter “Loading Factor” (LF) dan nilai “Average Variance Extracted” (AVE), jika nilai  $LF \geq 0,7$  dan nilai  $AVE \geq 0,5$ , maka validitas konvergen dinyatakan valid.



Gambar 2.  
Nilai Loading Factor Pada Model

Pada gambar 2 tampak bahwa nilai LF variabel budaya organisasi (X) semua berada di atas 0,7 dengan nilai LF terendah 0,734 (X<sub>5</sub>) dan nilai tertinggi 0,842 (X<sub>2</sub>). Kemudian nilai LF variabel kepuasan kerja (Z) secara keseluruhan lebih besar dari 0,7 dengan nilai LF terendah 0,707 (Z<sub>4</sub>) dan nilai tertinggi 0,850 (Z<sub>3</sub>). Selanjutnya tampak juga nilai LF kinerja karyawan (Y) secara keseluruhan di atas 0,7 dengan nilai LF terendah 0,712 (Y<sub>5</sub>) dan tertinggi 0,913 (Y<sub>2</sub>). Karena keseluruhan variabel manifest nilai LF di atas 0,7, sehingga di nyatakan memenuhi ketentuan validitas konvergen.

Hal ini juga dapat dilihat dari nilai AVE pada tabel 3. Nilai AVE setiap variabel laten dinyatakan memenuhi ketentuan validitas konvergen karena nilai AVE lebih besar dari 0,5. Oleh karenanya dapat disimpulkan tidak terjadi permasalahan pada validitas konvergen, untuk itu dapat dilakukan uji validitas diskriminan.

Uji validitas diskriminan dimaksudkan untuk membuktikan pertanyaan (kuesioner) pada variabel laten mampu di pahami responden (tidak membingungkan responden) dalam menjawab setiap pertanyaan. Validitas diskriminan di nyatakan memenuhi ketentuan jika nilai “cross loading” melebihi 0,7. Pada tabel 4 terlihat secara keseluruhan nilai “Cross Loading” (CL) melebihi 0,7, dengan nilai CL terendah 0,734 (X<sub>5</sub>) dan tertinggi 0,842 (X<sub>2</sub>), nilai CL terendah 0,707 (Z<sub>4</sub>) dan tertinggi 0,850 (Z<sub>3</sub>) serta nilai CL terendah 0,712 (Y<sub>5</sub>) dan nilai tertinggi 0,913 (Y<sub>2</sub>). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua variabel manifest telah memenuhi ketentuan validitas diskriminan.

Tabel 3.

Nilai Cronbach's Alpha, Reliabilitas dan AVE

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas	AVE
BUDAYA ORGANISASI (X)	0.854	0.863	0.895	0.632
KEPUASAN KERJA (Z)	0.861	0.876	0.899	0.641
KINERJA KARYAWAN (Y)	0.890	0.893	0.920	0.700

Setelah variabel manifest memenuhi ketentuan validitas, langkah selanjutnya pengujian reliabilitas dengan pedoman nilai “Cronbach's Alpha” (CA) dan “Composite Reliability” (CR). Dari tabel 3 terlihat nilai CA ke tiga variabel laten berada di atas 0,5, ini menunjukkan bukti pengukuran pada penelitian ini handal atau reliabel. Selanjutnya dapat dilakukan pengujian nilai CR. Variabel laten dinyatakan memenuhi ketentuan CR apa bila nilai CR di atas 0,7. Pada tabel 3 terlihat secara keseluruhan nilai CR variabel laten di atas 0,7, oleh karenanya dapat di nyatakan reliabel

Tabel 4.

