

**Pengaruh Budaya Organisasional dan Motivasi Kerja terhadap
Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi
di**

PT Bengkulu Kokoh Perkasa



Ditulis Oleh:

Nama : Rachmad Julius Fikri

NIM : 19311416

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

PRODI MANAJEMEN

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2023

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan dibawah ini.

Dengan ini saya menegaskan bahwa dalam karya tulis ini tidak terdapat materi yang sebelumnya telah diserahkan oleh individu lain untuk memenuhi persyaratan perolehan gelar sarjana di lembaga pendidikan tinggi manapun. Selain itu, menurut pengetahuan saya, tidak ada karya atau opini yang saya sertakan dalam tulisan ini yang telah diterbitkan atau ditulis oleh pihak lain, kecuali jika disebutkan secara eksplisit dan diacu dalam tulisan ini serta ditampilkan dalam daftar referensi. Apabila pada masa mendatang terungkap bahwa pernyataan ini tidak akurat, saya bersedia menerima segala konsekuensi atau sanksi yang mungkin diberlakukan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Yogyakarta, 14 Februari 2024



Rachmad Julius Fikri

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Pengaruh Budaya Organisasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan
dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* di

PT Bengkulu Kokoh Perkasa

Oleh:

Nama : Rachmad Julius Fikri

Nomor Mahasiswa : 19311416

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 8 Maret 2024

Telah disetujui dan disahkan oleh Dosen Pembimbing untuk diujikan



(Arif Hartono S.E., MHRM., Ph.D.)

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR/SKRIPSI

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA
KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA**

Disusun oleh : Rachmad Julius Fikri

Nomor Mahasiswa : 19311416

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan Lulus
pada hari, tanggal: Senin, 01 April 2024

Penguji/Pembimbing TA : Arif Hartono, S.E., MHRM., Ph.D.

Penguji : Andriyastuti Suratman, S.E., M.M.

Mengetahui
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Johan Arifin, SE., M.Si., Ph.D.

**Pengaruh Budaya Organisasional dan Motivasi Kerja terhadap
Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi
di (PT Bengkulu Kokoh Perkasa)**

Rachmad Julius Fikri

Universitas Islam Indonesia

19311416@students.uii.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini menguji pengaruh budaya organisasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hasil penelitian ini untuk menguji dan menganalisis 1) pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, 2) pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, 3) pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, 4) pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, 5) pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, 6) pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di mediasi kepuasan kerja, 7) pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di mediasi kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan menggunakan sampling jenuh, penelitian ini dilakukan pada PT Bengkulu Kokoh Perkasa, dengan jumlah populasi 64 karyawan yaitu seluruh karyawan dan 64 responden. Pengumpulan data ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner Skala Likert 1-6. Analisis data menggunakan metode kuantitatif SEM-PLS dengan bantuan software PLS 4.0.

Berdasarkan hasil uji dan analisis data penelitian ini ditemukan hasil bahwa 1) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 2) motivasi kerja berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, 3) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, 4) motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, 5) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 6) kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, 7) kepuasan kerja dapat memediasi motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: *Budaya Organisasional, Kepuasan kerja, Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja*

The Influence of Organizational Culture and Work Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable in (PT Bengkulu Kokoh Perkasa)

Rachmad Julius Fikri

Indonesian Islamic University

19311416@students.uii.ac.id

ABSTRACT

This research examines the influence of organizational culture and work motivation on employee performance with job satisfaction as an intervening variable. The purpose of this study is to test and analyze: 1) the impact of organizational culture on employee performance, 2) the effect of work motivation on employee performance, 3) the influence of organizational culture on job satisfaction, 4) the impact of work motivation on job satisfaction, 5) the effect of job satisfaction on employee performance, 6) the influence of organizational culture on employee performance mediated by job satisfaction, 7) the effect of work motivation on employee performance mediated by job satisfaction. This study adopts a quantitative method and employs saturation sampling. It was conducted at PT Bengkulu Kokoh Perkasa, with a population of 64 employees, comprising all staff, and 64 respondents. Data collection was conducted using a Likert Scale questionnaire ranging from 1-6. Data analysis utilized the quantitative method of Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) with the assistance of PLS 4.0 software.

Based on the test results and data analysis of this study, it was found that: 1) organizational culture has a positive and significant impact on employee performance, 2) work motivation has a negative and insignificant effect on employee performance, 3) organizational culture has a positive and significant influence on job satisfaction, 4) work motivation has a positive and significant impact on job satisfaction, 5) job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance, 6) job satisfaction can mediate the relationship between organizational culture and employee performance, 7) job satisfaction can mediate work motivation's effect on employee performance.

Keywords: Organizational Culture, Job Satisfaction, Employee Performance, Work Motivation

Kata Pengantar

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena dengan rahmat dan hidayah-Nya kami dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini yang berjudul " Pengaruh Budaya Organisasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di PT Bengkulu Kokoh Perkasa ". Skripsi ini kami susun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen di Universitas Islam Indonesia

Pada penyusunan karya ilmiah skripsi ini, tentunya banyak tantangan dan perjuangan. Penulis menyadari bahwa kelancaran pada saat penyusunan karya ilmiah ini tak lain karena berkat do'a dari orang tua, usaha, dukungan dan bimbingan dari banyak pihak. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Kedua orang tua tercinta Bapak SAHRULLAH LADI dan Ibu SUMARNI BABA. Serta keluarga tercinta yang selalu memberikan doa, dukungan baik moral maupun finansial. Semoga Allah SWT mempertemukan kita sekeluarga di Surga-Nya kelak.
2. **Bapak Prof. Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D.** selaku rektor Universitas Islam Indonesia.
3. **Bapak Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.** selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.

4. **Bapak Arif Hartono, S.E., MHRM., Ph.D.** selaku dosen pembimbing dan dosen akademik yang telah memberikan ilmu, arahan, motivasi dan dorongan pada saya selaku penulis selama proses penyusunan skripsi ini berlangsung.
5. **Manajemen PT Bengkulu Kokoh Perkasa** yang telah memberikan izin pengambilan data penelitian yang diperlukan selama proses penelitian berlangsung.
6. **Icha Fhara Adiba.** Sebagai calon istri yang selama ini selalu memberikan dukungan lebih dan menemani suka maupun duka didalam mengerjakan tugas akhir ini.
7. Teman-teman dari **Kontrakan Kayen, Kontrakan Tongkol** yang menemani keseharian disaat menjalani proses selama masa studi di jenjang sarjana.
8. **Yusuf Ahmad Sudrajat S.M dan Nilam Ratna S.M** yang memberikan bimbingan dan selalu memotivasi saya dalam mengerjakan tugas akhir.
9. Teman-teman seperjuangan bimbingan skripsi **Bapak Arif Hartono, S.E., MHRM., Ph.D.,** terimakasih atas sharing ilmu nya.

Skripsi ini tentu tidak luput dari kekurangan dan keterbatasan. Oleh karena itu, kami dengan rendah hati menerima segala kritik dan saran yang membangun guna perbaikan di masa yang akan datang.

Akhir kata, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat dan kontribusi yang positif bagi pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen, serta menjadi pijakan untuk penelitian lebih lanjut di masa mendatang.

Yogyakarta, 14 Februari 2024

Rachmad Julius Fikri

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillah dengan segala kerendahan hati dan rasa Syukur kepada Allah
SWT, saya persembahkan Karya Ilmiah Skripsi ini untuk,

Allah SWT

Nabi Muhammad SAW

Universitas Islam Indonesia

Kedua Orangtua

Kakak dan adikku Muhammad Sony Azhari dan Gunawan Hidayat

Motto dan Kutipan

Sesungguhnya Bersama kesulitan itu ada kemudahan, maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain).

- QS. Al-Insyirah: 6-7 –

DAFTAR ISI

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	i
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI	ii
BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR/SKRIPSI	iii
ABSTRAK	iv
Kata Pengantar	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	ix
DAFTAR ISI	X
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Pertanyaan Penelitian	5
1.4. Tujuan Penelitian	6
1.5. Manfaat Penelitian	6
BAB II	8
2.1. Landasan Teori.....	8
2.1.1. Budaya Organisasi	8
2.1.2. Motivasi Kerja	23
2.1.3. Kinerja Karyawan	35
2.1.4. Kepuasan Kerja Karyawan	48
2.2. Penelitian Terdahulu	61
2.2.1. Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan	61
2.2.2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	68
2.2.3. Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	76
2.2.4. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja	81
2.2.5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	86
2.2.6. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja	92

2.2.7.	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja	97
2.3.	Hubungan Antar Variabel.....	117
2.3.1.	Pengaruh Variabel Budaya Organisasi terhadap Variabel Kinerja Karyawan	117
2.3.2.	Pengaruh Variabel Motivasi Kerja terhadap Variabel Kinerja Karyawan	117
2.3.3.	Pengaruh Variabel Budaya Organisasional terhadap Variabel Kepuasan Kerja Karyawan	118
2.3.4.	Pengaruh Variabel Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja	119
2.3.5.	Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	120
2.3.6.	Pengaruh Variabel Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui kepuasan kerja.....	120
2.3.7.	Pengaruh Variabel Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan kerja.....	121
2.4.	Kerangka Penelitian	121
BAB III.....		124
3.1.	Pendekatan Penelitian.....	124
3.2.	Lokasi Penelitian.....	124
3.2.1.	Profil Perusahaan	125
3.2.2.	Visi dan Misi Perusahaan	125
3.3.	Identifikasi Variabel Penelitian.....	128
3.4.	Definisi Operasional dan Indikator	129
3.4.1.	Kinerja Karyawan (Y)	129
3.4.2.	Kepuasan Kerja (Z).....	130
3.4.3.	Budaya Organisasional (X ₁)	132
3.4.4.	Motivasi Kerja (X ₂).....	135
3.5.	Populasi dan sampel	136
3.5.1.	Populasi	136
3.5.3.	Teknik sampling.....	136
3.6.	Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data	137
3.6.1.	Jenis Data.....	137
3.6.2.	Teknik Pengumpulan Data	137

3.7.	Teknik Analisis Data	138
3.7.1.	Partial Least Square (PLS).....	138
3.8.	Uji Instrumen	138
3.8.1.	Evaluasi Model Pengukuran (<i>outer model</i>)	138
3.8.2.	Evaluasi Model Pengukuran (<i>inner model</i>)	140
3.9.	Uji Hipotesis	141
BAB IV		142
4.1.	Uji Karakteristik Responden.....	142
4.1.1.	Jenis Kelamin.....	142
4.1.2.	Usia	144
4.1.3.	Pendidikan Terakhir	145
4.1.4.	Status Pernikahan.....	147
4.1.5.	Lama Bekerja.....	148
4.1.6.	Penghasilan	150
4.1.7.	Departemen.....	151
4.1.8.	Analisis Deskriptif Variabel	153
4.2.	Evaluasi Model	155
4.2.1.	Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	155
4.2.2.	Model Strukturan (<i>Inner Model</i>).....	164
4.2.3.	Hasil Pengujian Hipotesis.....	170
4.3.	Pembahasan	172
4.3.1.	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	172
4.3.2.	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	177
4.3.3.	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja	183
4.3.4.	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja	186
4.3.5.	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	191
4.3.6.	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja.	194
4.3.7.	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja.	197
BAB V		203
5.1.	Kesimpulan.....	203

5.2. Saran.....	204
DAFTAR PUSTAKA	206
LAMPIRAN 1	218

DAFTAR TABEL

Tabel 4. 1 Jenis Kelamin	142
Tabel 4. 2 Usia	144
Tabel 4. 3 Pendidikan Terakhir.....	146
Tabel 4. 4 Status Pernikahan	147
Tabel 4. 5 Lama Bekerja	148
Tabel 4. 6 Penghasilan	150
Tabel 4. 7 Departemen	151
Tabel 4. 8 Analisis Deskriptif Variabel	153
Tabel 4. 9 Validitas Konvergen	156
Tabel 4. 10 Nilai Fornell-Larcker Criterion	159
Tabel 4. 11 Nilai loading silang (cross loading)	160
Tabel 4. 12 Uji Reliabilitas	164
Tabel 4. 13 Hasil Pengujian <i>R Square</i>	166
Tabel 4. 14 Model Fit.....	167
Tabel 4. 15 Predictive Relevance.....	169
Tabel 4. 16 Ringkasan Hasil Uji Hipotesis	171

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Teori	122
----------------------------------	-----

Gambar 3. 1 Struktur PT Bengkulu Kokoh Perkasa	127
Gambar 4. 1 Model Struktural	165
Gambar 4. 2 Predictive Relevance	169
Gambar 4. 3 Pengujian Hipotesis.....	171

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 KUESIONER PENELITIAN.....	221
LAMPIRAN 2 TABULASI DATA	227
LAMPIRAN 3 KARAKTERISTIK RESPONDEN	228
LAMPIRAN 4 OUTPUT PLS.....	231
LAMPIRAN 5 PROSES OUT PUT PLS	237
LAMPIRAN 6 LAMPIRAN BIODATA	242

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Kinerja merupakan salah satu aspek utama dari sumber daya manusia (SDM). Keberhasilan suatu organisasi sering kali tercermin dari kinerja para karyawan, karena SDM adalah bagian inti yang memengaruhi pencapaian tujuan dan visi organisasi (Laras *et al.*, 2021). Menurut Mathis & Jackson (2000), kinerja mencakup segala tindakan yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja ini memengaruhi seberapa besar kontribusi yang diberikan kepada organisasi, seperti output yang dihasilkan baik secara kualitas maupun kuantitas. Evaluasi kinerja, seperti yang disebutkan oleh Robbins (2006), dapat membantu mengidentifikasi karyawan yang memiliki kinerja di bawah standar.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mathis & Jackson (2012) dalam pembahasan mengenai permasalahan kinerja karyawan maka tidak terlepas dari berbagai macam faktor yang menyertai diantaranya: 1) Faktor kemampuan (*ability*); dan 2) Faktor motivasi. Sedangkan menurut Rofiliana *et al* (2021) faktor yang memengaruhi kinerja yaitu kepuasan kerja, lingkungan kerja, etika kerja, budaya organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja merupakan hal yang terkait dengan kinerja karyawan, riset tersebut dilakukan oleh Wijaya (2018), Lengkong *et al*

(2019), Hamid dan Hazriyanto (2019) Idris *et. al.*, (2020) yang menyatakan adanya arah hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Budaya organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini di dibuktikan pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Muis (2018), Meutia dan Husada (2019), Muhammad Irfan *et al* (2019) dan Amril Jannah *et al* (2020) yang menghasilkan dampak positif antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan. Sebuah budaya organisasi yang positif memiliki potensi untuk memotivasi karyawan agar mencapai kinerja terbaik dan menghasilkan output optimal. Sementara hasil penelitian berbeda didapatkan oleh Larasati dan Mustafa (2018) Budaya yang ada di organisasi dari pertama kali organisasi didirikan masih sama yaitu sesuai tugas dan pokok fungsi organisasi sebagai penyedia data berkualitas. Cara kerja karyawan dalam melakukan tugasnya masih tetap sama dan terus berjalan untuk mendapatkan data berkualitas dengan tahapan kegiatannya. Maka dari itu penelitian ini mencoba untuk menutup adanya perbedaan hasil di penelitian yang sudah ada sebelumnya.

Motivasi berpengaruh terhadap kinerja berdasarkan riset yang pernah dilakukan oleh Sutrisno *et al* (2022), Sembiring *et al* (2021), Faizal *et al* (2019), Sudiardhita *et al* (2018), Rita *et al* (2018) yang menyatakan bahwa motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja. Pernyataan ini diperkuat oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Achmad & Sunarsi (2019) yang menyatakan bahwa

motivasi memengaruhi secara parsial pada variabel kinerja karyawan. Pada kasus ini peneliti menemukan adanya perbedaan hasil di mana ada yang menyimpulkan berpengaruh secara positif dan signifikan dan ada yang menyatakan berpengaruh secara parsial saja.

Budaya organisasional memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan dapat dijelaskan sebagai tingkat kepuasan atau kebahagiaan yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaan mereka pada perusahaan. Informasi ini didasarkan pada riset yang dilaksanakan oleh Tran dan Quan (2020) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif pada kepuasan kerja. Budaya organisasi memainkan peran penting dalam setiap perusahaan, karena memutuskan apakah karyawan puas atau tidak di tempat kerja. Hasil yang sama juga didapatkan oleh Krisnaldy (2019) dan Sasuwe (2018) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kinerja pegawai. Organisasi bisa menanamkan nilai budaya yang kuat karena itu merupakan inti di mana organisasi dapat berhasil mencapai tujuan yang ditetapkan. Sementara hasil penelitian Murtiningsih (2019) menyimpulkan bahwa budaya organisasional berpengaruh negatif pada kepuasan kerja.

Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan, terdapat beberapa riset yang dilakukan yang menghasilkan berdampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, Berikut ada beberapa riset yang dilakukan oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Salsabila dan Al'fajr (2023), Hidayanti (2018), Latif (2018). Sementara itu riset yang dilakukan yang

menyatakan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Ini berarti tidak ada korelasi yang jelas antara kepuasan kerja dan motivasi kerja, yaitu dilakukan oleh Dwiarto (2022) Dorongan motivasi tidak berpengaruh besar dalam kepuasan kerja.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini penting untuk memberikan pemahaman lebih mendalam tentang bagaimana faktor-faktor ini saling berinteraksi dan berdampak dalam konteks organisasi. Temuan dari penelitian ini dapat memberikan panduan praktis bagi manajemen PT Bengkulu Kokoh Perkasa dalam mengoptimalkan budaya organisasional dan motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai tingkat kepuasan kerja yang optimal. Selain itu, penelitian ini juga dapat memberikan kontribusi teoretis terhadap pemahaman umum tentang hubungan antara faktor-faktor tersebut dalam literatur manajemen dan sumber daya manusia.

Penelitian ini membawa unsur kebaruan dengan mengintegrasikan faktor-faktor tersebut dalam satu kerangka konseptual dan menyelidiki bagaimana mereka saling berinteraksi dalam konteks spesifik tersebut. Dalam melakukan analisisnya, penelitian ini akan menggunakan analisis PLS untuk menguji statistiknya.

Penelitian ini layak dilakukan karena adanya inkonsistensi hasil dari penelitian-penelitian sebelumnya, Sehingga penelitian ini dilakukan untuk menutup kelemahan yang ada pada penelitian sebelumnya. Oleh

karena itu, peneliti memilih untuk menjalankan penelitian yang berjudul "Pengaruh Budaya Organisasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja (Studi Kasus di PT Bengkulu Kokoh Perkasa, Kota Bengkulu)." Penelitian ini akan melibatkan karyawan PT Bengkulu Kokoh Perkasa sebagai responden.

1.2. Rumusan Masalah

Rumusan masalah pada penelitian ini adalah sejauh mana pengaruh budaya organisasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di PT Bengkulu kokoh Perkasa.

1.3. Pertanyaan Penelitian

1. Bagaimana terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan?
2. Bagaimana terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan?
3. Bagaimana terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap tingkat kepuasan kerja?
4. Bagaimana terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap tingkat kepuasan kerja?
5. Bagaimana terdapat pengaruh tingkat kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan?
6. Bagaimana terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di mediasi oleh kepuasan kerja?

7. Bagaimana terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di mediasi kepuasan kerja?

1.4. Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji apakah budaya organisasi memiliki efek positif terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk menguji apakah motivasi kerja memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk menguji apakah budaya organisasional memiliki pengaruh positif terhadap tingkat kepuasan kerja.
4. Untuk menguji apakah motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap tingkat kepuasan kerja.
5. Untuk menguji apakah tingkat kepuasan kerja memiliki efek positif terhadap kinerja karyawan.
6. Untuk menguji apakah kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
7. Untuk menguji apakah kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

1.5. Manfaat Penelitian

1. Bagi penulis

Dapat memperluas wawasan dan pengalaman penulis dalam menggali isu penelitian. Dalam kerangka penelitian ini, peneliti berupaya untuk menguji serta menerapkan teori yang telah digali. Manfaat lain yang diperoleh oleh peneliti adalah peningkatan

kompetensi dalam penelitian melalui eksplorasi variabel-variabel yang relevan dalam konteks baru.

2. Bagi Perusahaan

Perusahaan diharapkan memiliki pemahaman yang mendalam mengenai signifikansi hubungan antara elemen-elemen organisasional, motivasi kerja, dan kinerja. Lebih lanjut, informasi ini diharapkan dapat berfungsi sebagai masukan berbasis ilmiah yang memberikan nilai tambah bagi perusahaan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang di pegang dan dianut oleh anggota yang membedakan dengan organisasi lainnya. Sistem makna tersebut merupakan kumpulan sifat-sifat yang dianggap berharga oleh anggota organisasi Robbins (2002). Menurut Mathis & Jackson (2000) budaya organisasional adalah nilai-nilai keyakinan universal yang dianut oleh tenaga kerja. Adapun Keyakinan dan nilai bersama itu menjadikan anggota organisasi atau karyawan dengan makna serta aturan dalam berperilaku. Pengertian lain yang disampaikan oleh Scain dalam Novziransyah (2017) Budaya organisasi adalah pola dari asumsi dasar yang ditemukan,

dikembangkan atau diciptakan oleh kelompok tertentu dengan tujuan agar organisasi bisa mengatasi dan menanggulangi permasalahan adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan sehingga perlu diajarkan dan diterapkan pada anggota baru.

2. Arti Penting Budaya Organisasi

Wardani *et al* (2016) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki peran dalam memengaruhi perilaku pegawai hal ini dapat tercermin dari kesempatan berinovasi dan berkreasi, kesempatan dalam berpendapat, hubungan yang baik, dan sebagainya. Sehingga budaya organisasi dapat berfungsi dalam memberikan kepuasan kerja dan kinerja optimal dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Organisasi memerlukan budaya yang harus bisa sejalan dengan batas-batas yang ditetapkan yang bisa diterapkan oleh anggota organisasi dan berdampak baik sehingga aktivitas yang ada pada organisasi menjadi lancar, Budaya organisasi juga memengaruhi banyak hal di perusahaan misalnya kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Sobirin (2007) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah sistem berbagi makna yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain. Budaya organisasi merupakan cara di mana sebuah organisasi belajar berinteraksi dengan lingkungannya, yang terdiri dari campuran asumsi, perilaku, narasi, mitos, gagasan, metafora, dan konsep lainnya untuk menentukan makna dari

pengalaman bekerja di dalam organisasi. Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai landasan dalam berperilaku dalam organisasi di mana akan terungkap kepada anggota baru sebagai cara melihat, berpikir dan merasakan dalam organisasi.

3. Faktor-Faktor Budaya Organisasi

a. Faktor yang Memengaruhi

Menurut Veihzal (2003) faktor-faktor yang memengaruhi budaya organisasi dipengaruhi oleh 3 hal yaitu:

- a. Nilai-nilai Nilai-nilai merupakan prinsip-prinsip dasar atau kepercayaan yang dianggap penting dan dipegang teguh oleh anggota organisasi. Nilai-nilai ini mencerminkan pandangan tentang hal-hal yang dianggap benar atau salah, baik atau buruk, dan penting atau tidak penting dalam konteks organisasi. Contoh nilai-nilai dalam budaya organisasi dapat mencakup integritas, inovasi, kerjasama, atau orientasi pada pelanggan. Nilai-nilai ini memberikan arah dan panduan bagi perilaku anggota organisasi.
- b. Kepercayaan yang ada dalam diri anggota Kepercayaan adalah dasar dari hubungan antarindividu dalam suatu organisasi. Kepercayaan dapat mencakup kepercayaan terhadap rekan kerja,

kepercayaan terhadap manajemen, dan kepercayaan terhadap keseluruhan organisasi. Kepercayaan yang tinggi dapat meningkatkan kinerja, kolaborasi, dan komunikasi di antara anggota organisasi. Sebaliknya, kepercayaan yang rendah dapat menciptakan ketidakpastian, konflik, dan resistensi terhadap perubahan.

- c. Pola-pola yang dipandu oleh norma Norma-norma organisasi menciptakan pola perilaku yang diharapkan dan diterima dalam suatu lingkungan kerja. Norma-norma ini dapat mencakup cara berkomunikasi, cara mengambil keputusan, atau cara menyelesaikan konflik. Pola-pola perilaku yang diikuti oleh anggota organisasi menciptakan identitas unik untuk budaya organisasi tersebut. Kesesuaian dengan norma-norma ini dapat menjadi faktor kunci dalam pengakuan dan penerimaan anggota dalam lingkungan organisasi.

Sementara menurut Robbins dan Judge (2015) faktor-faktor yang memengaruhi budaya organisasi adalah:

- a) Norma: Perilaku standar, Pada konteks ini termasuk pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan.
- b) Nilai dominan: nilai inti yang diyakini secara bersama oleh semua anggota organisasi.

- c) Keteraturan perilaku: pedoman atau Tindakan yang dilakukan karyawan atau anggota organisasi yang bisa diamati. Ketika antar anggota organisasi berinteraksi menggunakan bahasa umum, istilah atau ritual tertentu.
- d) Aturan: proman kuat yang terkait dengan kemajuan dari organisasi itu.
- e) Iklim organisasi: gambaran perasaan secara menyeluruh melalui kondisi cara berinteraksi para anggota organisasi.
- f) Filosofi: Sebuah kebijakan terkait dengan suatu keyakinan di organisasi dalam memperlakukan karyawan dan pelanggan.

b. Faktor yang Dipengaruhi

1) Kinerja Karyawan

Hal ini berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Muis (2018) bahwa kinerja dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Budaya organisasi yang baik dapat berpengaruh terhadap kinerja karena membentuk lingkungan kerja yang baik.

2) Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan Tran Quan (2020) menyatakan bahwa adanya efek dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor yang dipengaruhi oleh budaya organisasi. Artinya budaya organisasi dapat mendorong serta meningkatkan kepuasan kerja,

sehingga menciptakan motivasi yang luar biasa untuk pegawai serta dapat menjadi nilai-nilai.

3) Motivasi Kerja

Semakin kuat budaya organisasi, maka semakin tinggi motivasi kerja dari pegawai. Demikian pula sebaliknya, semakin lemah budaya yang ada dalam organisasi, maka semakin rendah motivasi kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja menjadi faktor yang dipengaruhi oleh budaya organisasi.

4. Teori Terkait Budaya Organisasi

- a. Menurut Robbins (2008), budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu.
- b. Menurut Schein (1992), budaya organisasi adalah asumsi pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk memecahkan masalah dan pedoman dalam bertindak, bisa membentuk karakter karyawan yang bisa beradaptasi dengan lingkungannya dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Maka dari itu budaya harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi.
- c. Menurut Cushway dan Lodge (2000), budaya organisasi merupakan sebuah sistem tentang nilai organisasi dan akan memengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para anggota atau

karyawan berperilaku saat beraktifitas. Pada akhirnya disimpulkan yang dimaksud dengan budaya organisasi dalam penelitian ini adalah sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian memengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi.

5. Indikator Budaya Organisasi

Robbins dan Coulter (2012) mengatakan bahwa ada beberapa hal yang menjadi karakter atau indikator pada budaya organisasi antara lain:

1. Orientasi pada hasil: Yaitu bagaimana pihak manajemen organisasi bisa memfokuskan perhatian pada hasil, tidak kepada proses saat ingin mencapai hasil tersebut.

a) Karyawan dapat memenuhi target pekerjaannya

Menekankan bahwa karyawan memiliki kemampuan atau kapabilitas untuk mencapai atau menyelesaikan tugas atau sasaran pekerjaan yang telah ditetapkan untuk mereka.

b) Berfokus pada target yang akan ditetapkan

Menyarankan agar fokus utama atau perhatian karyawan seharusnya terletak pada sasaran atau target yang akan ditetapkan. Ini mengindikasikan pentingnya memiliki tujuan yang jelas dan spesifik dalam melakukan pekerjaan.

c) Bekerja secara optimal bagi organisasi

Ungkapan ini menyiratkan bahwa karyawan diharapkan bekerja dengan efisien dan efektif, memberikan kontribusi maksimal mereka, sehingga hasilnya optimal untuk organisasi tempat mereka bekerja.

d) Pimpinan memonitor kinerja karyawan

Menunjukkan bahwa atasan atau pimpinan bertanggung jawab untuk mengawasi atau memantau kinerja karyawan. Ini menekankan pada pentingnya pemantauan untuk memastikan bahwa karyawan mencapai target mereka dan berkinerja sesuai dengan harapan.

2. Perhatian terhadap detail: Bagaimana organisasi melihat karyawan agar berperilaku cermat dan perhatian serta menganalisis pada perincian.

a) Karyawan dapat bekerja sesuai ketentuan waktu

Menekankan kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan. Hal ini menunjukkan disiplin waktu karyawan dan kemampuan untuk memenuhi tenggat waktu.

b) Kecermatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya

Tingkat akurasi dan kehati-hatian karyawan dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan mereka. Kemampuan untuk bekerja dengan teliti dapat mengurangi kesalahan dan meningkatkan kualitas hasil kerja.

- c) Karyawan memiliki kemampuan untuk melakukan analisis mendalam terhadap setiap tugas yang diberikan

Karyawan memiliki keterampilan analitis yang baik dan mampu memeriksa setiap aspek pekerjaan secara rinci. Kemampuan ini dapat meningkatkan pemahaman mereka terhadap pekerjaan dan membantu dalam pengambilan keputusan yang lebih baik.

- d) Hasil kerja karyawan dapat dijelaskan secara rinci kepada pimpinan

Karyawan memiliki kemampuan untuk mengomunikasikan dan menjelaskan hasil kerjanya secara terperinci kepada atasan atau pimpinan. Hal ini menekankan pentingnya transparansi dan komunikasi yang efektif dalam lingkungan kerja.

3. Inovasi dan keberanian dalam mengambil risiko: Bagaimana dorongan organisasi pada karyawan dan anggota agar selalu berani mengambil risiko dan bersikap inovatif.

- a) Karyawan diberikan peluang untuk berkreasi atau mengemukakan ide-ide baru

Dalam lingkungan kerja ini, karyawan dihargai dan didorong untuk berpikir kreatif, mengusulkan ide-ide baru, dan berinovasi. Organisasi ini memberikan ruang bagi karyawan untuk menyumbangkan ide-ide mereka untuk kemajuan perusahaan.

b) Karyawan diberi dukungan untuk mengambil Keputusan

Organisasi memberikan dukungan kepada karyawan untuk mengambil keputusan. Ini mencerminkan budaya di mana otoritas dan tanggung jawab diberikan kepada individu, sehingga mereka dapat membuat keputusan secara lebih mandiri.

c) Karyawan berani menerima konsekuensi atas pekerjaan yang diambil

Dalam organisasi tersebut, karyawan merasa nyaman mengambil risiko dalam menjalankan tanggung jawab mereka. Ini mencerminkan keberanian dan dorongan untuk mencoba hal-hal baru tanpa takut akan konsekuensi negatif yang mungkin timbul.

4. Berorientasi pada manusia: melihat sampai dimana pimpinan manajemen dapat memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di organisasi.

a) Terciptanya ikatan yang positif dengan rekan kerja

Pentingnya terciptanya hubungan interpersonal positif sesama rekan kerja. Hubungan yang baik dapat meningkatkan kolaborasi, komunikasi, dan kesejahteraan di tempat kerja.

b) Terjalinnnya hubungan yang positif antara pemimpin dan karyawan

Pentingnya terjalinnya hubungan yang positif antara atasan atau pimpinan dengan karyawan. Hubungan yang baik dapat memperkuat komunikasi, membangun kepercayaan, dan meningkatkan motivasi karyawan.

c) Organisasi memberikan penghargaan atas pekerjaan yang telah dicapai Mencerminkan praktik pengakuan dan penghargaan dari organisasi terhadap kinerja unggul karyawan. Memberikan tunjangan kinerja sebagai bentuk penghargaan dapat menjadi insentif bagi karyawan untuk terus memberikan kontribusi yang maksimal.ang telah diselesaikan.

5. Berorientasi pada tim: sejauh mana kegiatan kerja di dalam organisasi dikerjakan berdasarkan tim atau kelompok, bukan pada individu.

a) Karyawan dapat mementingkan kepentingan kelompok

Karyawan memiliki sikap kolaboratif dan bersedia untuk mengutamakan kepentingan kelompok daripada kepentingan pribadi. Hal ini mencerminkan nilai-nilai kerja sama dan kepemimpinan yang mengedepankan keberhasilan tim secara keseluruhan.

b) Koordinasi berjalan dengan baik antar kelompok

Adanya tingkat koordinasi yang efektif di antara berbagai kelompok atau tim di dalam organisasi. Koordinasi yang baik dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas, memastikan

bahwa setiap kelompok dapat bekerja bersama menuju tujuan bersama.

c) Hubungan antar anggota terjalin dengan erat

Mencerminkan atmosfer kerja yang positif di mana anggota tim memiliki hubungan yang erat, saling mendukung, dan bekerja bersama-sama dengan semangat kebersamaan. Kebersamaan ini dapat meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan.

6. Agresivitas: keadaan sejauh mana orang pada organisasi kompetitif dan agresif dalam mengimplementasikan sebuah budaya organisasi yang disepakati saat proses melaksanakan tugas.

a) Karyawan memiliki target yang ingin dicapai

Karyawan mempunyai sasaran atau tujuan kerja yang terdefinisi dengan baik. Adanya target yang jelas membantu karyawan untuk fokus dan memiliki arah dalam mencapai hasil yang diinginkan.

b) Karyawan memiliki semangat bekerja keras

Karyawan diharapkan memiliki semangat dan motivasi untuk bekerja keras. Semangat ini bisa menjadi kunci untuk meningkatkan produktivitas dan mencapai target yang telah ditetapkan.

c) Karyawan memberikan hasil prestasi kerja yang positif

Kemampuan karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang baik. Karyawan diharapkan dapat memberikan kontribusi positif terhadap pekerjaan mereka dan mencapai hasil yang memuaskan.

d) Karyawan berkompetisi untuk berkinerja maksimal

Budaya kompetitif di lingkungan kerja di mana karyawan diharapkan untuk bersaing dan mencapai kinerja maksimal. Kompetisi dapat menjadi motivasi tambahan untuk meningkatkan produktivitas dan hasil kerja.

e) Memanfaatkan waktu untuk hal – hal positif

Pentingnya pengelolaan waktu yang efisien dan penggunaannya untuk hal-hal yang positif. Karyawan diharapkan untuk mengoptimalkan waktu kerja mereka untuk mencapai tujuan dan hasil yang diinginkan.

7. Stabilitas: yaitu bagaimana kegiatan organisasi bisa dapat berpegang teguh dengan apa yang dimiliki dan selalu menjaganya.

a) Organisasi memberikan informasi akses yang berkaitan langsung dengan pekerjaan

Organisasi memberikan akses kepada karyawan terhadap informasi yang relevan dengan pekerjaan mereka. Hal ini bisa mencakup panduan pekerjaan, kebijakan perusahaan, atau sumber daya lain yang diperlukan agar karyawan dapat menjalankan tugas mereka dengan efektif.

b) Organisasi mendorong agar performa kerja semakin bagus

Kemampuan organisasi dalam memberikan motivasi dan dukungan kepada karyawan untuk mencapai performa kerja yang baik. Ini dapat melibatkan penyediaan pelatihan, pengakuan atas pencapaian, atau insentif lain yang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

c) Organisasi memberikan kenyamanan agar karyawan nyaman dalam bekerja

Pernyataan ini menekankan pada kemampuan organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung. Rasa nyaman ini dapat muncul dari kebijakan manajemen yang adil, komunikasi yang terbuka, dan pengakuan terhadap kebutuhan dan kesejahteraan karyawan. Dengan menciptakan rasa nyaman, organisasi dapat meningkatkan kepuasan dan retensi karyawan.

Sementara menurut Schein (1992) indikator budaya organisasional dibagi menjadi tiga dimensi yaitu:

1. Dimensi Integrasi Internal

Indikator yang masuk di bagian ini adalah kelemahan dalam kelompok, peletakan status hubungan pada kelompok, penggunaan bahasa yang sama, penghargaan dan bagaimana mengatur yang susah untuk diatur.

2. Dimensi Adaptasi Eksternal

Indikator yang termasuk pada bagian ini meliputi tujuan, misi, permulaan, mengukur keberhasilan dan strategi pengganti. Dalam organisasi dengan business oriented atau organisasi bisnis misi adalah usaha adaptasi pada kepentingan investor dan stakeholder, penyedia barang yang diperlukan produksi, manager, karyawan, masyarakat, konsumen dan pemerintah.

3. Dimensi Asumsi Dasar

Hubungan dengan lingkungan, hakikat kenyataan dan kebenaran, hakikat kegiatan manusia, hakikat kebenaran manusia, hakikat waktu, homogenitas dan heterogenitas.

Indikator lain dikemukakan oleh Luthans (2005) Beberapa petunjuk digunakan untuk mengamati budaya organisasi, termasuk:

1. Aturan perilaku: bahasa, istilah, dan etika umum yang digunakan dalam cara berperilaku antar karyawan.
2. Norma: standar perilaku yang menjadi pedoman seberapa banyak pekerjaan yang harus dikerjakan.
3. Nilai dominan: nilai-nilai budaya yang menjadi pedoman utama. Contohnya tata nilai, efisiensi yang tinggi, kualitas produk yang tinggi.

4. Filosofi: Prinsip-prinsip kebijakan yang menjadi keyakinan tentang cara perlakuan terhadap karyawan atau pelanggan.
5. Kebijakan: Garis panduan yang terkait dengan pencapaian tujuan perusahaan.
6. Iklim organisasi: peraturan yang bersifat fisik meliputi cara anggota berinteraksi dan cara organisasi berhubungan dengan individu dari luar.

Indikator yang akan digunakan pada penelitian ini nantinya akan menggunakan teori yang dikenalkan oleh Robbins dan Coulter (2012) antara lain Orientasi pada hasil, perhatian terhadap detail, inovasi dan keberanian dalam mengambil risiko, berorientasi pada manusia, berorientasi pada tim, agresif dan stabilitas. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Muis (2018), Meutia dan Husada (2019), Muhammad Irfan *et al* (2019), Krisnaldy *et al* (2019), Petvoska (2019), Deccasari (2019), Rozanna (2019). Yang menggunakan teori dari Robbins dan Couter dan menjadi pilihan utama dalam banyak penelitian sebelumnya karena validitas dan reliabilitasnya yang telah teruji.

2.1.2. Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi Kerja

McClellands (1961) menyatakan bahwa: Motivasi kerja merupakan cadangan energi potensial yang dimiliki oleh individu untuk digunakan dan dikeluarkan yang bergantung pada kekuatan

dorongan dan peluang yang ada dimana energi itu sendiri diinginkan oleh pekerja. menggunakannya karena kekuatan motif dan kebutuhan dasar, harapan dan nilai insentif.

Robbin (2002) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.

Dari pengertian yang telah diuraikan oleh para ahli sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang timbul baik dari dalam maupun luar individu untuk melakukan aktivitas tertentu guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. Arti Penting Motivasi Kerja

Dessler (1997) Setiap individu memiliki kebutuhan, dan ketika salah satu kebutuhan itu tidak terpenuhi, individu tersebut akan merasa terdorong untuk memenuhinya. Menurut Saul Gellerman, tujuan utama dari motivasi adalah memahami citra diri seseorang dan menciptakan kehidupan yang sesuai dengan pekerjaan ideal, yang melibatkan perlakuan yang sesuai dengan posisi dan imbalan yang pantas. Akibatnya, setiap individu berusaha tanpa henti untuk mencapai apa yang dianggap sebagai pekerjaan yang memuaskan dan mengubah persepsi emosional tentang diri sendiri menjadi pemahaman yang lebih jujur. Dessler menggarisbawahi bahwa bagian

penting dari motivasi adalah perlakuan yang memperlakukan setiap individu sebagai individu yang berharga dan memberi mereka kesempatan untuk mencapai prestasi. Setiap individu memiliki pandangan tentang dirinya sendiri dan perlu diperlakukan dengan hormat sesuai dengan pandangan tersebut. Secara umum, semua orang memiliki dorongan untuk bertindak demi mengatasi masalah mereka, dan kunci keberhasilan adalah mendorong individu untuk bekerja menuju tujuan yang positif serta memberikan dukungan untuk mengatasi hambatan yang ada.

3. Faktor-Faktor Motivasi Kerja

a. Faktor yang Memengaruhi

Menurut Afandi (2016) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan hidup

Kebutuhan untuk mempertahankan hidup, yang termasuk dalam kebutuhan hidup yaitu makan, minum, rumah, udara dan lainnya yang mencakup suatu kebutuhan.

2. Kebutuhan masa depan

Dimana kebutuhan ini mencakup masa depan yang cerah sehingga terciptanya optimis.

3. Kebutuhan harga diri

Yaitu penghargaan diri serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungan yang timbul karena adanya prestasi.

4. Kebutuhan pengakuan prestasi kerja

Kebutuhan atas prestasi yang dicapai dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang memuaskan.