Cross Loading

Indikator	BUDAYA ORGANISASI (X)	KEPUASAN KERJA (Z)	KINERJA KARYAWAN (Y)
X1	0.765	0.461	0.600
X2	0.842	0.714	0.718
X3	0.839	0.723	0.710
X4	0.789	0.519	0.561
X5	0.734	0.720	0.623
Y1	0.638	0.625	0.842
Y2	0.728	0.739	0.913
Y3	0.647	0.771	0.864
Y4	0.675	0.733	0.838
Y5	0.710	0.676	0.712
Z1	0.711	0.843	0.794
Z2	0.592	0.778	0.518
Z3	0.656	0.850	0.766
Z4	0.508	0.707	0.502
Z5	0.723	0.819	0.757

Pengujian “goodness of fit” (GoF) bertujuan menentukan sejauhmana variabel eksogen mampu menjelaskan variabel endogen. Jika nilai GoF mendekati satu maka model yang digunakan semakin

cocok / sesuai. Hasil pengujian GoF di dapat dari perkalian nilai akar “*cummunalities average*” (rata-rata AVE) dan rata-rata R-Square. Hasil pengujian Gof terlihat di tabel 5, menunjukkan nilai GoF sebesar 0,684, artinya model sesuai dalam menggambarkan keragaman variabel kinerja karyawan, variabel kepuasan kerja dan variabel budaya organisasi.

Tabel 5.  
Perhitungan Gof

Variabel	Nilai AVE	R Square	Nilai R <sup>2</sup>
Budaya Organisasi	0.632	Struktur 1	0.649
Kepuasan Kerja	0.641	Struktur 2	0.773
Kinerja Karyawan	0.700		
<b>Rata-rata Com</b>	<b>0.658</b>	<b>Rata-rata R<sup>2</sup></b>	<b>0.711</b>
$GoF = \sqrt{\text{Communalities} \times R^2}$			
$0,658 \times 0,711 = 0.468$			
$0.684$			

Tujuan pengujian “*inner model*” internal adalah untuk mengungkap hubungan kausal dan penjelasan antara faktor-faktor yang diselidiki. Hasil analisis data ditampilkan pada tabel 5. Seperti yang terlihat pada sub struktur satu (R<sub>1</sub> Square), budaya organisasi memiliki pengaruh sebesar 64,9% terhadap kepuasan karyawan dalam bekerja, sedangkan faktor lain memiliki pengaruh yang lebih kecil (35,1%). Selain itu, nilai R Square sub struktur dua (R<sub>2</sub> Square) sebesar 0,773 yang dapat dikatakan bahwa variabel kinerja karyawan dipengaruhi variabel budaya organisasi dan variabel kepuasan kerja sebesar 77,3%, sedangkan variabel lain dapat mempengaruhi kinerja sebesar 22,7%..

Untuk melanjutkan pengujian hipotesis yaitu melakukan bootstrapping pada PLS versi 3.2.9, dan data telah dipastikan memenuhi syarat pengukuran. Pengujian secara langsung membandingkan nilai t-statistik dengan t-tabel (1,96) pada taraf signifikansi 0,05 untuk melihat apakah ada pengaruh yang signifikan secara statistik variabel eksogen terhadap variabel endogen. Berdasarkan tabel 6 dapat di ketahui pengujian hipotesis untuk pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Tabel 6 menunjukkan bahwa H1 (hipotesis 1) yang diuji, diketahui nilai koefisien (sampel asli) adalah 0,806, kemudian nilai t-statistik (14,652) > 1,96 dan nilai Pvalue (0,000) < 0,05, menunjukkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi budaya organisasi secara positif dan signifikan sebesar 80,6%. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Nurhasanah, dkk. (2022), Fery (2022), Sulistyawati, dkk. (2022), Feri, dkk. (2020), bahwa meningkatnya kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh nilai-nilai dan norma-norma budaya organisasi yang baik dan kuat yang di jadikan pedoman bersama dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Temuan penelitian ini secara nyata budaya organisasi di PT. Citra Intel Pratama Pekanbaru terbukti mampu mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Adapun budaya organisasi yang di implementasikan yaitu nilai-nilai atau norma-norma yang diyakini seluruh anggota organisasi dapat dilaksanakan serta dikembangkan secara terus menerus dan sebagai suatu sistem aturan yang dijadikan pedoman perilaku di organisasi dalam mencapai tujuan. Jadi untuk memberikan tingkat kepuasan karyawan bekerja perlu di dukung dengan budaya organisasi yang baik. Oleh karena suatu keharusan bagi karyawan untuk bekerja secara cermat dan memperhatikan detail proses yang benar. Kecermatan dalam bekerja menunjukkan karyawan memiliki tanggungjawab terhadap perusahaan cukup tinggi, pada gilirannya menumbuhkan kepuasan kerja terhadap pekerjaannya. Dengan demikian karyawan menjadikan budaya organisasi suatu pedoman berfikir dan bertindak untuk tercapainya tujuan organisasi.