Sedangkan menurut Sutrisno (2009) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja ada dua, yaitu:

1. Faktor Internal

Faktor internal bisa memengaruhi bagaimana seseorang diberi motivasi di tempat kerja, termasuk keinginan untuk mencapai kehidupan yang layak, keinginan untuk memiliki sesuatu, keinginan akan penghargaan, keinginan akan pengakuan, dan keinginan akan kekuasaan.

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal mencakup kondisi lingkungan kerja yang memadai, supervisi yang efektif, kepastian pekerjaan, status dan tanggung jawab, serta fleksibilitas dalam aturan kerja.

b. Faktor yang Dipengaruhi

Menurut Siagian (2002), motivasi seorang karyawan sangat ditentukan oleh sejumlah faktor, baik yang berasal dari dalam

maupun dari luar. Salah satu faktor internal yang memengaruhi motivasi adalah:

a. Persepsi individu terhadap dirinya sendiri

Ini berkaitan dengan bagaimana karyawan melihat dan menilai diri mereka sendiri. Persepsi ini dapat memengaruhi kepercayaan diri dan bagaimana mereka menanggapi tantangan di tempat kerja.

b. Harga Diri

Merujuk pada penilaian yang dimiliki seseorang tentang nilai dan pentingnya diri mereka. Karyawan dengan harga diri tinggi cenderung lebih termotivasi dan percaya diri dalam menghadapi tugas-tugas kerja.

c. Harapan Pribadi

Ini adalah ekspektasi yang dimiliki karyawan tentang apa yang mereka bisa dan ingin capai. Harapan yang tinggi dapat mendorong motivasi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut.

d. Kebutuhan

Ini berkaitan dengan kebutuhan dasar individu, seperti kebutuhan akan keamanan, afiliasi, dan pengakuan. Kebutuhan yang tidak terpenuhi bisa mengurangi motivasi.

e. Keinginan

Ini lebih spesifik daripada kebutuhan dan merujuk pada hal-hal yang sangat diinginkan oleh karyawan, seperti promosi atau pengakuan khusus.

f. Kepuasan Kerja

Tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaan mereka memengaruhi motivasi. Kepuasan tinggi biasanya berhubungan dengan motivasi yang lebih tinggi.

g. Prestasi Kerja Yang Dihasilkan

Ini berkaitan dengan hasil yang dicapai oleh karyawan. Prestasi yang baik sering kali meningkatkan motivasi karena memberikan rasa pencapaian dan validasi kemampuan.

Sementara itu, faktor-faktor eksternal yang juga berpengaruh terhadap motivasi individu termasuk:

a. Karakteristik dan tipe pekerjaan

Jenis pekerjaan dan tantangan yang dihadirkan dapat memengaruhi motivasi. Pekerjaan yang menarik dan menantang cenderung lebih memotivasi.

b. Kelompok kerja di mana seseorang bergabung

Dinamika dan hubungan dalam kelompok kerja dapat memengaruhi motivasi seseorang. Dukungan dan hubungan positif dalam kelompok dapat meningkatkan motivasi.

c. Organisasi tempat bekerja

Budaya organisasi, kebijakan, dan gaya kepemimpinan memengaruhi motivasi karyawan. Lingkungan kerja yang mendukung dan menghargai karyawan biasanya meningkatkan motivasi.

d. Situasi lingkungan pada umumnya

Ini meliputi faktor ekonomi, sosial, dan teknologi yang dapat memengaruhi kestabilan dan keamanan pekerjaan, serta motivasi.

e. Sistem insentif yang ada dan cara implementasinya

Sistem imbalan yang adil dan efektif dapat meningkatkan motivasi. Ini termasuk gaji, bonus, dan pengakuan lainnya.

Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang memotivasi kerja termasuk: pengawasan, hubungan antar individu, kompensasi finansial, kebutuhan dan keinginan individu, kepuasan kerja, serta pencapaian prestasi kerja.

4. Teori Terkait Motivasi Kerja

Menurut Purwanto (2011), teori motivasi Herzberg menyatakan bahwa hubungan seseorang dengan pekerjaannya adalah hal mendasar yang menentukan keberhasilan atau kegagalan. Pelaksanaan tugas-tugas karyawan sangat dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu faktor ekstrinsik yang merupakan motivasi yang berasal dari luar individu

yang memengaruhi perilaku seseorang dalam pekerjaannya. Faktor cleanliness memelihara tingkat motivasi kerja karyawan jika diberlakukan dengan tepat. Namun, jika tidak diterapkan secara tepat, dapat menyebabkan penurunan semangat dan kinerja karyawan. Teori faktor ekstrinsik yang dijelaskan oleh Herzberg meliputi:

1. Keadaan Lingkungan Kerja

Ini merujuk pada kondisi fisik dan atmosfer tempat kerja, seperti kebersihan, peralatan, keselamatan, dan kenyamanan ruang kerja. Menurut Herzberg, kondisi kerja yang buruk dapat menyebabkan ketidakpuasan, sedangkan kondisi kerja yang baik dapat mencegah ketidakpuasan namun tidak selalu meningkatkan kepuasan atau motivasi secara substansial.

2. Gaji Atau Upah

Ini adalah kompensasi finansial yang diterima karyawan untuk pekerjaan mereka. Herzberg menganggap gaji sebagai faktor kebersihan. Gaji yang tidak memadai bisa menjadi sumber ketidakpuasan, tetapi peningkatan gaji tidak selalu secara langsung meningkatkan motivasi atau kepuasan kerja secara signifikan.

3. Interaksi dengan sesama rekan kerja

interaksi interpersonal di tempat kerja, khususnya rekan kerja, merupakan aspek penting dari faktor ekstrinsik. Hubungan kerja yang baik dapat membantu menciptakan lingkungan kerja

yang menyenangkan, sementara hubungan yang buruk dapat menyebabkan konflik dan ketidakpuasan.

4. Ini berkaitan dengan tingkat kestabilan dan keamanan pekerjaan yang dirasakan oleh karyawan Keamanan Kerja

5. Indikator Motivasi Kerja

Menurut McClelland (1961) menyampaikan dimensi dan indikator motivasi kerja yaitu:

1. Achievement Needs (n-ach):

a. Dorongan untuk unggul

Ini melibatkan keinginan kuat untuk mencapai keunggulan dalam tugas. Individu dengan kebutuhan berprestasi yang tinggi sering kali terdorong untuk meningkatkan kinerjanya dan melampaui standar keunggulan.

b. Mengembangkan Kreativitas

Orang yang termotivasi oleh kebutuhan berprestasi cenderung inovatif dan mencari solusi kreatif terhadap masalah. Mereka menghargai orisinalitas dan kecerdikan dalam pekerjaan mereka.

c. Antusiasme untuk menghasilkan prestasi yang tinggi

Orang-orang ini tidak hanya puas dengan berbuat baik; mereka berjuang untuk pencapaian tingkat tinggi dan sering kali menetapkan tujuan yang menantang untuk diri mereka sendiri.

2. *Need for affiliation (n-affl):*

- a. Perasaan kebutuhan alias diterima oleh orang lain di lingkungan tempat ia tinggal dan bekerja (kebutuhan akan milik) Hal ini mencerminkan keinginan untuk disukai dan diterima oleh rekan-rekan dan kolega di lingkungan tempat tinggal atau pekerjaan seseorang.
- b. Kebutuhan untuk merasa dihormati (kebutuhan akan kepentingan) Selain sekadar diterima, individu juga perlu merasa dihargai dan dihormati di lingkungan sosial atau lingkungan profesionalnya.
- c. Kebutuhan akan rasa kemajuan dan bukan kegagalan (needs of achievement) Di sini, ada penekanan pada kemajuan dan keberhasilan daripada kegagalan. Kebutuhan ini adalah tentang bergerak maju dan mencapai tujuan.
- d. Kebutuhan mengikuti perasaan dan (kebutuhan partisipasi) Aspek ini berkaitan dengan keinginan untuk terlibat secara emosional dalam aktivitas dan berpartisipasi aktif dalam berbagai aspek kehidupan atau pekerjaan.

3. *Power requirement (n-pow)*

- a. Memiliki posisi terbaik Ini tentang keinginan untuk berada pada posisi otoritas atau status

Orang-orang dengan kebutuhan tinggi akan kekuasaan sering kali termotivasi oleh kesempatan untuk memegang kendali dan membuat keputusan yang berdampak.

- b. Menempatkan kemampuan Anda untuk berkuasa

Ini mengacu pada penerapan keterampilan dan kemampuan seseorang dengan cara yang meningkatkan kekuatan dan pengaruhnya. Hal ini dapat dilakukan melalui kepemimpinan, persuasi, atau cara lain untuk memberikan pengaruh.

Menurut Maslow (1943) terdapat beberapa indikator motivasi yaitu sebagai berikut:

- a. Kebutuhan Fisiologis

Tingkat kepuasan terhadap gaji dan fasilitas kerja, Tingkat keamanan dalam pekerjaan dan lingkungan kerja.

- b. Kebutuhan Keamanan

Persepsi terhadap stabilitas pekerjaan dan ketenangan lingkungan kerja, Tingkat kepuasan terhadap manfaat dan perlindungan pekerjaan.

- c. Kebutuhan Sosial

Kualitas hubungan interpersonal di tempat kerja, Partisipasi dalam kegiatan sosial dan kelompok kerja.

d. **Kebutuhan Penghargaan**

Pengakuan dan apresiasi atas kontribusi kerja, Oportunis untuk pengembangan dan promosi karir.

e. **Kebutuhan Aktualisasi Diri**

Partisipasi dalam proyek-proyek menantang dan bermakna, Kesempatan untuk belajar dan mengembangkan keterampilan pribadi.

Dan menurut Vroom (1964) indikator motivasi ada tiga yaitu sebagai berikut:

1. **Harapan (*Expentacy*)**

- a. Karyawan percaya bahwa usaha yang diberikan akan menghasilkan kinerja yang diinginkan
- b. Karyawan merasa mampu mencapai tujuan kinerja yang diharapkan
- c. Karyawan yakin bahwa usaha yang diberikan akan mempengaruhi hasil kerja

2. **Nilai (*valence*)**

- a. Nilai atau keinginan karyawan terhadap hadiah atau imbalan yang dihasilkan dari pencapaian kinerja
- b. Karyawan menganggap hadiah tersebut sesuai dengan kebutuhan dan keinginannya

- c. Penting bagi karyawan untuk mencapai tujuan tersebut
3. Instrument (*instrumentality*)
- a. Karyawan percaya bahwa kinerja yang baik akan diikuti oleh hadiah atau imbalan yang dijanjikan
 - b. Karyawan yakin bahwa organisasi akan memenuhi janji imbalan yang dijanjikan
 - c. Karyawan melihat keterkaitan antara pencapaian tujuan dengan pemberian hadiah atau imbalan

Indikator yang akan digunakan nantinya akan menggunakan McClelland (1961) antara lain *Achievement Needs, Need for affiliation, Power requirement*. Riset yang dilakukan oleh Irwan *et al* (2020), Ansyari dan Kasmir (2018), Nurhadian (2017), Ainanur dan Tirtayasa (2018), Abdullah (2019), Marwadi dan Lin-Naas (2023). Yang menggunakan indikator dari McClelland dan menjadi pilihan utama dalam banyak penelitian sebelumnya karena validitas dan reliabilitasnya yang telah teruji.

2.1.3. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil atau prestasi yang dicapai oleh individu, Kelompok, Organisasi, Atau Sistem dalam melakukan tugas atau aktivitas tertentu. Kinerja organisasi mengukur sejauh mana sebuah karyawan mencapai tujuan dan sasaran strategisnya. Dan ini melibatkan evaluasi seperti sikap kooperatif karyawan. (Mathis &

Jackson, 2002). Kinerja pada organisasi termasuk core penting karena memengaruhi seluruh kegiatan yang dilakukan di dalam organisasi.

2. Arti Penting Kinerja Karyawan

Sobirin, (2014) setiap organisasi akan selalu berusaha agar produktivitas kerja karyawan dapat ditingkatkan. Untuk itu manajemen perlu mencari cara dan solusi guna menimbulkan kinerja para karyawan. Hal itu penting, Sebab kinerja mencerminkan kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan sehingga pekerjaan lebih cepat dapat diselesaikan dan hasil yang lebih baik dapat dicapai. Manajemen kinerja memiliki sebuah scope focus pada hasil yang dicapai dan dampak yang bisa dari kinerja. Juga menaruh perhatian dengan proses yang dibutuhkan untuk mencapai kompetensi atau hasil tersebut dan pada konteks kemampuan (pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi) yang diharapkan dari individu anggota atau tim yang ikut terlibat pada proses manajemen kinerja.

3. Faktor-Faktor Kinerja Karyawan

a. Faktor yang Memengaruhi

Mathis dan Jackson (2006) menyatakan ada beberapa faktor yang dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan, adalah:

- 1) kompetensi individu

Hal-hal yang masuk pada kategori ini antara lain bakat, minat serta kepribadian karyawan. Bakat atau keterampilan berupa kecakapan teknis maupun interpersonal, pengetahuan dan pemahaman yang dimiliki oleh karyawan.

2) kemampuan yang dikeluarkan

Usaha karyawan pada organisasi atau perusahaannya melalui kehadiran dan motivasi saat bekerja dan etika kerja. Semakin tinggi tingkat motivasi dalam menyelesaikan tugas, semakin besar pula upaya yang diberikan oleh karyawan tersebut kepada organisasi atau perusahaannya. Meskipun karyawan memiliki kecakapan ilmu dan teknikal yang tinggi tetapi tidak dibarengi usaha sehingga kinerja menjadi kurang baik

3) Dorongan Organisasi

Bentuk dukungan, dorongan atau motivasi dari organisasi bisa berupa fasilitas yang diberikan organisasi pada karyawan misalnya peralatan, pelatihan, pengembangan dan teknologi.

b. Faktor yang Dipengaruhi

Menurut Robbins (2006) faktor yang dipengaruhi oleh kinerja karyawan adalah:

1) Perkembangan Organisasi

Organisasi melakukan perkembangan dengan pesat karena bersungguh-sungguh untuk mencapai tujuan organisasi.

2) Target perencanaan Organisasi

Organisasi akan memperoleh target yang telah direncanakan dengan tepat sasaran.

3) Risiko Organisasi

Dapat mengurangi resiko-resiko yang akan terjadi dalam organisasi.

4. Teori Terkait Kinerja Karyawan

- 1) *Goal Setting*. Teori ini di kenalkan oleh Edwin Locke pada tahun 1968. Tujuan dari teori ini adalah menjelaskan bahwa kinerja ada sulit dan ada yang spesifik, jika dapat diterima dan dijangkau karyawan, maka kinerja karyawan dapat meningkat daripada tujuan yang bersifat mudah dicapai, umum dan tidak spesifik, serta tidak ada tujuan. Pada kasus ini peningkatan kinerja yang disebabkan karena tingkat kerumitan serta kekhususan tujuan disebut goal setting effect. Secara konsep teori ini merupakan standar kinerja yang harus diraih pegawai. Kinerja karyawan yang diukur dapat berupa meningkatnya level produktivitas atau efisiensi biaya, disebabkan dari tujuan yang rumit dan spesifik. Hubungan spesifikasinya dan tingkat kesulitan bersifat linear, artinya semakin spesifik dan sulit maka makin tinggi kinerja (Sobirin, 2014).
- 2) *Control Theory*. Fokus teori ini yaitu pada umpan balik atau feedback. Teori ini menjelaskan jika umpan balik memiliki peranan krusial dalam manajemen kinerja karena dapat membentuk perilaku karyawan dan menjadikan karyawan mampu mengatur diri sendiri

(*self-regulation*). Teori mengikuti prinsip-prinsip *cybernetics* seperti halnya thermostat. Seseorang akan mengatur pembawaanya dalam bersosial dan bertindak agar pas sesuai dengan standar kinerja yang telah ditetapkan perusahaan. Pada penjelasan ini standar kinerja identik dengan suhu ruangan yang dikehendaki, hal ini seperti cara kerja thermostat. Disimpulkan bahwa apabila jika seseorang menyimpang dari standar, logikanya orang tersebut akan mengatur dirinya untuk mencapai tingkat standar kinerja yang dikehendaki (Sobirin, 2014).

3) Sosial Kognitif. Teori ini menurut Albert Bandura (1998) menekankan pada keyakinan diri karyawan saat bekerja mengerjakan tugas yang diberikan atasan. Landasan teoritik dari *social cognitive theory* adalah teori yang dibangun oleh Bandura sendiri sebelumnya yaitu *social learning theory*. Menurut penafsiran dari Bandura, interaksi dan saling pengaruh dari tiga elemen kunci yaitu: lingkungan kerja, apa yang karyawan pikirkan dan apa yang dikerjakan dapat berpengaruh pada motivasi seseorang untuk melakukan tindakan atau berperilaku untuk menuju pada tujuan.

5. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mathis dan Jackson (2002) Kinerja memengaruhi seberapa banyak mereka berkontribusi pada organisasinya antara lain:

1) Kuantitas Output

Merujuk pada hasil nilai yang dikeluarkan dalam bekerja terdiri dari jumlah pekerjaan yang sudah selesai, dapat menetapkan target pekerjaan dan bisa melakukan aktivitas kerja sesuai prosedur yang berlaku.

a) Jumlah pekerjaan yang diselesaikan

Ini merujuk pada kuantitas atau jumlah tugas atau pekerjaan yang berhasil diselesaikan. Dalam suatu konteks, bisa jadi mengacu pada produktivitas atau efisiensi dalam menyelesaikan pekerjaan. Peningkatan jumlah pekerjaan yang diselesaikan sering dianggap sebagai indikator keberhasilan atau kinerja yang baik.

b) Menetapkan target pekerjaan

Ini mencakup proses menetapkan sasaran atau tujuan untuk pekerjaan yang akan dilakukan. Menetapkan target membantu memberikan arah dan fokus pada kegiatan kerja, memungkinkan seseorang atau sebuah tim memiliki panduan yang jelas tentang apa yang harus dicapai.

c) Bekerja sesuai dengan prosedur

Ini menyoroti pentingnya mengikuti prosedur atau langkah-langkah yang telah ditetapkan dalam melaksanakan pekerjaan. Menjalankan tugas sesuai dengan prosedur dapat meningkatkan efisiensi, mengurangi risiko kesalahan, dan memastikan bahwa

pekerjaan dilakukan dengan konsistensi. Prosedur ini dapat mencakup aturan internal perusahaan, pedoman industri, atau standar umum.

2) Kualitas Output

Merujuk pada mutu hasil kerja yang dihasilkan, termasuk tingkat akurasi dalam tugas, kepatuhan terhadap prosedur, kedisiplinan, dan komitmen dalam menjalankan tugas.

a. Ketelitian dalam bekerja

Merupakan kemampuan untuk bekerja dengan teliti dan akurat. Ketelitian melibatkan perhatian terhadap detail, penghindaran kesalahan, dan kualitas kerja yang tinggi. Seseorang yang teliti cenderung melakukan pekerjaannya dengan seksama untuk mencapai hasil yang maksimal.

b. Disiplin dalam bekerja

Ini mencakup kualitas seseorang dalam mematuhi aturan, jadwal, dan tanggung jawab pekerjaan. Seseorang yang disiplin memiliki kemampuan untuk mengatur diri, mematuhi tenggat waktu, dan bekerja secara konsisten sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

c. Ketaatan dalam prosedur kerja

Ketaatan dalam prosedur kerja menunjukkan bahwa seseorang mengikuti langkah-langkah atau aturan yang telah ditetapkan dalam menjalankan tugasnya. Ini dapat membantu

memastikan konsistensi dalam pelaksanaan pekerjaan dan meminimalkan risiko pelanggaran aturan.

d. Dedikasi dalam bekerja

Dedikasi mencerminkan tingkat komitmen dan antusiasme seseorang terhadap pekerjaannya. Seseorang yang dedikatif biasanya memiliki motivasi tinggi, berusaha untuk mencapai tujuan, dan bersedia melakukan upaya ekstra untuk mencapai hasil yang diinginkan.

e. Mengikuti aturan aturan yang ada

Ini mencakup kepatuhan terhadap peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam lingkungan kerja. Mengikuti aturan membantu menciptakan lingkungan kerja yang teratur dan mendukung kerjasama yang harmonis antarpegawai.

3) Kehadiran di tempat kerja

Kehadiran di tempat kerja sesuai dengan jam kerja yang diberikan, hal ini terdiri dari datang ke kantor tepat waktu, tidak pernah meninggalkan pekerjaan kecuali untuk urusan kerja.

a. Disiplin waktu datang ke kantor

Poin ini menekankan pentingnya kedisiplinan waktu, yaitu karyawan diharapkan untuk tiba di kantor pada waktu yang telah ditentukan. Kehadiran tepat waktu mencerminkan komitmen terhadap tanggung jawab pekerjaan dan menghormati waktu

rekan kerja. Selain itu, ini juga menciptakan lingkungan kerja yang teratur dan efisien.

b. Selalu hadir saat jam kerja, kecuali untuk keperluan pekerjaan

Ini menunjukkan pentingnya menjaga fokus dan produktivitas selama jam kerja. Karyawan diharapkan untuk tidak meninggalkan pekerjaan atau kantor kecuali ada kebutuhan pekerjaan yang mendesak atau terkait dengan tugas mereka. Hal ini mencerminkan ketaatan terhadap tanggung jawab kerja dan menunjukkan sikap profesionalisme.

4) Ketepatan

Merupakan bentuk kemampuan dari karyawan atau anggota melakukan pekerjaan sesuai aturan yang ada yaitu bekerja secara konsisten dan benar serta handal dalam memberikan pelayanan.

a. Konsisten dalam bekerja

Konsistensi dalam menjalankan tugas atau pekerjaan. Bekerja secara konsisten berarti melakukan pekerjaan dengan tingkat usaha dan hasil yang stabil sepanjang waktu. Ini menciptakan prediktabilitas dalam kinerja dan membantu memastikan bahwa pekerjaan dilakukan dengan tingkat kualitas yang konsisten.

b. Handal dalam memberikan layanan

Handalitas dalam memberikan layanan menunjukkan kemampuan untuk memberikan pelayanan atau hasil dengan tingkat keandalan yang tinggi. Orang yang handal dalam memberikan layanan diharapkan dapat memenuhi atau bahkan melampaui ekspektasi pelanggan atau penerima layanan. Keandalan ini menciptakan kepercayaan dan reputasi positif.

c. Bekerja dengan benar dan akurat

Melakukan pekerjaan dengan benar dan akurat. Bekerja dengan benar berarti mengikuti prosedur atau standar yang telah ditetapkan, sementara bekerja dengan akurat mencakup tingkat ketelitian dan keakuratan dalam melaksanakan tugas. Kualitas dan akurasi hasil kerja sangat penting untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

5) Sikap kooperatif

Kemampuan karyawan untuk berkolaborasi dengan sesama dalam menyelesaikan tugas kerja, mencakup kemampuan untuk bekerja secara harmonis dengan semua individu serta memberikan prioritas pada kerja tim.

a. Dapat bekerjasama dengan semua orang

Kemampuan untuk bekerjasama dengan semua orang menunjukkan sifat sosial dan keterampilan interpersonal yang baik. Ini melibatkan kemampuan untuk berkomunikasi secara

efektif, mendengarkan, dan bekerja sama dengan berbagai jenis orang. Seseorang yang dapat bekerjasama dengan semua orang dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan mendukung kolaborasi yang efisien.

- b. Dalam menyelesaikan tugas, lebih memprioritaskan kerjasama daripada bekerja sendiri

Pemahaman bahwa kerjasama memiliki nilai yang tinggi dapat mendorong seseorang untuk lebih mengutamakan kerjasama daripada melakukan pekerjaan sendiri. Ini mencerminkan sikap kolaboratif di mana individu mengakui bahwa pencapaian tujuan dapat lebih efektif dicapai melalui sinergi tim. Seseorang yang mengutamakan kerjasama mungkin lebih suka berbagi ide, bekerja dalam tim, dan memberikan dukungan kepada rekan kerja.

Menurut Bernadin and Russell (1998) indikator yang diukur sebagai pengukur kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Mutu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan; yaitu seberapa dekat hasil aktivitas yang dilakukan mencapai kesempurnaan atau tujuan yang diharapkan dari aktivitas tersebut.
- b. Kuantitas hasil dari setiap pekerjaan; merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam bentuk sejumlah unit atau siklus aktivitas yang telah selesai.

- c. Keakuratan waktu dalam menyelesaikan tugas; dilihat dari tingkat aktivitas yang telah selesai pada masa awal yang diinginkan, yang dilihat dari sudut output yang dihasilkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lainnya.
- d. Efisiensi dalam menyelesaikan tugas; yaitu sejauh mana sumber daya organisasi dimanfaatkan secara optimal untuk mendapatkan manfaat maksimal dan mengurangi kerugian.
- e. Mandiri dalam menjalankan dan menyelesaikan tugas; merupakan sejauh mana seorang karyawan dapat melakukan tugasnya tanpa meminta bantuan atau pengawasan, atau tanpa campur tangan pengawas.
- f. Komitmen terhadap pekerjaan yang diperlihatkan oleh karyawan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja; merupakan sejauh mana seorang karyawan memiliki dedikasi dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya dan perusahaan tempat ia bekerja.

Menurut Sinambela (2012) terdapat beberapa indikator sebagai berikut:

1. Penetapan gaji

Deskripsi jabatan berfungsi sebagai landasan untuk membandingkan peran kerja di suatu organisasi dan digunakan sebagai pedoman untuk menentukan penggajian yang adil bagi karyawan serta sebagai referensi dalam kompetisi internal di organisasi.

2. Proses seleksi karyawan

Deskripsi jabatan sangat penting dalam proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan. Selain itu, juga sebagai referensi untuk menentukan spesifikasi pekerjaan yang menjelaskan kualifikasi yang dibutuhkan oleh pelamar untuk suatu jabatan.

3. Orientasi

Deskripsi jabatan mempercepat dan efektif memperkenalkan tugas-tugas pekerjaan kepada karyawan yang baru.

4. Evaluasi kinerja

Deskripsi jabatan digunakan sebagai standar untuk menilai bagaimana tugas-tugas seharusnya dilaksanakan.

5. Pelatihan dan pengembangan

Deskripsi jabatan memberikan analisis yang tepat tentang kebutuhan pelatihan dan pengembangan untuk membantu pertumbuhan karier.

6. Desain dan perencanaan organisasi

Deskripsi jabatan awal membantu dalam mengetahui kelebihan dan kekurangan dalam alokasi tanggung jawab. Ini membantu dalam menyeimbangkan tugas dan tanggung jawab.

7. Uraian tanggung jawab

Deskripsi jabatan membantu individu untuk memahami berbagai tugas dan tanggung jawab yang mereka emban.

Indikator yang akan digunakan nantinya akan menggunakan Mathis dan Jackson (2002) kuantitas output, kualitas output, kehadiran di tempat kerja, ketepatan, sikap kooperatif. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Meutia dan Husada (2019), Rita *et al* (2018), Nurani *et al* (2020), Setyaningrum (2018), Dihan & Pratama (2018). Yang menggunakan indikator dari Mathis dan Jackson dan menjadi pilihan utama dalam banyak penelitian sebelumnya karena validitas dan reliabilitasnya yang telah teruji.

2.1.4. Kepuasan Kerja Karyawan

1. Pengertian Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan kerja merupakan evaluasi individu terhadap hasil kerjanya yang disampaikan kepada organisasi. Seseorang akan merasa puas jika pekerjaannya dianggap telah memenuhi harapan dan tujuan kerja yang telah ditetapkan. Kepuasan kerja menunjukkan bahwa tujuan telah tercapai setelah memberikan usaha maksimal. Menurut Luthans (2005), kepuasan kerja adalah hasil dari pandangan karyawan tentang seberapa baik pekerjaan mereka memenuhi kebutuhan yang

dianggap penting oleh mereka. Menurut Robbins dan Judge (2008), itu adalah bentuk emosional dari perasaan individu terhadap pekerjaannya. Hasibuan (2007) menjelaskan bahwa kepuasan kerja melibatkan sikap positif dan kepuasan emosional terhadap pekerjaan, yang tercermin dalam moralitas, pencapaian, dan kedisiplinan kerja.

2. Arti Penting Kepuasan Kerja Karyawan

Hartanti, (2007) kepuasan kerja mempunyai arti penting bagi karyawan maupun perusahaan, terutama untuk menciptakan keadaan positif di lingkungan kerja perusahaan. Kepuasan kerja berhubungan dengan prestasi kerja karyawan, meskipun di antara keduanya sulit menentukan 'apa memengaruhi di mana'. Hubungan prestasi dan kepuasan kerja menjadi suatu sistem yang berlanjut (continues). Di mana kondisi kepuasan dan 33 ketidakpuasan kerja menjadi umpan balik atau feedback yang akan memengaruhi prestasi kerja di waktu yang akan datang, untuk selanjutnya penghargaan dari prestasi akan memunculkan kepuasan maupun ketidakpuasan kerja. Kepuasan kerja juga dapat memengaruhi kinerja karyawan sesuai dengan penelitian.

3. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Karyawan

a. Faktor yang Memengaruhi

Menurut Robbins dan Judge (2009), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yaitu:

- a. Kepuasan terhadap pekerjaan, yang terjadi ketika karyawan dapat melakukan tugas sesuai dengan bakat dan minatnya.

- b. Kepuasan terhadap gaji atau upah, yang terjadi jika kompensasi yang diterima sejalan dengan tanggung jawab kerja atau sebanding dengan rekan kerja di organisasi.
- c. Kesempatan untuk promosi, yang muncul saat karyawan mendapatkan kenaikan jabatan dalam struktur organisasi.
- d. Kepuasan terhadap supervisi, situasi di mana atasan dapat memberikan bantuan teknis dan motivasi kepada bawahannya.
- e. Kepuasan terhadap rekan kerja, keadaan di mana individu memiliki rekannya yang saling mendukung baik secara konseptual maupun teknis, serta memperkaya kehidupan sosial di lingkungan organisasi.

Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja menurut Hasibuan (2007) adalah:

- a. Faktor psikologis: faktor yang berelasi dengan kejiwaan pegawai, meliputi minat, sikap terhadap kerja, ketentraman dalam bekerja, keterampilan dan bakat.
- b. Faktor sosial: faktor yang berelasi dengan interaksi sosial antar karyawan dan karyawan dengan atasan.
- c. Faktor finansial: faktor yang berelasi pada jaminan dan kesejahteraan karyawan, gaji, tunjangan, jaminan sosial, fasilitas dan promosi.

d. Faktor fisik: Aspek yang terkait dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, kesehatan, peralatan kerja, kondisi ruangan, suhu, dan pencahayaan.

b. Faktor yang Dipengaruhi

1) Budaya Organisasi

Budaya organisasi menjadi faktor yang dipengaruhi oleh kepuasan kerja, karena budaya organisasi yang baik akan menjadikan tingkat kepuasan kerja semakin bagus.

4. Teori Terkait Kepuasan Kerja Karyawan

1) Frederick Herzberg. Herzberg mengenalkan teori dua faktor. Teori Motivasi Herzberg didasarkan pada prinsip bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan memiliki hubungan independen satu sama lain. Beberapa faktor tertentu dapat dikaitkan dengan kepuasan kerja sementara faktor-faktor lain bertanggung jawab atas ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor pekerjaan ini diklasifikasikan oleh Herzberg ke dalam dua kategori besar, Faktor Kebersihan dan Faktor Motivasi. Faktor Motivasi antara lain adalah: prestasi, Pengakuan, Sifat pekerjaan, Tanggung jawab, Kemajuan dan Pertumbuhan. Seorang karyawan jika ia dikenali oleh katakana lah karyawan tahun ini atas kerja keras yang telah ia lakukan, maka karyawan itu sendiri akan merasa puas dan akan termotivasi.

2) Locke. Locke Theory. Locke mengenalkan teori ini pada 1976.

Teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja terjadi di mana hasil

pekerjaan yang diterima seorang karyawan sesuai dengan yang diinginkan olehnya. Dengan demikian, semakin banyak yang diterima karyawan sebagai hasil yang mereka hargai, semakin mereka merasa puas; semakin sedikit yang mereka terima sebagai hasil yang mereka hargai, semakin sedikit mereka merasa puas. Dengan kata lain, ketidaksesuaian antara aspek pekerjaan saat ini dengan aspek yang diinginkan oleh karyawan menimbulkan ketidakpuasan kerja. Semakin besar perbedaan, semakin besar ketidakpuasan kerja dan sebaliknya.

- 3) Adam Equity Theory. Teori ini disumbangkan oleh J.S. Adam tahun 1963. Bahwa karyawan membandingkan rasio output terhadap input dengan orang lain. Menurutnya, ketidaksetaraan terjadi di mana seseorang merasakan bahwa rasio hasilnya terhadap input dan rasio hasil orang lain yang relevan terhadap input tidak sama.

5. Indikator Kepuasan Kerja Karyawan

Ada beberapa metrik yang digunakan untuk menilai tingkat kepuasan kerja karyawan. Menurut Luthans (2011) ada beberapa indikator, antara lain:

- 1) Pekerjaan. hal ini di mana karyawan memiliki ketertarikan pada tugas yang diberikan serta kesempatan menerima tanggung jawab.
 - a) Pekerjaan yang dikerjakan karyawan sangat menyenangkan

Pekerjaan yang diemban oleh karyawan dianggap sebagai sesuatu yang menyenangkan. Hal ini bisa disebabkan oleh sejalan antara minat atau passion karyawan dengan tugas yang mereka lakukan, atau mungkin karena pekerjaan itu sendiri memberikan kepuasan intrinsik.

- b) Karyawan diberi kebebasan untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan pendekatan mereka sendiri

Kebebasan dan otonomi yang diberikan kepada karyawan untuk menyelesaikan tugas mereka. Mereka memiliki kesempatan untuk menggunakan pendekatan atau metode kerja yang sesuai dengan gaya dan keahlian mereka sendiri.

- c) Karyawan diberikan tanggung jawab untuk menangani masalah yang timbul selama bekerja

Adanya tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan terkait dengan pekerjaan mereka. Mereka memiliki kesempatan untuk mengelola dan menangani masalah yang muncul selama proses kerja, menunjukkan tingkat otonomi dan kepercayaan dari pihak perusahaan.

- d) Karyawan terdorong untuk menyelesaikan tugas karena tantangan yang dihadirkan oleh perusahaan

Perusahaan menggunakan tantangan sebagai alat motivasi. Memberikan tugas atau proyek yang menantang dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dan

meningkatkan kemampuan mereka. Tantangan ini dapat berfungsi sebagai pendorong motivasi intrinsik.

2) Upah dan kesejahteraan. Upah yang diterima karyawan dianggap pantas dibandingkan yang diterima oleh orang lain di dalam organisasi yang sama.

a) Pendapatan yang diterima oleh karyawan cukup untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari.

Pendapatan yang diterima oleh karyawan dianggap cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari. Ini mencerminkan relevansi dan keseimbangan yang baik antara gaji yang diberikan dan biaya hidup karyawan.

b) Tunjangan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan dianggap memadai.

Selain gaji pokok, tunjangan yang diberikan oleh perusahaan dianggap memadai. Tunjangan dapat mencakup berbagai bentuk, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan transportasi, atau tunjangan lainnya yang mendukung kesejahteraan karyawan.

c) Kompensasi yang diterima karyawan dari perusahaan sejalan dengan pekerjaan yang dilakukan.

Gaji yang diterima oleh karyawan dianggap sebanding dengan tingkat tanggung jawab dan kompleksitas pekerjaan yang mereka lakukan. Adanya keseimbangan ini dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan.

d) Sistem pembayaran gaji dari perusahaan berfungsi dengan baik dan diberikan secara tepat waktu.

Efisiensi dan kehandalan sistem pembayaran gaji perusahaan. Pembayaran gaji yang dilakukan dengan baik dan tepat waktu dapat menciptakan kestabilan keuangan bagi karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang positif.

3) Kesempatan promosi. Merupakan kesempatan karyawan agar bisa naik jabatan serta maju dan berkembang dalam organisasi.

a) Karyawan diberikan kesempatan untuk mendapatkan pendidikan lebih tinggi

Pentingnya pendidikan dan pengembangan karyawan. Organisasi memberikan peluang kepada karyawan untuk meningkatkan kualifikasi mereka melalui pendidikan lebih tinggi, yang dapat memberikan manfaat baik bagi karyawan maupun perusahaan.

b) Setiap karyawan diberikan kesempatan untuk menduduki level jabatan yang lebih tinggi

Perusahaan memberikan kesempatan bagi setiap karyawan untuk berkembang dalam karir mereka. Promosi dan kenaikan level jabatan dapat menjadi insentif yang kuat untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

c) Pencapaian kinerja yang optimal membantu dalam mempertahankan posisi karyawan di perusahaan.

Hubungan antara hasil pekerjaan yang baik dan keberlanjutan posisi karyawan di perusahaan. Karyawan yang memberikan kontribusi maksimal memiliki peluang lebih besar untuk mempertahankan posisi mereka dan mungkin mendapatkan pengakuan lebih lanjut.

- d) Kesempatan bagi karyawan untuk menerima penghargaan dari perusahaan

Perusahaan memberikan pengakuan dan penghargaan kepada karyawan atas prestasi mereka. Penghargaan dapat berupa bentuk apresiasi, insentif, atau penghargaan formal lainnya, yang dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan.

- 4) Pengawasan. Ketika perusahaan atau organisasi dapat memberikan bantuan teknis pada karyawan.

- a) Atasan memberikan kritik yang membangun terhadap karyawan dalam segala situasi.

Atasan memiliki pendekatan kritik yang konstruktif terhadap karyawan. Kritik yang membangun bertujuan untuk membantu karyawan tumbuh dan meningkatkan kinerja mereka, bukan untuk menghakimi atau merendahkan.

- b) Kesejahteraan karyawan di perusahaan diawasi dengan cermat.

Perusahaan memiliki perhatian terhadap kesejahteraan dan kondisi kerja karyawan. Memperhatikan kondisi karyawan dapat

melibatkan aspek-aspek seperti lingkungan kerja, keseimbangan kerja-kehidupan, dan fasilitas pendukung lainnya.

- c) Atasan memberikan kepercayaan kepada karyawan dalam menjalankan tugas mereka.

Kepercayaan yang diberikan oleh atasan kepada karyawan untuk menjalankan tugas mereka dengan tanggung jawab. Kepercayaan ini dapat memberikan dorongan motivasi dan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka.

- d) Atasan memberikan dukungan dan saran kepada karyawan dalam menangani tugas yang menantang.

Atasan memberikan perhatian khusus saat karyawan menghadapi tugas yang sulit. Memberikan saran dapat membantu karyawan mengatasi tantangan dan meningkatkan kemampuan mereka dalam menangani pekerjaan yang kompleks.

- 5) Kolaborasi dengan Rekan Kerja. Rekan kerja memiliki kompetensi teknis yang kuat dan mendukung dalam interaksi sosial.

- a) Rekan kerja memperhatikan masalah pekerjaan yang dihadapi oleh karyawan.

Rekan kerja memperhatikan dan peduli terhadap masalah atau tantangan yang dihadapi oleh karyawan dalam pekerjaan mereka. Sikap peduli dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih solid dan mendukung.

b) Rekan kerja memberikan bantuan dalam menemukan solusi ketika karyawan mengalami kesulitan.

Rekan kerja bersedia memberikan dukungan dan solusi ketika karyawan mengalami kesulitan. Kerjasama antar-rekan kerja dalam memberikan bantuan dan solusi dapat meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan di tempat kerja.

c) Kemampuan untuk bekerja sama dengan rekan kerja.

Kemampuan untuk bekerjasama dengan rekan kerja. Kemampuan untuk bekerja sama secara efektif dapat meningkatkan produktivitas tim dan menciptakan atmosfer kerja yang positif.

d) Penyelesaian masalah dengan rekan kerja ditempuh secara bersama-sama.

Proses penyelesaian masalah di tempat kerja diarahkan pada pendekatan yang bersifat kekeluargaan. Keterlibatan yang baik antar-rekan kerja dalam menyelesaikan masalah dapat menciptakan atmosfer kerja yang kooperatif dan ramah.

Sedangkan menurut Robbins (2003) indikator kepuasan kerja karyawan terdiri dari:

1) Suatu pekerjaan yang challenging: Pegawai atau anggota sangat cenderung menyukai pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka serta menawarkan tugas yang beragam.

- 2) Sebuah Penghargaan yang pas: anggota sangat mendambakan sistem gaji dan kebijakan promosi yang baik dan tidak membingungkan serta sesuai harapan mereka.
- 3) Kelayakan kondisi kerja: rasa senang anggota atau karyawan jika bekerja di lingkungan yang bersih, aman dan nyaman.
- 4) Saling mendukung antar rekan kerja: memiliki rekan kerja yang ramah dan saling support juga mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja karyawan.