Hasil pengujian H2 (hipotesis 2) pada tabel 6, menunjukan t-statistik (2,376) > 1,96 dan Pvalue sebesar 0,018 < 0,05, serta nilai koefesien (sample asli) 0,367, ini artinya kinerja karyawan secara positif dan signifikan dipengaruhi budaya organisasi dengan arah positif dan besaran pengaruhnya 36,7%. Penelitian ini



mendukung penelitian Feri, dkk. (2020), Mukmin & Prasetyo (2022), bahwa budaya organisasi yang di implementasikan dalam pelaksanaan norma, pelaksanaan nilai-nilai, kepercayaan, pelaksanaan kode etik dan pelaksanaan seremoni, secara nyata dapat mempengaruhi kinerja karyawan PT. Citra Intel Pratama Pekanbaru. Melaksanakan budaya organisasi yang baik secara tepat dan benar ini memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan. Kinerja secara individu meningkat dan juga di ikuti kinerja secara kolektif meningkat. Kinerja karyawan yang merupakan pengukuran hasil kerja individu yang di capainya seperti pencapaian kualitas kerja, pencapaian target kerja, kemampuan mandiri dalam bekerja maupun tim, dan bekerja secara efektif serta mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sebagaimana ditetapkan perusahaan. Dengan demikian mengimplementasi budaya organisasi yang baik di lingkungan dan di luar lingkungan perusahaan mampu mempengaruhi kinerja karyawan yang tentu memiliki dampak positif bagi perusahaan dan pengembangan perusahaan dimasa mendatang.

Tabel 6 menunjukkan bahwa H3 (hipotesis 3) yang diuji, menunjukan t-statistik ( $3,778 > 1,96$  dan Pvalue ( $0,000 < 0,05$ ), dengan nilai koefesien (sample asli) sebesar 0,556, ini artinya kinerja karyawan PT. Citra Intel Pratama Pekanbaru dipengaruhi kepuasan kerja secara positif dan signifikan dengan besaran pengaruhnya 55,6%. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Yulsaini dan Supeno (2020), Nurhasanah, dkk. (2022), Citrawati & Kuzaini (2022), Haryani, dkk. (2022), Sasongko, dkk. (2021), Fathoni, dkk. (2021), Supeno, dkk. (2021), Feri, dkk. (2020) dan Tajudin, dkk (2020), bahwa karyaawan yang memiliki tingkat kepuasan tinggi seperti karir dan rekan kerja serta pekerjaan tersebut atas pilihannya sendiri yang ditunjukkan oleh sikap positif

karyawan mampu mendorong karyawan berkinerja baik. Temuan penelitian ini secara nyata membuktikan kepuasan kerja karyawan PT. Citra Intel Pratama Pekanbaru berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah perasaan dan ekspresi seseorang ketika mampu/tidak dapat memenuhi harapan dari proses kerja dan kinerja. Proses perkembangan emosional dan mental seseorang, yang menimbulkan pandangan atau nilai-nilainya tentang apa pun yang dilakukan atau diperoleh, adalah yang meningkatkan produktivitas di tempat kerja dengan meningkatkan motivasi, disiplin, dan output pekerja.

Tabel 6.

Koefisien Jalur Sub Struktur 1 dan Sub Struktur 2

Pengaruh Langsung	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sample (M)	Standar Deviasi	T Statistik	P Value
BUDAYA ORGANISASI (X) -> KEPUASAN KERJA (Z)	0.863	0.818	0.055	14.652	0.000
KEPUASAN KERJA (Z) -> KINERJA KARYAWAN (Y)	0.367	0.381	0.155	2.376	0.018
KINERJA KARYAWAN (Y) -> KINERJA KARYAWAN (Y)	0.556	0.540	0.147	3.778	0.000