Meyer dan Allen (1991) mengembangkan model teoritis yang dikenal sebagai Model Komitmen Organisasional. Model ini terdiri dari tiga komponen utama, yang juga dapat dianggap sebagai indikator kepuasan kerja. Ketiga komponen tersebut adalah:

- 1) Komitmen Afektif (Affective Commitment) Ini mencerminkan sejauh mana karyawan merasa terikat secara emosional dengan organisasi tempat mereka bekerja. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen afektif yang tinggi akan merasa senang dan bahagia dengan pekerjaan mereka, serta memiliki rasa bangga dan keterikatan emosional terhadap organisasi.
 - a. Merasa terhubung secara emosional dengan organisasi ini
 - b. Senang dan bahagia dengan pekerjaan di organisasi ini
 - c. Merasa bangga menjadi bagian dari organisasi ini
 - d. Merasa memiliki rasa keterikatan emosional terhadap rekan kerja dan pimpinan di organisasi ini

- e. Merasa bahwa pekerjaan Anda memberikan kepuasan emosional bagi Anda
- 2) **Komitmen Normatif (Normative Commitment)** Komponen ini mencerminkan sejauh mana karyawan merasa memiliki tanggung jawab moral dan etika untuk tetap bersama organisasi. Karyawan dengan tingkat komitmen normatif yang tinggi akan tetap setia pada organisasi karena mereka percaya bahwa itu adalah hal yang benar atau etis untuk melakukannya, meskipun mungkin mereka tidak merasa begitu senang atau terikat secara emosional.
- a. Memiliki tanggung jawab moral untuk tetap setia pada organisasi ini
 - b. Mematuhi norma-norma etika dalam menjalankan pekerjaan Anda di organisasi ini
 - c. Percaya bahwa tetap bersama organisasi ini adalah tindakan yang benar atau etis
 - d. Memiliki tanggung jawab moral terhadap rekan kerja dan organisasi ini
- 3) **Komitmen Kontinu (Continuance Commitment)** Komitmen ini mencerminkan persepsi karyawan tentang biaya atau kerugian yang mungkin mereka hadapi jika mereka memutuskan untuk meninggalkan organisasi. Jadi, karyawan dengan tingkat komitmen kontinu yang tinggi mungkin bertahan karena mereka merasa

bahwa konsekuensi meninggalkan organisasi akan lebih besar daripada manfaatnya.

- a. Biaya meninggalkan organisasi ini akan lebih besar daripada manfaatnya
- b. Kerugian diperkirakan akan dialami jika memutuskan untuk meninggalkan organisasi ini
- c. Mempertimbangkan konsekuensi finansial dan karir jika memilih untuk berhenti dari pekerjaan ini
- d. Meninggalkan organisasi ini akan memberikan kerugian yang signifikan bagi perkembangan karir karyawan

Indikator yang akan digunakan pada penelitian ini nantinya akan menggunakan teori yang dikenalkan oleh Luthans (2011). Riset yang dilakukan oleh Krisnaldy *et al* (2019), Petkvoska (2019), Purba *et al* (2019), Hamid dan Hazriyanto (2019), Deccasari (2019), Reni & Wardhani (2019). Yang menggunakan indikator dari Luthans dan menjadi pilihan utama dalam banyak penelitian sebelumnya karena validitas dan reliabilitasnya yang telah teruji.

2.2. Penelitian Terdahulu

2.2.1. Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

1. Muis *et al.* (2018)

Riset yang dilakukan oleh Muis (2018) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan” menyatakan secara parsial ada pengaruh positif

dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja. Penelitian ini tidak menggunakan penarikan sampel dikarenakan sedikitnya pegawai pada jumlah perusahaan yaitu sebanyak 60 orang pegawai. Persamaan dengan penelitian ini adalah variabel yang digunakan sama. Perbedaannya ada pada objek penelitian dan teknik analisis data.

2. Meutia dan Husadha (2019)

Penelitian ini berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan”. Hasil penelitian ini menyimpulkan jika budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada karyawan KAPEL BULOG. Perbedaan penelitian ini dengan yang dilakukan penulis adalah pada objeknya dan analisis regresi linear.

3. Irfvan et al., (2019)

Penelitian ini berjudul “Pengaruh Kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT.Lapangan Pertamina EP Limau”. Hasil Penelitian ini menyimpulkan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada 115 karyawan. Persamaan dengan penelitian ini adalah pada variabel yang digunakan sama. Perbedaannya ada pada objek penelitian dan teknik analisis data.

4. Jannah et al., (2020)

Penelitian ini berjudul “Pengaruh Kompetensi, Budaya Organisasi, Dan Konflik Kerja Pada Kinerja Karyawan Badan Nasional Zakat Amil Di Kabupaten Dhamasraya”. Hasil penelitian ini menyimpulkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada 42 karyawan. Persamaan dengan penelitian ini adalah variabel yang digunakan sama. Perbedaannya ada pada objek penelitian dan teknik analisis data.

5. Larasati dan Mustafa (2018)

Penelitian ini berjudul “Pengaruh Kualitas Pemimpin Terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi, Strategi Organisasi dan kinerja Karyawan”. Hasil riset ini menyimpulkan budaya organisasi berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada 159 karyawan. Persamaan dengan penelitian ini adalah variabel yang digunakan. Perbedaannya ada pada objek penelitian dan teknik analisis data.

6. Amin Al Jarrah et al., (2020)

Penelitian ini berjudul “*A model for measuring the direct and indirect impact of organisational culture factors and knowledge-sharing on the success of employee performance (field study in Jordanian Islamic banks sector)*”. Hasil penelitian ini menyimpulkan budaya berpengaruh positif terhadap kinerja.

Penelitian ini dilakukan pada 235 karyawan. Persamaan dengan penelitian ini adalah Teknik analisis data. Perbedaannya adalah pada objek penelitian.

7. Khan *et al.*, (2020)

Penelitian ini berjudul “*Effect of organizational culture components on employee job performance in Pakistan*”. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada 110 karyawan persamaan penelitian ini adalah variabelnya. Perbedaannya adalah pada Teknik analisis data.

Tabel 2.1 Review Teori Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1	<p>Muis (2018)</p> <p>Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan - Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol 1 No 1 Januari 2018</p> <p>Sampel: 60 Orang</p> <p>Alat Analisis: SPSS</p> <p>Metode Analisis: Uji-t, UjiF, koefisien determinan</p> <p>Metode: Kuantitatif</p>	<p>Budaya Organisasi: Robbins dan Coulter (2012) Inovasi dan pengambilan resiko, Perhatian Detail, Orientasi Hasil, Orientasi Manusia, Orientasi Tim, Agresivitas, Stabilitas</p> <p>Kinerja Karyawan: Mangkunegara (2010)</p> <p>Kemampuan, Motivasi, Individu, Lingkungan Organisasi</p>	<p>Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>

2	<p>Meutia dan Husada (2019) Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan - Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT Vol.4, No.1 Februari 2019: 119 - 126 P-ISSN 2527-7502 E-ISSN 2581-2165</p> <p>Sampel: 100</p> <p>Alat Analisis: SPSS</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Teknik Analisis: Analisis Regresi Linear Berganda</p>	<p>Budaya Organisasi: Robbins dan Coulter (2013) Inovasi dan pengambilan resiko, Perhatian Detail, Orientasi Hasil, Orientasi Manusia, Orientasi Tim, Agresivitas, Stabilitas</p> <p>Kinerja Karyawan: Mathis dan Jackson (2001) <i>Quantity, Quality, Reliability, Attendance</i></p>	<p>Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
3	<p>Muhammad Irfan <i>et al.</i> (2019) Pengaruh Kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Lapangan Pertamina EP Limau Vol.9, issue 8, August 2019 ISSN 2250-3153</p> <p>Sampel: 115</p> <p>Alat Analisis: PLS</p> <p>Metode: kuantitatif</p> <p>Analisis: Census</p>	<p>Budaya organisasi: Robbins (2016) <i>are Innovation and Risk Taking, Attention to Detail, Outcome Orientation, People Orientation, Team Orientation, Aggressiveness and stability.</i></p> <p>Kinerja karyawan: Fatah (2012) <i>skills, efforts, and characteristics of external circumstances. The basic skills that a person brings to work can be in the form of knowledge, abilities, interpersonal skills and technical skills</i></p>	<p>Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>

4	<p>Amril Jannah <i>et al</i> (2020)</p> <p>“Pengaruh Kompetensi, Budaya Organisasi, Dan Konflik Kerja Pada Kinerja Karyawan Badan Nasional Zakat Amil Di Kabupaten Dhamasraya”. volume 5, edisi 3, maret-2020.</p> <p>ISSN-2456-2165</p> <p>Sampel: 42</p> <p>Alat Analisis: SPSS</p> <p>Metode: Kuantitatif</p>	<p>Budaya Organisasi:</p> <p>Gibson (2012)</p> <p>(a) keyakinan bersama, (b) nilai-nilai bersama, (c) aturan perilaku, dan (d) menjaga dan memelihara stabilitas kerja.</p> <p>Kinerja Karyawan:</p> <p>Dharma (2012,78)</p> <p>(a) kualitas pekerjaan, (b) kuantitas pekerjaan, (c) kemampuan menyelesaikan tugas yang diberikan, dan (d) waktu yang digunakan.</p>	<p>Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
5	<p>Larasati dan Mustafa (2018)</p> <p>Pengaruh Kualitas Pemimpin Terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi, Strategi Organisasi dan Motivasi Karyawan</p> <p>Sampel: 159</p> <p>Metode: kuantitatif</p> <p>Teknik Analisis: Analisis Regresi Linear Berganda</p>	<p>Budaya organisasi:</p> <p>Pacanowsky dan Trujillo (1993)</p> <p><i>Culture is not something an organization has, a culture is something an organization is.</i></p> <p>Kinerja:</p> <p>Mangkunegara (2005)</p> <p><i>Quality and quantity</i></p>	<p>Budaya organisasional berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
6	<p>Jarrah <i>et al</i> (2020)</p> <p><i>A model for measuring the direct and indirect impact of organisational culture factors and knowledge-sharing on the success of employee performance (field study in Jordanian Islamic banks sector)</i></p>	<p>Budaya organisasi:</p> <p>Denison (2000)</p> <p>Keterlibatan, konsistensi, kemampuan beradaptasi, dan misi.</p>	<p>Budaya Organisasi Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan.</p>

	<p>Int. J. Management Practice, Vol. 13, No. 1, 2020</p> <p>Sampel: 235</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Teknik Analisis: Smart PLS</p>	<p>Kinerja:</p> <p>Uddin <i>et al</i>(2013)</p> <p>Penilaian kerja, rasa hormat karyawan, motivasi karyawan, pelatihan dan pengembangan, struktur, dan budaya organisasi, dan persetujuan karyawan.</p>	
7	<p>Khan <i>et al</i> (2020)</p> <p><i>“Effect of organizational culture components on employee job performance in Pakistan”</i></p> <p>Sampel: 110</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Teknik Analisis: SPSS</p>	<p>Budaya organisasi:</p> <p>Vlaicu <i>et al</i> (2019)</p> <p>Dimensi lainnya adalah budaya birokrasi atau hierarki; yang percaya pada aturan, prosedur operasi standar, formalitas, pengaturan hierarki, stabilitas, kontinuitas, ketertiban dan control</p> <p>Kinerja:</p> <p>Hsu (2005)</p> <p>efektivitas, efisiensi dan kemandirian dalam perilaku kerja karyawan secara umum adalah kinerjanya</p>	<p>Budaya Organisasi Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan.</p>

Sumber: Data sekunder diolah, 2023

Jurnal yang digunakan pada hubungan budaya organisasional terhadap kinerja sebanyak 7 jurnal. Dari penelitian sebelumnya terdapat 6 penelitian yang menyimpulkan bahwa budaya organisasional berpengaruh positif pada kepuasan kerja. Sedangkan menurut Larasati dan Mustafa (2018) menyimpulkan bahwa budaya

organisasi berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

1. Pratama *et al* (2023)

Riset yang berjudul “*The effect of competence and work discipline on employee performance with work motivation as a mediating variable*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi hubungan antara kompetensi dan disiplin, motivasi, dan kinerja karyawan. Metode kuantitatif digunakan dengan mengambil sampel sebanyak 118 karyawan di Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Barat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Barat. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Pratama *et al* (2023) terletak pada lokasi dan bidang perusahaan yang diselidiki, dengan Pratama *et al* (2023) mengkaji perusahaan di sektor ASN, sedangkan penelitian ini menitikberatkan pada sektor SDM. Namun, kesamaan antara penelitian ini dan penelitian mereka

adalah pada variabel yang diteliti, seperti motivasi dan kinerja karyawan.

2. Hardati (2021)

Riset yang dilakukan oleh Hardati (2021) "*Influence of Work Discipline and Work Motivation on Employee Performance (Study on Universitas Brawijaya Malang Republic of Indonesia Employee Cooperative)*". tujuan penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi korelasi antara motivasi, pengalaman kerja, dan kinerja karyawan. Penelitian ini dilaksanakan di Koperasi Pegawai Republik Indonesia Universitas Brawijaya Malang (KPRI UB Malang), menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan melibatkan karyawan sebagai responden. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan di Koperasi Pegawai Republik Indonesia Universitas Brawijaya Malang (KPRI UB Malang). Kesamaan penelitian ini dengan penelitian lain adalah pada variabel motivasi dan kinerja karyawan, sementara perbedaannya terletak pada lokasi penelitian.

3. Syaffrudin *et al.* (2021)

Dalam penelitiannya yang berjudul "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi kerja Kerja, Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan STIKES Salewangan Maros". Tujuan penelitian ini untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja

kerja, dan kompetensi terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini, responden berjumlah 35 karyawan STIKES Salewang Maros. Metode analisis pengolahan data menggunakan analisis regresi berganda dengan program SPSS 25. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Sudiardhita *et al.* (2018)

Dalam penelitiannya yang berjudul “*The Effect of Compensation, Motivation of Employee and Work Satisfaction to Employee Performance PT. Bank XYZ (Persero) Tbk*”. Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis pengaruh kompensasi, motivasi kerja kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. bank XYZ (persero) Tbk dengan metode kuantitatif dan teknik analisis jalur. Responden adalah 346 karyawan dengan jabatan non manajerial pada 24 kantor cabang di wilayah kerja Kanwil I yang meliputi Provinsi DKI Jakarta, Jawa Barat, dan Banten dengan metode penelitian eksploratif. Hasil dari penelitian ini adalah kompensasi, motivasi kerja kerja, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

5. Rita *et al.* (2018)

Dalam penelitiannya yang berjudul “*Moderating Effect of Organizational Citizenship Behavior on The Effect of*

Organizational Commitment, Transformational Leadership and Work Motivation on Employee Performance". Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis hubungan antara kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, motivasi kerja, perilaku kewargaan organisasi (OCB) dan kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan terhadap karyawan Sekretariat Daerah Provinsi Papua. Alat perhitungan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dalam program analisis momen struktur. Hasil dari penelitian ini adalah moderasi OCB tidak berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja karyawan pada Sekretariat Daerah Provinsi Papua.

6. Turnip (2020)

Dalam penelitiannya yang berjudul "*Effect of Motivation and Work Environment on Employee Performance of PT. XYZ*". Penelitian ini menyimpulkan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada 55 orang. Persamaan penelitian ini adalah variabel yang digunakan. Perbedaannya adalah alat analisis data.

7. Munyua (2022)

Penelitian ini berjudul "*Effect of motivation on employee performance at the independent policing oversight authority*". Penelitian ini menyimpulkan motivasi berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada 139 responden. Persamaan penelitian ini adalah variabel yang digunakan. Sedangkan perbedaannya adalah metode analisis data.

Tabel 2.2 Review Jurnal Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

No	Identitas Jurnal	Konsep/Teori	Hasil
1	<p>Pratama <i>et al</i> (2023)</p> <p><i>“The effect of competence and work discipline on employee performance with work motivation as a mediating variable”</i>.</p> <p>Jurnal Manajemen, 12 (6) (2023)</p> <p>Sampel: 118 karyawan Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Barat</p> <p>Alat Analisis: PLS</p> <p>Metode: Kuantitatif</p>	<p>Motivasi:</p> <p>Afrianti (2021)</p> <p>membangkitkan semangat kerja bekerja sama, efektif dan terpadu</p> <p>Kinerja:</p> <p>Sembiring (2020)</p> <p>kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya</p>	<p>Motivasi kerja berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan</p>

2	<p>Hardati (2021)</p> <p><i>Influence of Work Discipline and Work Motivation on Employee Performance (Study on Universitas Brawijaya Malang Republic of Indonesia Employee Cooperative)</i></p> <p>Volume 5, Issue 1, September 2021 Page. 123-134 ISSN (Print): 2580-1309 and ISSN (Online): 2580-1317</p> <p>Sampel: 30</p> <p>Alat Analisis: PLS</p> <p>Metode: Kuantitatif</p>	<p>Motivasi:</p> <p>Saputra & Saoqillah (2017)</p> <p>koperasi, kerjasama antar anggota untuk kesejahteraan anggotanya, dan bukan untuk mengejar keuntungan pribadi</p> <p>Kinerja:</p> <p>Hamali (2018)</p> <p>bakat, sifat pribadi, dan kondisi fisik</p>	<p>Motivasi terhadap kinerja karyawan secara parsial berpengaruh negative dan tidak signifikan</p>
3	<p>Syaffrudin <i>et al.</i> (2021) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi kerja Kerja, Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan STIKES Salewangan Maros”.</p> <p>Sampel: 35 karyawan STIKES Salewangan Maros</p> <p>Alat analisis: SPSS versi 25</p> <p>Metode: Kuantitatif</p>	<p>Motivasi:</p> <p>Hasibuan (2017)</p> <p>Motivasi kerja</p> <p>Karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan berprestasi, afiliasi, kebutuhan kemampuan dan kebutuhan kekuasaan.</p> <p>Kinerja:</p> <p>Stephen (2006)</p> <p>Kualitas (mutu), Kuantitas (jumlah), Ketepatan waktu, Efektivitas, Efisiensi</p>	<p>Motivasi kerja berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan</p>

4.	<p>Sudiardhita <i>et al.</i> (2018) dalam penelitiannya yang berjudul “<i>The Effect of Compensation, Motivation of Employee and Work Satisfaction to Employee Performance PT. Bank XYZ (Persero) Tbk</i>”.</p> <p>Sampel: 346 karyawan</p> <p>Alat analisis: Analisi jalur</p> <p>Metode: Kuantitatif</p>	<p>Motivasi:</p> <p>Luthan (2003)</p> <p>Needs, incentives, encouragement.</p> <p>Kinerja:</p> <p>Sedarmayanti (2001)</p> <p>Quality of work, promptness, initiative, capability, communication.</p>	<p>Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
5	<p>Rita <i>et al.</i> (2018) dalam penelitiannya yang berjudul “<i>Moderating Effect of Organizational Citizenship Behavior on The Effect of Organizational Commitment, Transformational Leadership and Work Motivation on Employee Performance</i>”.</p> <p>Alat analisis: SEM</p> <p>Metode: Kuantitatif</p>	<p>Motivasi:</p> <p>Luthans (2002)</p> <p>Valency, expectation, and instrument.</p> <p>Kinerja:</p> <p>Mathis and Jackson (2002)</p> <p><i>the ability of an individual to carry out the work, level of efforts made, and organizational support.</i></p>	<p>Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>

6	<p>Turnip (2020)</p> <p>Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. XYZ</p> <p>Pengayaan: Jurnal Manajemen, Volume 10, Edisi 2, Mei (2020)</p> <p>Sampel: 55</p> <p>Alat Analisis: regresi linier berganda</p> <p>Metode: Kuantitatif</p>	<p>Motivasi</p> <p>Siagian (2012)</p> <p>move yang berarti dorongan atau penggerak</p> <p>Kinerja:</p> <p>Mangkunegara (2012)</p> <p>Kualitas dan jumlah hasil yang diperoleh oleh karyawan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka.</p>	<p>Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
7	<p>Munyua (2022)</p> <p><i>“Effect of motivation on employee performance at the independent policing oversight authority”</i></p> <p>Sampel: 139</p> <p>Alat Analisis: SPSS</p> <p>Metode: Kuantitatif</p>	<p>Motivasi:</p> <p>Lumley et al.,(2011)</p> <p>Mengungkapkan pikiran, prestasi kerja, pengakuan, tanggung jawab, peluang untuk maju, dan pengembangan professional,dan pengakuan.</p> <p>Kinerja :</p> <p>Hilal (2009)</p> <p>proses penyelesaian tugas, penugasan, fungsi, dan diukur oleh; kecepatan, ketepatan dan efisiensi pegawai dalam mencapai suatu sasaran, yaitu aktivitas terkait suatu organisasi seperti yang diantisipasi oleh manajemen organisas</p>	<p>Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>

Sumber: Data Sekunder diolah, 2023

Ada tiga jurnal yang digunakan dalam studi tentang hubungan antara motivasi dan kinerja karyawan. Dari penelitian sebelumnya, satu jurnal menyimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki dampak positif pada kinerja karyawan, sementara jurnal lainnya menyimpulkan bahwa motivasi kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, ada satu penelitian yang memberikan hasil yang berbeda, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Syaffrudin *et al.* (2021), Pratama *et al* (2023), Hardati (2021).

2.2.3. Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

1. Krisnaldy *et. al.*, (2019)

Penelitian ini berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Motivasi Pegawai serta Dampaknya pada Kepuasan Kerja”. Penelitian ini dimuat dalam jurnal ilmiah “Semarak” yang diterbitkan tahun 2019. Berdasarkan hasil uji regresi berganda secara simultan, menunjukkan bahwa ketiga variabel independen yaitu budaya organisasi, lingkungan kerja dan iklim organisasi memberikan kontribusi yang besar terhadap variabel kepuasan kerja pegawai. Penelitian ini dilakukan di Blue Bird Pool Tanah Kusir Jakarta.

2. Tran Quan (2020)

Artikel ini berjudul “*Organisational Culture, Leadership Behaviour and Job Satisfaction in the Vietnam Context*”

memberikan dampak positif pada budaya organisasional dan kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan 294 responden dari Vietnam. Persamaan dengan penelitian ini yaitu menggunakan metode kuantitatif dan persamaan pada variabel yaitu budaya organisasional dan kepuasan kerja. Perbedaan pada jumlah sampel dan objek penelitian.

3. Murtiningsih (2019)

Pada hasil temuan yang dilakukan oleh Murtiningsih (2019) berjudul "*The Impact of Compensation, Training and Development and Organizational Culture on Job Satisfaction and Retention*" menyatakan bahwa budaya organisasional berdampak negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Sampel pada riset ini sebanyak 150 responden. Persamaan dengan penelitian ini pada variabel yang sama. Perbedaannya pada jumlah sampel dan objek penelitian.

4. Petkovska et. al., (2019)

Penelitian ini berjudul "*The Effects of Organizational Culture and Dimensions on Job Satisfaction and Work-Life Balance*" yang menyatakan kesimpulan bahwa adanya dampak positif pada budaya organisasi dan juga kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan 200 orang karyawan dari perusahaan manufaktur produk kayu sebagai responden. Persamaan riset dari Petkovska (2019) yaitu menggunakan metode kuantitatif dan variabel budaya

organisasional serta 50 variabel kepuasan kerja. Perbedaan terdapat pada jumlah sampel dan variabel tambahan yang digunakan oleh penelitian terdahulu.

5. Dihan (2018)

Dihan (2018) telah melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening” bahwa adanya dampak positif dan signifikan yang terjadi antara budaya organisasional dan kepuasan kerja dengan sampel yang digunakan yaitu sebanyak 73 karyawan di PT Madubaru Pg/Ps Madukismo. Persamaan yang dimiliki yaitu penggunaan variabel yang digunakan serta variabel tambahan di mana variabel yang terlibat yaitu budaya organisasional, kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Perbedaannya terdapat pada jumlah sampel yang digunakan dan tempat yang diteliti serta alat analisis yang digunakan di mana pada penelitian ini menggunakan Structural Equation Model (SEM).

Tabel 2.3 Review Teori Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
-----	------------------	--------------------	----------------

1	<p>Krisnaldy <i>et. al.</i>, (2019) “Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Motivasi Pegawai serta Dampaknya pada Kepuasan Kerja”- Jurnal Semarak, Vol. 2, No.2, Juni 2019, Hal (164- 179)</p> <p>Sampel: 60</p> <p>Alat Analisis: SPSS</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Teknik Analisis: uji-t, uji F, regresi linear.</p>	<p>Budaya Organisasional: Robbins dan Coulter (2013) Inovasi dan pengambilan resiko, Perhatian Detail. Orientasi Hasil, Orientasi Manusia, Orientasi Tim, Agresivitas, Stabilitas</p> <p>Kepuasan Kerja: Luthans (2011) <i>Pekerjaan itu sendiri, Kesejahteraan dan Upah, Kesempatan Promosi, Pengawasan, Rekan Kerja</i></p>	Budaya organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
2	<p>Tran Quan (2020) “<i>Organisational Culture, Leadership Behaviour and Job Satisfaction in the Vietnam Context</i>”- <i>International Journal of Organizational Analysis</i> © Emerald Publishing Limited 1934-8835</p> <p>Sampel: 294</p> <p>Alat Analisis: SPSS</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Teknik Analisis: uji-t, uji F, regresi linear</p>	<p>Budaya Organisaional: Cameron dan Quinn (2006)<i>Clan, hierarchy, market and adhocracy.</i></p> <p>Kepuasan Kerja: Braun et.al.,(2013) <i>Demographics, introverted factors, extroverted factors</i></p>	Budaya organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

3	<p>Murtiningsih (2019) “<i>The Impact of Compensation, Training and Development and Organizational Culture on Job Satisfaction and Retention</i>” - Indonesian Management and Accounting Research Volume 19 No.1</p> <p>Sampel: 150</p> <p>Alat Analisis: SPSS</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Teknik Analisis: SEM Analysis</p>	<p>Budaya Organisaional: Denison (2007)<i>Mission, Consistency, Adaptability, involvement</i></p> <p>KepuasanKerja: George (2012) <i>Personality, Values, Work Situation, Social Influence</i></p>	Budaya organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
4	<p>Petkovska (2019) “<i>The Effects of Organizational Culture and Dimensions on Job Satisfaction and Work-Life Balance</i>” – Montenegrin Joirnal of Economics Vol. 15, No.1 2019 099-112</p> <p>Sampel: 200</p> <p>Alat Analisis: SPSS</p> <p>Metode:Kuantitatif Teknik Analisis:SEMANalysis</p>	<p>Budaya Organisasional: Robbins danCoulter (2013) Inovasi dan pengambilan resiko, Perhatian Detail. OrientasiHasil, Orientasi Manusia, Orientasi Tim, Agresivitas, Stabilitas</p> <p>KepuasanKerja: Luthans (2011)Pekerjaan itusendiri, Kesejahteraan dan Upah,Kesempatan Promosi, Pengawasan, Rekan Kerja</p>	Budaya organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
5	<p>Dihan (2018) Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Alat analisis: Structural Equation Model (SEM)</p> <p>Sampel: 73 karyawan di PT. Madubaru PG / PS Madukismo</p>	<p>Budaya: Robbin (2002) inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi terhadap hasil, orientasi terhadap individu, orientasi terhadap tim, agresivitas, dan stabilitas. Kepuasan Kerja: Robbins (2014) Pekerjaan yang secara mental menantang,</p>	Budaya organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

		penghargaan yang sesuai, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung	
--	--	---	--

Sumber: Data sekunder diolah,2023

Jurnal yang digunakan pada hubungan budaya organisasional terhadap kepuasan kerja sebanyak 5 jurnal, sebanyak 4 jurnal mendapatkan hasil kesimpulan bahwa budaya organisasional berpengaruh positif dan 1 jurnal memiliki kesimpulan negatif. Adapun hasil positif ditemukan oleh Krisnaldy *et. al.*, (2019), Tran Quan (2020), Petkovska (2019). Sementara hasil negatif ditemukan pada penelitian Murtiningsih (2019).

2.2.4. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

1. Chin – Shang Lu & Kelvin Pang (2018)

Riset yang dilakukan oleh Chin – Shang Lu dan Kelvin Pang (2018) yang berjudul “*Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance an empirical study of container shipping companies in Taiwan*” Penelitian ini bertujuan untuk menentukan apakah motivasi karyawan di perusahaan pengiriman peti kemas di Taiwan memiliki korelasi atau dampak terhadap kepuasan kerja karyawan. Dalam penelitian Chin-Shang Lu dan Kelvin Pang (2018), ditemukan bahwa motivasi memiliki

hubungan yang signifikan dan berdampak pada kepuasan kerja karyawan. Mereka menyimpulkan bahwa motivasi berperan dalam pengembangan karier untuk meningkatkan kepuasan kerja. Beberapa kesamaan antara penelitian ini dan penelitian sebelumnya terletak pada variabel yang diteliti, yaitu motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Namun, perbedaannya terletak pada sektor bisnisnya, di mana penelitian sebelumnya berfokus pada sektor jasa pengiriman sementara penelitian ini meneliti sektor properti.

2. Ali & Govand (2021)

Riset sebelumnya yang dilakukan oleh Ali dan Govand (2021) yang berjudul *“An Empirical Study of Employees’ Motivation and its Influence Job Satisfaction”* Penelitian ini merupakan studi empiris sebelumnya yang bertujuan untuk mengeksplorasi korelasi antara motivasi karyawan dan kepuasan kerja. Sampel penelitian ini dipilih secara acak dari berbagai bank di Irak, dengan total 128 responden yang diambil melalui penyebaran kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Kesamaan antara penelitian ini dan penelitian penulis terletak pada variabel yang diteliti, yaitu motivasi dan kepuasan kerja karyawan, sementara perbedaannya terletak pada penambahan variabel yang dilakukan penulis dan bidang industri yang diteliti. Penelitian yang dilakukan oleh Ali dan

Govand (2021) berfokus pada sektor perbankan, sedangkan penelitian penulis meneliti di sektor properti.

3. Dwiarto (2022)

Penelitian ini berjudul “Pengaruh engagement, komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja karyawan PT Krakatau Tirta Industri”. Penelitian ini menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh negative terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini dilakukan 40 karyawan. Persamaan penelitian ini adalah variabel yang digunakan. Sedangkan perbedaan penelitian ini adalah alat analisis data.

4. Nleguribi Dimbu (2022)

Penelitian ini berjudul “*Impact of motivation and job satisfaction on basic school teacher retention in the ejura-sekyedumase Municipality of Ghana*” penelitian ini menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini dilakukan pada 302 guru. Persamaan penelitian ini yaitu alat analisis data dan variabel. Sedangkan perbedaannya adalah pada objek penelitian.

Tabel 2.4 Review Teori Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
-----	------------------	--------------------	----------------

1	<p>Kelvin Pang & Chin-Shan Lu (2018)</p> <p>Maritime Business Review. Vol. 3 No. 1, 2018</p> <p><i>Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance an empirical study of container shipping companies in Taiwan</i></p> <p>Sampel: 96 Karyawan yang ada di perusahaan pelayaran taiwan</p> <p>Alat Analisis: SPSS</p> <p>Metode: Kuantitatif</p>	<p>Motivasi:</p> <p>Al-Alawi (2005) <i>supervisor's appreciation, prizes, salary increase and bonus as important factors.</i></p> <p>Kepuasan Kerja:</p> <p>Lane et al., (2010). <i>the factors include salary, working environment, autonomy, communication and organizational commitment</i></p>	<p>Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan</p>
2	<p>Ali & Govand (2021) <i>International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)</i> ISSN: 2456-8678 [Vol-5, Issue-2, Mar-Apr 2021] <i>An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction</i></p> <p>Sampel: 128 karyawan di bank yang berbeda yang ada di Irak</p> <p>Alat Analisis: analisis regresi linier berganda</p> <p>Metode: Kuantitatif</p>	<p>Motivasi:</p> <p>(Anwar & Shukur, 2015) <i>responsibility, freedom to act, courage to use and develop person's own skills, interesting tasks and opportunities for advancement.</i></p> <p>Kepuasan Kerja:</p> <p>(Riyadi, 2020) <i>Career opportunities, job influence, teamwork and job challenge.</i></p>	<p>Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja</p>

3	<p>Dwiarto (2022)</p> <p>“Pengaruh engagement, komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja karyawan PT Krakatau Tirta Industri”</p> <p>Sampel: 40.</p> <p>Alat Analisis: convenience sampling</p> <p>Metode: Kuantitatif</p>	<p>Motivasi:</p> <p>Colquitt <i>et al</i> (2011)</p> <p>Memperhatikan arah, intensitas, dan ketekunannya</p> <p>Kepuasan Kerja:</p> <p>Kreitner dan Kinicki (2010)</p> <p>kepuasan kerja merupakan reaksi emotif terhadap banyak elemen pekerjaan seseorang</p>	<p>Motivasi kerja berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di perusahaan</p>
4	<p>Nleguribi Dimbu (2022)</p> <p><i>“Impact of motivation and job satisfaction on basic school teacher retention in the ejura-sekyedumase Municipality of Ghana”</i></p> <p>Sampel : 302</p> <p>Alat Analisis : PLS</p> <p>Metode : Kuantitatif</p>	<p>Motivasi:</p> <p>Robbins (2009)</p> <p>Kebermaknaan pekerjaan, prestasi, pengakuan, tanggung jawab, pertumbuhan dan promosi</p> <p>Kepuasan kerja:</p> <p>Herzberg (1964)</p> <p>Kebaikan remunerasi, prestasi, peningkatan hubungan interpersonal dan keamanan.</p>	<p>Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan</p>

Sumber: Data sekunder diolah,2023

Pada hubungan antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja melalui kepuasan kerja menggunakan 3 jurnal penelitian terdahulu

sebagai rujukan, penelitian terdahulu menyimpulkan hasil positif. Sedangkan menurut Dwiarto (2022) menyimpulkan hasil yang negative.

2.2.5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

1. Wijaya (2018)

Wijaya (2018) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan CV Bukit Sanomas” dengan populasi 73 karyawan teknik analisis yang digunakan adalah analisis kuantitatif dan metode regresi linear sederhana. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan CV Bukit Sanomas. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah pada jumlah populasi dan sampel serta pada objek yang diteliti.

2. Purba *et. al.*, (2019)

Riset yang dilakukan oleh Purba *et al* (2019) dengan judul “Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Umum Percetakan Negara Republik Indonesia Cabang Manado”. Penelitian ini dipublikasikan pada jurnal EMBA tahun 2019. Penelitian ini bersifat kuantitatif dengan menggunakan kuesioner dan skala likert dengan bobot 1-5. Kemudian data ditabulasi dan diolah menggunakan analisis linear berganda. Temuan dari riset ini yaitu 56 adanya pengaruh simultan kepuasan kerja, motivasi kerja

dan disiplin kerja berpengaruh signifikan. Sedangkan secara parsial kepuasan kerja, motivasi kerja dan disiplin memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan penulis adalah sama-sama menggunakan metode kuantitatif, sedangkan perbedaannya terdapat pada objek penelitiannya.

3. Hamid dan Hazriyanto (2019)

Penelitian ini berjudul “Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Aker Solutions Batam”. Riset dilakukan untuk mengetahui relasi kepuasan kerja dengan kinerja karyawan PT. Aker Solutions Batam. Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif uji linearitas, instrumen tes menggunakan angket berdasarkan skor tes tanggapan. Populasi yang digunakan riset ini adalah seluruh karyawan PT. Aker Solutions Batam, 293 orang, 100 kuesioner secara random sampling dengan return 100%. Penemuan dalam riset ini yaitu adanya hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian penulis adalah terdapat pada objeknya, persamaannya yaitu terdapat pada beberapa variabel yang sama.

4. Idris *et. al.*, (2020)

Idris *et. al.*, (2020) melakukan penelitian yang berjudul “*The Mediating Role of Job Satisfaction on Compensation, Work*

Environment and Employee Performance: Evidence from Indonesia". Hasil riset ini menyimpulkan bahwa adanya dampak positif antara kinerja karyawan 57 dengan kepuasan kerja. Sampel yang digunakan adalah 155 orang Pegawai Negeri Sipil. Persamaan dengan penelitian ini yaitu pada penggunaan beberapa variabel penelitian, perbedaan pada alat analisis serta variabel tambahan dan juga lokasi penelitian.

5. Fatimah Nurhudasari *et al.*, (2023)

Penelitian ini berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Variabel Mediasi Kepuasan Kerja Pada PT Cabang SulSelBar Bank Jeneponto" menghasilkan kesimpulan yaitu kepuasan kerja berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini dengan penulis yaitu variabel yang terlibat. Sedangkan perbedaannya adalah lokasi penelitian dan jumlah sampel.

6. Abdirahman (2018)

Penelitian ini berjudul "*Impact of work-life balance, job satisfaction and organizational commitmen on employee performance*". Penelitian ini menyimpulkan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini

dilakukan pada 271 responden. Persamaan penelitian ini adalah pada variabel yang digunakan. Sedangkan perbedaan penelitian ini adalah pada alat analisis data dan objek penelitian.

7. Zewdie (2020)

Penelitian ini berjudul *“The effect of job satisfaction on employee performance at all African leprosy, tuberculosis and rehabilitation training center (ALERT)”*. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepuasan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada 230 karyawan. Persamaan penelitian ini adalah variabel yang digunakan. Sedangkan perbedaannya adalah alat analisis data dan objek penelitian.

Tabel 2.5 Review Teori Kepuasan Kerja terhadap Kinerja karyawan

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1	<p>Wijaya (2018) <i>“Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan CV Bukit Sanomas”</i> – Jurnal Agora Vol.6 No.2 (2018)</p> <p>Sampel: 73</p> <p>Alat Analisis: SPSS</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Teknik Analisis: Regresi Linear Sederhana</p>	<p>Kepuasan Kerja:</p> <p>Javed, Balouch dan Hassan(2014)</p> <p>Kepuasan pada gaji pokok,kepuasan pada peluang kenaikan gaji, kepuasan pada penghargaan atas hasil kerja,kesempatan promosi</p> <p>Kinerja Karyawan:</p> <p>Mangkunegara (2013)</p> <p>Kualitas, Kuantitas, Pelaksanaan pekerjaan, Tanggung jawab</p>	<p>Kepuasan kerja berpengaruh positif pada kinerja karyawan</p>

2	<p>Purba <i>et. al.</i>, (2019) “Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Umum Percetakan Negara Republik Indonesia Cabang Manado” – Jurnal EMBA Vol.7 No.1 Januari 2019 841-850</p> <p>Sampel: 30</p> <p>Alat Analisis: SPSS Metode: Kuantitatif Teknik Analisis: Regresi Linear Sederhana</p>	<p>Kepuasan Kerja: Luthans (2011)</p> <p>Pekerjaan itu sendiri, pemberian gaji, promosi, pengawasan</p> <p>atasan, rekan kerja</p> <p>Kinerja Karyawan: Mangkunegara (2011)</p> <p>Kualitas, kuantitas, kerjasama, tanggung jawab, inisiatif</p>	<p>Kepuasan kerja berpengaruh positif pada kinerja karyawan</p>
3	<p>Hamid dan Hazriyanto (2019) “Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Aker Solutions Batam” – Jurnal Benefita 4(2) Juli 2019 326-335</p> <p>Sampel: 100</p> <p>Alat Analisis: SPSS Metode: Kuantitatif Teknik Analisis: Regresi Linear Sederhana, uji F, uji-t</p>	<p>Kepuasan Kerja: Luthans (2011)</p> <p><i>Pekerjaan itu sendiri, pemberian gaji, promosi, pengawasan atasan, rekan kerja</i></p> <p>Kinerja Karyawan: Mangkunegara (2011)</p> <p>Kualitas, kuantitas, kerjasama, tanggung jawab, inisiatif</p>	<p>Kepuasan kerja berpengaruh positif pada kinerja karyawan</p>
4	<p>Idris <i>et. al.</i>, (2020) “<i>The Mediating Role of Job Satisfaction on Compensation, Work Environment and Employee Performance: Evidence from Indonesia</i>” – Entrepreneurship and Sustainability Issues Vol.8</p>	<p>Kepuasan Kerja: Mabaso dan Dlamini (2017) Pekerjaan itu sendiri, Kooperasi, Promosi, Supervisi</p> <p>Kinerja Karyawan: Jamil dan Raja (2011)</p>	<p>Kepuasan kerja berpengaruh positif pada kinerja karyawan</p>

	<p>No.2 (2020)</p> <p>Sampel: 155</p> <p>Alat Analisis: SPSS</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Teknik Analisis: PLS</p>	<p><i>Work Quantity, Work Quality</i></p>	
5	<p>Fatimah Nurhudasari <i>et al.</i>, (2023) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Variabel Mediasi Kepuasan Kerja Pada PT Cabang SulSelBar Bank Jeneponto”</p> <p>Sampel: 43</p> <p>Alat Analisis: SPSS</p> <p>Metode: kuantitatif</p>	<p>Kepuasan kerja: (fuad, 2004)</p> <p>Kecenderungan pikiran, perasaan, dan tindakan seseorang yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan.</p> <p>Kinerja karyawan: Mangkunegara (2015)</p> <p>Kinerja karyawan adalah hasil dari pekerjaan yang dicapai oleh seorang individu dalam hal kualitas dan jumlah sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepada mereka.</p>	<p>kepuasan kerja berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
6	<p>Abdirahman (2018)</p> <p><i>“Impact of work-life balance, job satisfaction and organizational commitmen on employee performance”</i></p> <p>Sampel: 271</p> <p>Alat Analisis: SPSS</p>	<p>Kepuasan: Hoppock (1935)</p> <p>kepuasan sebagai segala pengaturan fisiologis, psikologis dan lingkungan</p> <p>Kinerja: Ferris <i>et al</i> (1998)</p> <p>Kemampuan, usaha, dan peluang.</p>	<p>Kepuasan kerja berpengaruh positif pada kinerja karyawan</p>

	Metode: Kuantitatif		
7	Zewdie (2020) <i>“The effect of job satisfaction on employee performance at all African leprosy, tuberculosis and rehabilitation training center (ALERT)”</i> Sampel: 230 Alat Analisis: SPSS Metode: Kuantitatif	Kepuasan: Mullins (1996) Biaya kenyamanan yang lebih rendah, imbalan organisasi, social, dan intrinsic yang lebih tinggi. Kinerja: Milkovich dan Widgor (1991) Interaksi satu sama lain, di sebabkan oleh pekerja, pada lingkungan sekitarnya.	Kepuasan kerja berpengaruh positif pada kinerja karyawan

Sumber: Data sekunder diolah, 2023

Jurnal yang digunakan sebagai landasan pada hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebanyak 7 jurnal. 6 yang menyatakan kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan menurut Fatimah Nurhudasari *et al.*, (2023) menyimpulkan kepuasan berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.6. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

1. Deccasari (2019)

Deccasari (2019) menjelaskan pada artikel yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening” menghasilkan sebuah kesimpulan yang menyatakan bahwa secara simultan terdapat pengaruh simultan budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja. Penelitian ini juga menyimpulkan masing-masing variabel memiliki pengaruh secara parsial terhadap variabel kinerja. Hasil lain juga menyatakan pengaruh langsung Motivasi terhadap Kinerja Karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung (melalui variabel Intervening kepuasan kerja). Persamaan dengan penelitian penulis yaitu pada variabel yang terlibat. Perbedaannya yaitu lokasi penelitian dan jumlah sampel yang digunakan.