Hasil pengujian H4 (hipotesis 4) pada tabel 7, menunjukkan bahwa budaya organisasi melalui kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang ditunjukan t-statistik sebesar  $3,671 > 1,96$  dan Pvalue sebesar  $0,000 < 0,05$ , dengan nilai koefesien (sample asli) 0,448. Artinya sebesar 44,8% secara nyata budaya organisasi melalui kepuasan kerja mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukan bahwa budaya organisasi yang baik dijadikan pedoman bagi karyawan PT. Citra Intel Prama Pekanbaru dapat menumbuhkan kepuasan kerja, bahwa kepuasan kerja yang timbul dari proses transformasi emosi dan pikiran dirinya akan melahirkan sikap atau nilai terhadap sesuatu yang dikerjakan dan diperolehnya serta kenyamanan kerja yang menimbulkan semangat kerja yang tinggi yang berdampak pada kinerja karyawan. Maksudnya adalah kepuasan kerja yang dirasakan karyawan dengan di dorong oleh budaya organisasi yang baik sebagai pedoman kerja mampu memperkuat pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Hasil riset ini memperkuat

penelitian Feri, dkk (2020) bahwa kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening dari budaya organisasi mampu memediasi hubungan yang positif terjadinya peningkatan kinerja karyawan, juga di dukung dengan hasil penelitian Ahmadi (2021) dan Fathoni, dkk., (2021), Mukmin dan Prasetyo (2021), bahwa budaya organisasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening mampu memengaruhi kinerja karyawan.

Tabel 7.

Koefisien Pengaruh Langsung

Pengaruh Tidak Langsung	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sample (M)	Standar Deviasi	T Statistik	P Value
BUDAYA ORGANISASI (X) -> KEPUASAN KERJA (Z) -> KINERJA KARYAWAN (Y)	0.448	0.441	0.122	3.671	0.000

## KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan, maka dapat di simpulkan sebagai berikut : (1) Budaya organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (2) Budaya organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (3) Kepuasan kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan (4) Budaya organisasi secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Dari hasil penelitian ini, peneliti menyarankan manajemen perusahaan untuk melakukan penilaian kinerja karyawan secara berkala guna melihat kontribusi karyawan terhadap perusahaan, agar karyawan dapat menjalankan budaya organisasi yang sudah di bangun oleh perusahaan dengan baik serta mendorong karyawan untuk bekerja sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya secara baik dan lebih produktif, sehingga memperlancar tercapainya tujuan perusahaan.

Penelitian ini terbatas pada karyawan yang berkerja di PT. Citra Intel Pratama Pekanbaru yang dengan masa kerja minimal satu tahun dengan jumlah

sebanyak 38 karyawan, yang tentunya hasil penelitian tidak dapat di generalisasikan. Maka dari itu, untuk peneliti yang akan datang hendaknya dapat menambah jumlah dan jenis perusahaan serta jumlah responden, sehingga akan lebih komprehensif dan dapat di generalisasikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi, Dedy. (2021). Analisis pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di koperasi mahasiswa perguruan tinggi di Surabaya, *Jurnal Soetomo Business Review*, 2(4), 238-255.
- Citrawati, Evi., & Khuzaini. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, 10(3), 1-16. E-ISSN: 2461-0593.
- Fathoni, M. Ilham., Indrayani., Indrawan, Mohamad Gita., & Yanti, Sri. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di Qur'an Centre Provinsi Kepulauan Riau, *Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia (JENIUS)*, 5(1), 163-175. p-ISSN: 2581-2769/ e-ISSN: 2598-9502.
- Feri, Setria., Rahmat, Adi., & Supeno, Bambang. (2020). Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Pada PT. Champion Kurnia Djaja Technologies, *Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*



- (INOVIS), 4(1), 134-151. e-ISSN : 2614-0462
- Fery, Panjaitan. 2022. Peran Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Konsep Bisnis & Manajemen*, 8(2), 128-139. ISSN 2407-2648 (Print) 2407-263X (Online)
- Gentari, Ratu Erlina., & Rohim, Abdul. (2017). Pengaruh Disiplin Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Banten, *Jurnal Manajemen*, 7(2), 103-117
- Hair F. Jr, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V., (2014), Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) An Emerging Tool In Business Research, *European Business Review*, 26(2), 106–121.
- Haryani, Tri., Kirana, Kusuma Chandra., & Wiyono, Gendro. (2022). Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *The Journal of Social and Government*, 3(1), 55-74.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)-Cetakan Kesatu*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kaswan, (2012), *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Kotler, Phillip dan Kevin Lane Keller. (2016). *Manajemen Pemasaran edisi 12 Jilid 1 & 2*. Jakarta: PT. Indeks.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu., (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Medin DL, Ojalehto B, Marin A, Bang M. 2013. Culture and epistemologies: putting culture back into the ecosystem. In *Advances in Culture and Psychology*, ed. M Gelfand, C Chiu, Y-Y Hong, pp. 177-217. Oxford, UK: Oxford Univ. Press.
- Mukmin, Silahul., & Prasetyo, Indra. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening, *Jurnal Manajemen Bisnis*, 4(2), 123-136. ISSN: 2597-503X.
- Nurhasanah., Jufrizen., & Tupti, Zulaspan. (2022). Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening, *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 5(1), 245-261. E-ISSN : 2599-3410 | P-ISSN : 2614-3259.
- Nurmansyah SR, (2019), *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Pekanbaru: Unilak Press.
- \_\_\_\_\_. (2019), *Perilaku Organisasi: Mengelola Orang dan Organisasi (Konsep, Teori, Aplikasi dan Penelitian)*, Pekanbaru: Unilak Press.
- Rahma, Zian., Magdalena, Maria., & Budi H, Leonardo. (2021). Pengaruh Work-Life Balance, Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, *Journal of Management*, 7(1), 1-8.
- Risianto, D., Irawanto, D. W., & Mugiono, M. (2018). Peran Budaya Organisasi dalam Memediasi Pengaruh Gaya kepemimpinan dan Etika terhadap Kinerja Perusahaan. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(1), 151-165. ISSN : 2088-1231/ E-ISSN: 2460-5328.

- Rivai, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 213-223. e-ISSN 2623-2634.
- Riyantini, I. G. A. A. T. (2021). Pengaruh Keahlian Pengguna, Kesesuaian Tugas dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pengguna Sistem Informasi Akuntansi (SIA). *Jurnal Hita Akuntansi dan Keuangan*, 2(2), 242-257.
- Robbins, Stephen P & Judge. (2015). *Perilaku Organisasi Edisi 16*. Jakarta. Salemba Empat.
- Ruky, Achmad S, 2012, *Sistem Manajemen Kinerja*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Sasongko, Ardityas Gema., Hairudinor., & Syafari, Muhammad Riduansyah. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Mining Support Division PT Kaltim Prima Coal. *Jurnal Bisnis dan Pembangunan*, 10(1), 62-72. ISSN : 2541-1403.
- Sugiyono, Edi., & Rahajeng S, Rita. (2022). Pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pegawai sebagai variabel intervening pada dinas ketahanan pangan, kelautan dan pertanian Provinsi DKI Jakarta tahun 2020, *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 4(7), 2691-2708. P-ISSN: 2622-2191 E-ISSN : 2622-2205.
- Sulistiyawati, Novia., Setyadi, Iwan Kresna., & Nawir, Jubaedah. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Millenial. *Jurnal Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi*, 3(1), 183-197. ISSN 2745-7826.
- Supeno, Bambang., Oemar, Fahmi., & Munandar. (2021). Analisis Peran Insentif Terhadap Kinerja Kolektor Desa di Mediasi Kepuasan Kerja Dalam Penerimaan Pajak Bumi & Bangunan Kabupaten Rokan Hulu, *Jurnal Economica*, IX(2), 165-175.
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. (2019). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Tajuddin, Mohammad., Tumirin., & Desembrianita, Eva. (2020). Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Rumah Sakit Semen Gresik, *Jurnal Manajerial*, 7(2), 170-187. P-ISSN : 2354-8592 E-ISSN : 2621-5055.
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja. Edisi Kelima*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Yuslaini dan Supeno, Bambang. (2020). Exploring Performance and Traceability Environment on Dept. of Housing Settlement and Lands, *IOP Conf. Ser.: Earth Environ. Sci.* 469 012075, <https://doi.org/10.1088/1755-1315/469/1/012075>