2. Rozanna (2019)

Penelitian ini menggunakan sampel 209 staff di daerah Aceh dengan judul *“Does Job Satisfaction Mediate the Effect of Organizational Change and Organizational Culture on Employee Performance of the Public Works and Spatial Planning Agency?”* menghasilkan kesimpulan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Persamaan penelitian ini yaitu pada variabelnya antara lain kepuasan kerja, kinerja karyawan dan budaya

organisasi. Perbedaannya pada lokasi penelitian dan jumlah sampel.

3. Fatimah Nurhudasari *et al.*, (2023)

Penelitian ini berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Variabel Mediasi Kepuasan Kerja Pada PT Cabang SulSelBar Bank Jeneponto” menghasilkan kesimpulan yaitu budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Persamaan penelitian ini dengan penulis yaitu variabel yang terlibat. Sedangkan perbedaannya adalah lokasi penelitian dan jumlah sampel.

Tabel 2.6 Review Teori Budaya Organisasional terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
------------	-------------------------	---------------------------	-----------------------

1	<p>Deccasari (2019) <i>Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening</i>”Jurnal Akuntansi Bisnis & Manajemen Vol. 26 No.1 (2019)</p> <p>Sampel: 100</p> <p>Alat Analisis: SPSS Metode: Kuantitatif Teknik Analisis: Regresi, Analisis Jalur</p>	<p>Budaya Organisasi: Robbins danCoulter (2012) Inovasi dan pengambilan resiko, Perhatian Detail. OrientasiHasil, OrientasiManusia, Orientasi Tim, Agresivitas, Stabilitas</p> <p>Kinerja Karyawan: Mangkunegara (2010) Kemampuan, Motivasi, Individu, Lingkungan Organisasi</p> <p>Kepuasan Kerja: Luthans (2011) Pekerjaan itu sendiri, pemberian gaji, promosi, pengawasan atasan, rekan kerja</p>	<p>Budaya organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui meningkatnya kepuasan kerja.</p>
2	<p>Rozanna (2019) “<i>Does Job Satisfaction Mediate the Effect of Organizational Change and Organizational Culture on Employee Performance of the Public Works and Spatial Planning Agency?</i>” -</p> <p>Sampel: 100</p> <p>Alat Analisis: SPSS Metode: Kuantitatif</p>	<p>Budaya Organisasi: Robbins danCoulter (2013) Inovasi dan pengambilan resiko, Perhatian Detail. OrientasiHasil, OrientasiManusia, OrientasiTim, Agresivitas, Stabilitas</p> <p>Kinerja Karyawan: Robbins (2003) <i>Work Quality, LaborQuality, Time Efficiency, Work Effectiveness, Suupervision Needs, SelfInfluence</i></p> <p>KepuasanKerja:</p>	<p>Budaya organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui meningkatnya kepuasan kerja.</p>

		Robbins dan Judge (2016) <i>Job itself, Salary, Promotion opportunity, Supervision, Co-Workers</i>	
3	Fatimah Nurhudasari <i>et al.</i> , (2023)	<p>Budaya organisasi: (Wibowo, 2013) Budaya organisasi atau merupakan seperangkat nilai, prinsip, tradisi dan cara kerja yang dianut dan mempengaruhi perilaku serta tindakan anggota organisasi.</p> <p>Kinerj karyawan: Mangkunegara (2015) Kinerja karyawan adalah hasil dari pekerjaan yang diperoleh oleh seorang individu dalam hal kualitas dan jumlah sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepada mereka.</p> <p>Kepuasan kerja: (fuad, 2004) kecenderungan pikiran, perasaan, dan tindakan seseorang yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan.</p>	Budaya organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui meningkatnya kepuasan kerja.

Sumber: Data sekunder diolah, 2023

Pada hubungan budaya organisasional terhadap kinerja melalui kepuasan kerja menggunakan 3 jurnal penelitian terdahulu sebagai rujukan, 2 penelitian terdahulu menyimpulkan hasil positif dimana hasil tersebut dapat dilihat pada penelitian yang dilakukan oleh Deccasari (2019) dan Rozanna (2019).

2.2.7. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

1. Reni & Wardhani (2019)

Riset yang dilakukan oleh Reni dan Wardhani (2019) dalam penelitiannya yang berjudul *“Effects of Work Motivation, Competence and Compensation on Agent Performance through Job Satisfaction”*. Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa motivasi kerja memiliki dampak terhadap kepuasan yang dipengaruhi oleh pencapaian pekerjaan. Meskipun begitu, penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak dapat menggantikan motivasi kerja dalam memengaruhi kinerja. Ini berarti, meskipun tingkat pemenuhan pekerjaan dipengaruhi oleh tingkat motivasi kerja yang tinggi, hal itu tidak selalu berarti akan meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Penelitian yang dilakukan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan rencana yang jelas. Penyelidikan hubungan kausal antara faktor-faktor juga dilakukan untuk memperkirakan hubungan antar variabel penelitian

atau untuk mengevaluasi bagaimana satu variabel memengaruhi variabel lainnya. Persamaan antara penelitian ini dan penelitian penulis terletak pada variabel motivasi kerja, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja. Namun, perbedaannya terletak pada penambahan variabel kompetensi dan kompensasi kerja.

2. Arya (2018)

Arya (2018) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Pt. Indonesia Tourism Development Corporation (Itdc)”. Hasil dari penelitian ini didapatkan bahwa adanya pengaruh tidak langsung antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja, sehingga Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja signifikan positif. Penelitian yang dilakukan di Fakultas Ekonomi Universitas Pendidikan Ganesha Singaraja ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan fokus penelitian terhadap karyawan yaitu menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerjakaryawan. Perbedaan penelitian ini dengan penulis yaitu terletak pada lokasi penelitian, sedangkan persamaannya terletak pada persamaan variabel motivasi, kinerja, dan kepuasan kerja karyawan.

3. Prasetyo *et al.*, (2018)

Prasetyo *et al.*, (2018) dalam penelitiannya yang berjudul “*The Effect of Transformational Leadership Style, Work Motivation, And Work Environment On Employee Performance That In Mediation By Job Satisfaction Variabels In Pt. Gynura Consulindo*” Tujuan penelitian ini adalah untuk mengevaluasi hubungan antara motivasi kerja, kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di PT. Gynura Consulindo menggunakan pendekatan kuantitatif dengan melibatkan 114 karyawan sebagai responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan antara penelitian ini dan penelitian penulis terletak pada lokasi penelitian dan inklusi variabel tambahan seperti lingkungan kerja dan kepemimpinan. Namun, kesamaannya terletak pada variabel yang sama yang diteliti, yaitu motivasi, kinerja, dan kepuasan kerja.

4. Ahmeti (2023)

Penelitian ini berjudul “*Leveraging employee engagement for competitive advantage: satisfaction Aand work motivation management*”. Penelitian ini menyimpulkan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja memiliki dampak positif. Penelitian ini dilakukan pada 112 responden. Persamaan dalam penelitian ini adalah analisis data. Sedangkan perbedaannya adalah pada objek penelitian.

5. Pang dan Chin-Shan Lu (2018)

Penelitian ini berjudul “*Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance An empirical study of container shipping companies in Taiwan*”. Penelitian ini menyimpulkan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja memiliki dampak positif. Penelitian ini dilakukan 59. Persamaan penelitian ini variabel yang digunakan, perbedaannya adalah analisis data dan objek penelitian.

Tabel 2.7 Review Jurnal Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

No	Identitas Jurnal	Konsep/Teori	Hasil
-----------	-------------------------	---------------------	--------------

1	<p>Reni & Wardhani (2019) Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship, Vol. 2 No. 1 Januari 2019</p> <p><i>Effects of Work Motivation, Compensation on Agent Performance through Job Satisfaction and Competence.</i></p> <p>Sampel: 90 karyawan di Prudential Life Assurance di Makassar</p> <p>Alat Analisis: PLS 2.0</p> <p>Metode: Kuantitatif</p>	<p>Motivasi Kerja: Martinus & Budiyanto (2016)</p> <p>Remunerasi, kondisi kerja, fasilitas kerja, kinerja kerja, pengakuan dari atasan, dan pekerjaan itu sendiri.</p> <p>Kinerja: Sutrisno (2010)</p> <p><i>The degree of tidiness in tasks, timeliness in task completion, work quality, work quantity, and knowledge of tasks.</i></p> <p>Kepuasan Kerja:</p> <p>Luthans (2011)</p> <p><i>Satisfaction with the job itself, satisfaction with salary, satisfaction with promotion, supervision, satisfaction with coworker</i></p>	<p>Kepuasan dapat memediasi motivasi kerja dan kinerja karyawan</p>
2	<p>Arya (2018) Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha e-ISSN: 2599-1426 Volume 10 No. 1 Tahun 2018</p> <p>Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Pt. Indonesia Tourism Development Corporation (Itdc)</p> <p>Sampel: 65 karyawan di PT. Indonesia Tourism Development Corporation</p> <p>Alat Analisis: SPSS</p>	<p>Motivasi Kerja: Sugiyono (2012)</p> <p><i>Compensation, interpersonal relationships with colleagues, job security, promotional opportunities, and accomplishments.</i></p> <p>Kinerja: Purnomo (2008)</p> <p><i>Work performance, work behavior, quality, quantity, timeliness, employee skill level and knowledge, as well as professional work standards.</i></p> <p>Kepuasan Kerja: Sutrisno (2009)</p> <p><i>Satisfaction with salary, satisfaction with promotion opportunities, satisfaction with supervisors, satisfaction with the job itself.</i></p>	<p>Kepuasan dapat memediasi motivasi kerja dan kinerja karyawan</p>

	Metode: Kuantitatif & Kualitatif		
3	<p>Prastiyo <i>et al.</i>, (2018) Business and Entrepreneurial Review Vol.18, No.2, October 2018 E-ISSN: 2252-4614 Page 165-176</p> <p><i>The Effect of Transformational Leadership Style, Work Motivation, And Work Environment on Employee Performance That in Mediation by Job Satisfaction Variabels in Pt. Gynura Consulindo</i></p> <p>Sampel: 114 karyawan PT. Gynura Consulindo</p> <p>Alat Analisis: Lisrel version 8.8</p> <p>Metode: Kuantitatif</p>	<p>Motivasi Kerja: Noermijati & Irawanto, (2017)</p> <p><i>Proactive attitude, advancement prospects, nature of tasks, learning and development opportunities, fair incentives, organizational regulations, interpersonal connections, job stability, personal well-being, work environment, and position.</i></p> <p>Kinerja:</p> <p>Andreani & Petrik's (2016)</p> <p><i>The quality of work, the quantity of work, employee precision, employee productivity, and adherence to work discipline.</i></p> <p>Kepuasan Kerja: Handoko (2002)</p> <p><i>Contentment regarding interpersonal relationships with colleagues, contentment with provided facilities, satisfaction with managerial handling of employees, opportunities for diverse tasks, chances to utilize one's skills at work, satisfaction with working conditions in the company.</i></p>	<p>Kepuasan dapat memediasi motivasi kerja dan kinerja karyawan</p>

4	<p>Ahmeti (2023)</p> <p><i>“Leveraging employee engagement for competitive advantage: satisfaction Aand work motivation management”</i></p> <p>Journal of Liberty and International Affairs; Bitola</p> <p>Vol. 9, Iss. 2, 178-194</p> <p>Sampel: 112</p> <p>Alat Analisis: PLS</p> <p>Metode: Kuantitatif</p>	<p>Motivasi:</p> <p>Al-Sada <i>et al</i> (2017)</p> <p>Tujuan pribadi, karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi</p> <p>Kinerja:</p> <p>Hapsari <i>et al</i> (2021)</p> <p>Penyelarasan kinerja secara keseluruhan, keselarasan jiwa, kemampuan belajar serta beradaptasi terhadap kebutuhan baru</p> <p>Kepuasan:</p> <p>Valentine <i>et al</i> (2011)</p> <p>Lingkungan, kondisi psikologis, perasaan tulus</p>	<p>Kepuasan dapat memediasi motivasi kerja dan kinerja karyawan</p>
5	<p>Pang dan Chin-Shan Lu (2018)</p> <p><i>Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance An empirical study of container shipping companies in Taiwan</i></p> <p>Sampel: 59</p> <p>Alat Analisis: regresi linier</p> <p>Metode: Kuantitatif</p>	<p>Motivasi:</p> <p>Islam dan Ismail (2008)</p> <p>Upah yang tinggi, keamana kerja, promosi, dan kondisi kerja yang baik</p> <p>Kinerja:</p> <p>Stella (1987)</p> <p>Keuangan ditemukan menjadi penentu utama kinerja organisasi tingkat pertumbuhan turn over, profitabilitas, laba per saham, laba atas aset, rata-rata profitabilitas tahunan per karyawan dan proporsi aset perusahaan per karyawan</p> <p>Kepuasan:</p> <p>Parvin dan Kabir (2011)</p> <p>Motivasi, kinerja, kepemimpinan, sikap, konflik</p>	<p>Kepuasan dapat memediasi motivasi kerja dan kinerja karyawan</p>

Sumber: Data sekunder diolah, 2023

Jurnal yang digunakan pada hubungan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebanyak 4 jurnal. Dari 4 penelitian terdahulu semuanya menyimpulkan hasil yang positif. Yaitu yang diteliti oleh Reni & Wardhani (2019), Arya (2018), Prastiyo *et al.*, (2018), Ahmeti (2023)

Tabel 2.8 Teori Rujukan Budaya Organisasi

No	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang dipakai
1	Muis (2018)	Robbins dan Coulter (2012)	Inovasi dan pengambilan resiko, Perhatian Detail. Orientasi Hasil, Orientasi Manusia, Orientasi Tim, Agresivitas, Stabilitas	Teori yang digunakan pada penelitian ini adalah teori dari Robbins dan Coulter (2012)
2	Meutia dan Husada (2019)	Robbins dan Coulter (2013)	Inovasi dan pengambilan resiko, Perhatian Detail. Orientasi Hasil, Orientasi Manusia, Orientasi Tim, Agresivitas, Stabilitas	
3	Muhamm ad Irfan <i>et al.</i> (2019)	Robbins (2016)	<i>are Innovation and Risk Taking, Attention to Detail, Outcome Orientation, People Orientation, Team Orientation, Aggressiveness and stability.</i>	
4	Amril Jannah <i>et al</i> (2020)	Gibson (2012,p.325)	(a) keyakinan bersama, (b) nilai-nilai bersama, (c) aturan perilaku, dan (d) menjaga dan memelihara stabilitas kerja.	
5	Larasati dan Mustafa (2018)	Pacanowsky dan Trujillo (1993)	<i>Culture is not something an organization has, a culture is something an organization is</i>	

6	Jarrah <i>et al</i> (2020)	Denison (2000)	Denison (2000) Keterlibatan, konsistensi, kemampuan beradaptasi, dan misi.
7	Khan <i>et al</i> (2020)	Vlaicu <i>et al</i> (2019) Dimensi	lainnya adalah budaya birokrasi atau hierarki; yang percaya pada aturan, prosedur operasi standar, formalitas, pengaturan hierarki, stabilitas, kontinuitas, ketertiban dan control

Sumber: Data sekunder diolah, 2023

Pada penelitian ini, penulis akan menggunakan teori dari Robbins dan Coulter (2012) yang akan digunakan dalam kerangka berpikir dan definisi operasional. Dalam teori ini indikatornya yaitu Inovasi dan pengambilan resiko, Perhatian Detail, Orientasi Hasil, Orientasi Manusia, Orientasi Tim, Agresivitas dan Stabilitas.

Tabel 2.9 Teori Rujukan Motivasi Kerja

No	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang dipakai
1	Pratama <i>et al</i> (2023)	Afrianti (2021) membangkitkan semangat kerja bekerja sama, efektif dan terpadu	membangkitkan semangat kerja bekerja sama, efektif dan terpadu	Teori yang digunakan pada penelitian ini adalah teori dari Hasibuan (2017)

2	Hardati (2021)	Saputra & Saoqillah (2017)	koperasi, kerjasama antar anggota untuk kesejahteraan anggotanya, dan bukan untuk mengejar keuntungan pribadi
3	Syaffrudin <i>et al</i> (2021)	Hasibuan (2017)	Motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan berprestasi, afiliasi, kebutuhan kemampuan dan kebutuhan kekuasaan.
4	Sudiardhita <i>et al.</i> (2018)	Luthan (2003)	<i>Needs, incentives, encouragement.</i>
5	Rita <i>et al.</i> (2018)	Luthans (2002)	<i>Valency, expectation, and instrument.</i>
6	Turnip (2020)	Siagian (2012)	<i>movere</i> yang berarti dorongan atau penggerak
7	Munyua (2022)	Lumley <i>et al.</i> , (2011)	Mengungkapkan pikiran, prestasi kerja, pengakuan, tanggung jawab, peluang untuk maju, dan pengembangan profesional, dan pengakuan.

8	Kelvin Pang & Chin-ShanLu (2018)	Al-Alawi (2005)	<i>supervisor's appreciation, prizes, salary increase and bonus as important factors.</i>
9	Ali & Govand (2021)	(Anwar & Shukur, 2015)	<i>responsibility, freedom to act, courage to use and develop person's own skills, interesting tasks and opportunities for advancement.</i>
10	Dwiarto (2022)	Colquitt <i>et al</i> (2011)	Memperhatikan arah, intensitas, dan ketekunannya
11	Nleguribi Dimbu (2022)	Robbins (2009)	Kebermaknaan pekerjaan, prestasi, pengakuan, tanggung jawab, pertumbuhan dan promosi

Sumber: Data sekunder diolah, 2023

Pada penelitian ini, penulis akan menggunakan teori dari Hasibuan (2017) yang akan digunakan dalam kerangka berpikir dan definisi operasional. Dalam teori ini indikatornya yaitu Motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan berprestasi, afiliasi, kebutuhan kemampuan dan kebutuhan kekuasaan.

Tabel 2.10 Teori Rujukan Kinerja Karyawan

No	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang dipakai
1	Muis (2018)	Mangkunegara (2010)	Kemampuan, Motivasi, Individu, Lingkungan Organisasi	Teori Mangkunegara (2015) akan digunakan sebagai rujukan pada penelitian ini.
2	Meutia dan Husada (2019)	Mathis dan Jackson (2001)	<i>Quantity, Quality, Reliability, Attendance</i>	
3	Muhammad Irfan <i>et al</i> (2019)	Fatah (2012)	<i>skills, efforts, and characteristics of external circumstances. The basic skills that a person brings to work can be in the form of knowledge, abilities, interpersonal skills and technical skills</i>	
4	Amril Jannah <i>et al</i> (2020)	Dharma (2012)	(a) kualitas pekerjaan, (b) kuantitas pekerjaan, (c) kemampuan menyelesaikan tugas yang diberikan, dan (d) waktu yang digunakan.	
5	Larasati dan Mustafa (2018)	Mangkunegara (2005: 9)	<i>Quality and quantity</i>	

6	Jarrah <i>et al</i> (2020)	Uddin <i>et al</i> (2013)	Penilaian kerja, rasa hormat karyawan, motivasi karyawan, pelatihan dan pengembangan, struktur, dan budaya organisasi, dan persetujuan karyawan.
7	Khan <i>et al</i> (2020)	Hsu (2019)	efektivitas, efisiensi dan kemandirian dalam perilaku kerja karyawan secara umum adalah kinerjanya
8	Turnip (2020)	Mangkunegara (2012)	kualitas dan kuantitas yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya
9	Munyua (2022)	Hilal (2009)	proses penyelesaian tugas, penugasan, fungsi, dan diukur oleh; kecepatan, ketepatan dan efisiensi pegawai dalam mencapai suatu sasaran, yaitu aktivitas terkait suatu organisasi seperti yang diantisipasi oleh manajemen organisasi

10	Pratama <i>et al.</i> (2023)	Sembiring (2020)	kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya
11	Hardati (2021)	Hamali (2018)	bakat, sifat pribadi, dan kondisi fisik
12	Syaffrudin <i>et al.</i> ,(2021)	Stephen (2006)	Kualitas (mutu), kuantitas (jumlah), ketepatan waktu, efektivitas, efisiensi
13	Sudiardhita <i>et al.</i> (2018)	Sedarmayanti (2001)	<i>Quality of work, promptness, initiative, capability, communication.</i>
14	Rita <i>et al.</i> (2018)	Mathis and Jackson (2002)	<i>the ability of an individual to carry out the work, level of efforts made, and organizational support.</i>
15	Wijaya (2018)	Mangkunegara (2013)	Kualitas, kuantitas, pelaksanaan pekerjaan, tanggung jawab
16	Purba <i>et al.</i> , (2019)	Mangkunegara (2011)	Kualitas, kuantitas, Kerjasama, Tanggung jawab, inisiatif
17	Hamid dan Hazriyanto (2019)	Mangkunegara (2011)	Kualitas, kuantitas, Kerjasama, Tanggung jawab, inisiatif

18	Idris <i>et al.</i> , (2020)	Jamil dan Raja (2011)	<i>Work quantity, Work quality</i>
19	Fatimah Nurhudasari <i>et al.</i> , (2023)	Mangkunegara (2015)	Kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
20	Abdirahman (2018)	Ferris <i>et al</i> (1998)	Kemampuan, usaha, dan peluang.
21	Zewdie (2020)	Milkovich dan Widgor (1991)	Interaksi satu sama lain, di sebabkan oleh pekerja, pada lingkungan sekitarnya.
22	Deccasari (2019)	Mangkunegara (2010)	Kemampuan, Motivasi, individu, lingkungan organisasi
23	Rozanna (2019)	Robbins (2003)	<i>Work quality, labor quality, time efficiency, work effectiveness, Supervision needs, selfinfluence</i>

24	Fatimah Nurhudasari <i>et al.</i> , (2023)	Mangkunegara (2015)	Kinerja karyawan adalah hasil dari pekerjaan yang dikerjakan, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, yang telah dicapai oleh seorang karyawan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
25	Deccasari (2019)	Mangkunegara (2010)	Kemampuan, Motivasi, Individu, Lingkungan Organisasi
26	Rozanna (2019)	Robbins (2003)	<i>Work Quality, Labor Quality, Time Efficiency, Work Effectiveness, Suupervision Needs, SelfInfluence</i>
27	Fatimah Nurhudasari <i>et al.</i> , (2023)	Mangkunegara (2015)	Kinerja karyawan adalah hasil dari pekerjaan yang dikerjakan, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, yang telah dicapai oleh seorang karyawan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
28	Reni & Wardhani (2019)	Sutrisno (2010)	<i>The level of neatness of work, punctuality in completing work, quality of work, quantity of work, work knowledge</i>

29	Arya (2018)	Purnomo (2008)	Prestasi kerja, perilaku kerja, kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, tingkat keterampilan dan pengetahuan pegawai, serta standar profesi kerja
30	Prastiyo <i>et al.</i> , (2018)	Andreani & Petrik's (2016)	<i>Work quality, work quantity, employee accuracy, employee efficiency, and work discipline</i>
31	Ahmeti (2023)	Hapsari <i>et al</i> (2021)	Penyelarasan kinerja secara keseluruhan, keselarasan jiwa, kemampuan belajar serta beradaptasi terhadap kebutuhan baru
32	Pang dan Chin-Shan Lu (2018)	Stella (1987)	Keuangan ditemukan menjadi penentu utama kinerja organisasi tingkat pertumbuhan turn over, profitabilitas, laba per saham, laba atas aset, rata-rata profitabilitas tahunan per karyawan dan proporsi aset perusahaan per karyawan

Sumber: Data sekunder diolah, 2023

Pada variabel kinerja karyawan penulis akan menggunakan teori yaitu Mangkunegara (2015) sebagai teori rujukan penelitian ini. Adapun indikator yang digunakan yaitu prestasi karyawan adalah hasil dari pekerjaan yang dilakukan, baik dalam aspek kualitas maupun

kuantitas, yang telah diperoleh oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Tabel 2.11 Teori Rujukan Kepuasan Kerja

No	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang dipakai
1	Krisnaldy <i>et. al.</i> ,(2019)	Luthans (2011)	<i>Pekerjaan itu sendiri, Kesejahteraan dan Upah, Kesempatan Promosi, Pengawasan, Rekan Kerja</i>	Teori Luthans (2011) akan digunakan sebagai rujukan pada penelitian ini.
2	Tran Quan (2020)	Braun <i>et. al.</i> ,(2013)	<i>Demographics, introverted factors, extroverted factors</i>	
3	Murtiningsih (2019)	George (2012)	<i>Personality, Values, Work Situation, Social Influence</i>	
4	Petkovska (2019)	Luthans (2011)	Pekerjaan itu sendiri, Kesejahteraan dan Upah, Kesempatan Promosi, Pengawasan, Rekan Kerja	
5	Dihan (2018)	Robbins (2014)	Pekerjaan yang secara mental menantang, penghargaan yang sesuai, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung	
6	Kelvin Pang & Chin-Shan Lu (2018)	Lane <i>et al.</i> , (2010)	<i>The factors include salary, working environment, autonomy, communication and organizational commitment</i>	
7	Ali & Govand (2021)	Riyadi (2020)	<i>Career opportunities, job influence, teamwork and job challenge.</i>	

8	Dwiarto (2022)	Kreitner dan Kinicki (2010)	Kepuasan kerja merupakan reaksi emotif terhadap banyak elemen pekerjaan seseorang
9	Nlegurimbi Dimbu (2022)	Herzberg (1964)	Kebaikan remunerasi, prestasi, peningkatan hubungan interpersonal dan keamanan.
10	Wijaya (2018)	Javed, Balouch dan Hassan (2014)	Kepuasan pada gaji pokok, kepuasan pada peluang kenaikan gaji, kepuasan pada penghargaan atas hasil kerja, kesempatan promosi
11	Purba <i>et. al.</i> , (2019)	Luthans (2011)	Pekerjaan itu sendiri, pemberian gaji, promosi, pengawasan atasan, rekan kerja
12	Hamid dan Hazriyanto (2019)	Luthans (2011)	Pekerjaan itu sendiri, pemberian gaji, promosi, pengawasan atasan, rekan kerja
13	Idris <i>et. al.</i> , (2020)	Mabaso dan Dlamini (2017)	Pekerjaan itu sendiri, Kooperasi, Promosi, Supervisi
14	Fatimah Nurhudasari <i>et al.</i> , (2023)	(fuad, 2004)	kecenderungan pikiran, perasaan, dan tindakan seseorang yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan.
15	Abdirahman (2018)	Hoppock (1935)	kepuasan sebagai segala pengaturan fisiologis, psikologis dan lingkungan

16	Zewdie (2020)	Mullins (1996)	Biaya kenyamanan yang lebih rendah, imbalan organisasi, social, dan intrinsic yang lebih tinggi.
17	Deccasari (2019)	Luthans (2011)	Pekerjaan itu sendiri, pemberian gaji, promosi, pengawasan atasan, rekan kerja
18	Rozanna (2019)	Robbins dan Judge (2016)	<i>Job itself, Salary, Promotion opportunity, Supervision, Co-Workers</i>
19	Fatimah Nurhudasari <i>et al.</i> , (2023)	(fuad, 2004)	kecenderungan pikiran, perasaan, dan tindakan seseorang yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan.
20	Reni & Wardhani (2019)	Luthans (2011)	<i>Satisfaction with the job itself, satisfaction with salary, satisfaction with promotion, supervision, satisfaction with coworker</i>
21	Arya (2018)	Sutrisno (2009)	Kepuasan dengan gaji, Kepuasan dengan promosi, Kepuasan dengan supervisor, Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri
22	Prastiyo <i>et al.</i> , (2018)	Handoko (2002)	<i>Satisfied with social relations with coworkers, satisfied with the facilities received, satisfied with the way the supervisor (manager) handles employees, Opportunity to do different things, Opportunity to do something with the abilities possessed at work, Satisfied with conditions work in company</i>

Sumber: Data sekunder diolah, 2023

Pada variabel (Z), Akan menggunakan teori dari Luthans (2011) sebagai rujukan. Adapun indikator yang digunakan adalah Pekerjaan itu sendiri, pemberian gaji, promosi, pengawasan atasan, rekan kerja.

2.3. Hubungan Antar Variabel

2.3.1. Pengaruh Variabel Budaya Organisasi terhadap Variabel Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan memiliki banyak faktor yang dipengaruhi, Salah satu indikator yang mendukung baik buruknya kinerja karyawan pada perusahaan dapat dilihat dari budaya organisasional nya. Ada beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Muis (2018), Meutia dan Husada (2019), Muhammad Irfan *et al* (2019), Amril Jannah *et al* (2020), Jarrah *et al* (2020), Khan *et al* (2020) yang menyatakan Budaya Organisasi Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan.

Dari hasil pemaparan, maka dapat dirumuskan hipotesis pertama sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh pada budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

2.3.2. Pengaruh Variabel Motivasi Kerja terhadap Variabel Kinerja Karyawan

Karyawan yang memiliki motivasi yang kuat akan dapat menciptakan kinerja yang tinggi. Motivasi kerja dapat membuat

semangat kinerja karyawan sehingga dapat meningkatnya kinerja karyawan dan dapat mencapai tujuan organisasi. Hubungan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sudah dibuktikan oleh banyak riset sebelumnya, dilakukan oleh Ryani & Ekhsan (2020), Achmad & Sunarsi (2019) menyatakan motivasi terhadap kinerja karyawan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan. Sedangkan menurut Syaffrudin *et al* (2021) menyatakan hasil yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh negative dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil pemaparan, maka dapat dirumuskan hipotesis kedua sebagai berikut:

H2: Terdapat pengaruh antara motivasi kerja terhadap Kinerja karyawan.

2.3.3. Pengaruh Variabel Budaya Organisasional terhadap Variabel Kepuasan Kerja Karyawan

Jika budaya di operasikan dengan baik didalam suatu organisasi atau perusahaan maka akan menghasilkan kepuasan kerja yang baik pula. Pada hipotesis budaya organisasional terhadap kepuasan kerja penulis menemukan beberapa kajian terdahulu yang telah dilakukan oleh Krisnaldy *et. al.*, (2019), Tran Quan (2020), Petkovska (2019) yang menyatakan kalau budaya memiliki efek positif dan signifikan pada kepuasan kerja. Sedangkan riset yang dilakukan oleh Murtiningsih (2019) yang berpendapat hasil dari budaya

organisasional memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Dari hasil pemaparan, maka dapat dirumuskan hipotesis ketiga sebagai berikut:

H3: Terdapat pengaruh budaya organisasional terhadap kepuasan kerja.

2.3.4. Pengaruh Variabel Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Pada hipotesis motivasi kerja terhadap kepuasan kerja penulis menemukan hasil riset terdahulu yang dilakukan oleh Ali & Govanda (2021), Irwan *et al.*, (2020) Menyatakan bahwa Motivasi kerja sangat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di perusahaan, serta penelitian yang dilakukan oleh Kelvin Pang & Chin-ShanLu (2018) yang menyimpulkan bahwa Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

Dari hasil pemaparan, maka dapat dirumuskan hipotesis keempat sebagai berikut:

H4: Terdapat pengaruh antara Motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.

2.3.5. Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja yang baik dapat berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Penelitian menemukan beberapa penelitian terdahulu yang diteliti oleh Wijaya (2018), Purba *et. al.*, (2019), Hamid dan Hazriyanto (2019) dan Idris *et. al.*, (2020) yang menyatakan bahwa adanya dampak positif antara kinerja karyawan dengan kepuasan kerja. Sedangkan menurut Fatimah Nurhudasari *et al.*, (2023) menyatakan kepuasan kerja berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil pemaparan, maka dapat dirumuskan hipotesis kelima sebagai berikut:

H5: Terdapat pengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.3.6. Pengaruh Variabel Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui kepuasan kerja

Budaya organisasi apabila diterapkan dengan baik dan benar, baik dari organisasi maupun perusahaan sehingga menciptakan peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan menjadi relefan. Pada hipotesis ini, peneliti menemukan beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Deccasari (2019), Rozanna (2019) dan Fatimah Nurhudasari *et al.*,(2023) yang menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Dari hasil pemaparan, maka penulis dapat merumuskan hipotesis ke enam sebagai berikut:

H6: Terdapat pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

2.3.7. Pengaruh Variabel Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan kerja

Pada motivasi kerja pada kinerja karyawan karyawan melalui kepuasan kerja peneliti menemukan hasil kajian riset terdahulu yang dilakukan oleh Reni & Wardhani (2019), Arya (2018), Prasetyo *et al.*, (2018) menyatakan hasil yaitu menyatakan bahwa komitmen organisasi dapat memberi efek positif serta signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Dari hasil pemaparan, maka penulis dapat merumuskan hipotesis ke tujuh sebagai berikut:

H7: Terdapat pengaruh dari komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

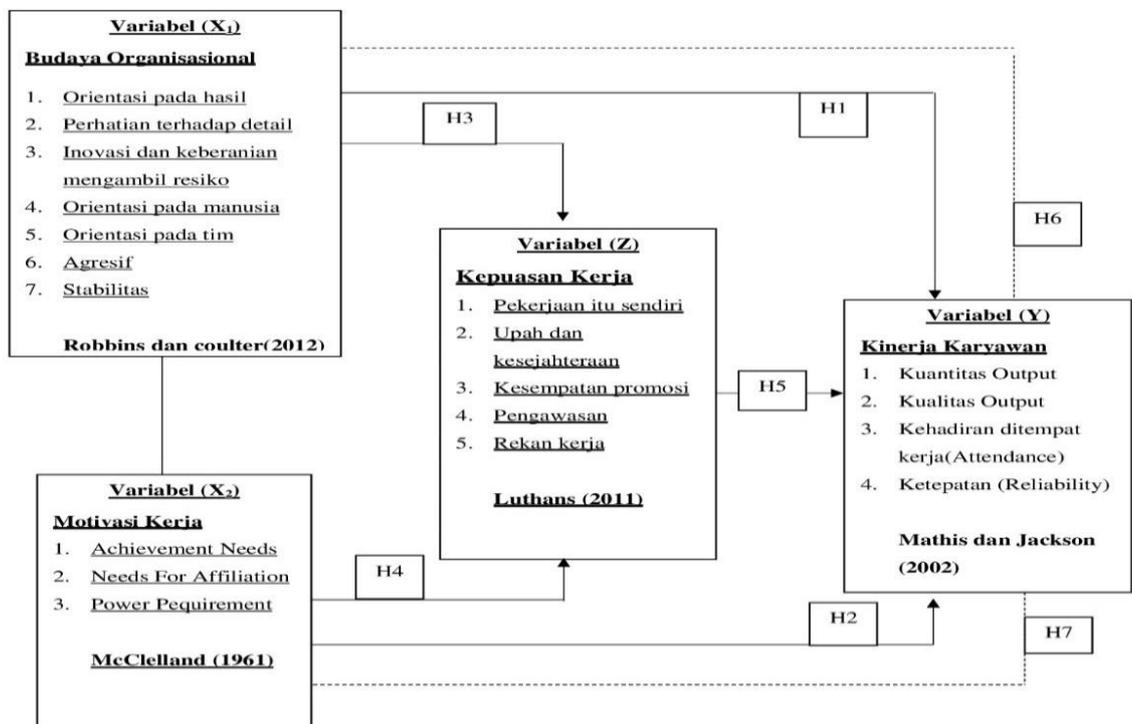
2.4. Kerangka Penelitian

Sesuai penjelasan Sekaran dan Bougie (2016) kerangka pikir adalah sebuah fondasi di mana dasar dari sebuah riset di letakkan. Kerangka teoritik mewakili keyakinan peneliti tentang bagaimana fenomena tertentu (variabel atau konsep) terkait satu sama lain. Kerangka teoritis juga sebagai konsep model yang memaparkan bagaimana teori berhubungan

dengan faktor-faktor yang sudah diidentifikasi sebagai hal penting pada penelitian.

Berdasarkan uraian hasil riset kajian terdahulu dan teori yang sudah dijelaskan di atas maka kerangka teoritis ini akan menjelaskan tentang pengaruh variabel budaya organisasional, komitmen organisasional, kinerja karyawan dan kepuasan kerja serta indikator yang digunakan berdasarkan

teori dari para ahli. Secara sistematis kerangka teoritis akan digambarkan di bawah ini:



Gambar 2. 1 Kerangka Teori

Keterangan:

1. Variabel independen dalam penelitian ini adalah Budaya Organisasi (X_1) dan Motivasi Kerja (X_2)
2. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan (Y)
3. Variabel *intervening* dalam penelitian ini adalah Kepuasan Kerja (Z)

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Metode Kuantitatif digunakan pada riset ini. Metode kuantitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk menguji teori hubungan antar variabel nya (Creswell, 2009). Hal ini dilakukan karena peneliti ingin melakukan pengujian teori dengan menggunakan hipotesis dan pengumpulan data untuk mendukung atau menolak hipotesis.

Menurut Creswell (2009) pendekatan kuantitatif adalah metode penelitian yang prosesnya melibatkan pengumpulan, analisis, interpretasi dan menulis hasil yang ditemukan.

Menurut Creswell (2009) penelitian kuantitatif adalah penelitian yang menggunakan metode survey. Dalam rancangan survey, peneliti mendiskripsikan secara kuantitatif beberapa kecenderungan, perilaku, atau opini dari suatu populasi dengan meneliti sampel populasi tersebut.

3.2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan disalah satu perusahaan distributor semen tiga roda dan bahan bangunan bernama PT. Bengkulu Kokoh Perkasa, yang berada di Provinsi Bengkulu bertempat di Jln. Depati Payung Negara No.25 Kelurahan Pagar Dewa, Kecamatan Sawah Lebar, Kota Bengkulu.

3.2.1. Profil Perusahaan

PT. Bengkulu Kokoh Perkasa didirikan pada tanggal 12 Maret 2003 dan berkantor pusat di Jln. Depati Payung Negara No.25, Kelurahan Pagar Dewa, Kecamatan Sawah Lebar, Kota Bengkulu. Dalam hal jenis usahanya, perusahaan ini berfokus pada perdagangan, terutama dalam penjualan bahan bangunan, terutama semen merek tiga roda, yang dioperasikan dengan izin usaha perdagangan nomor 303/1115/2003. PT. Bengkulu Kokoh Perkasa menjalin kemitraan dengan perusahaan kontraktor, pengembang, dan toko-toko bangunan di Provinsi Bengkulu.

Pendirian PT. Bengkulu Kokoh Perkasa didasari oleh keyakinan bahwa pembangunan di Provinsi Bengkulu terus berkembang, dan perusahaan ini berperan dalam mempercepatnya dengan menyediakan beragam produk, termasuk semen merek tiga roda dan berbagai bahan bangunan lainnya. Selain itu, perusahaan juga berkomitmen untuk menciptakan lapangan kerja baru dan memberdayakan tenaga kerja yang berdedikasi, serta terus berinovasi untuk memajukan perusahaan dan perekonomian daerah. PT Bengkulu Kokoh Perkasa bertekad untuk menjalankan bisnis dengan integritas dan profesionalisme, serta berkomitmen memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan.

3.2.2. Visi dan Misi Perusahaan

Dalam menjalankan usahanya PT Bengkulu Kokoh Perkasa berpedoman pada visi misi dan nilai-nilai sebagai berikut:

1. Visi

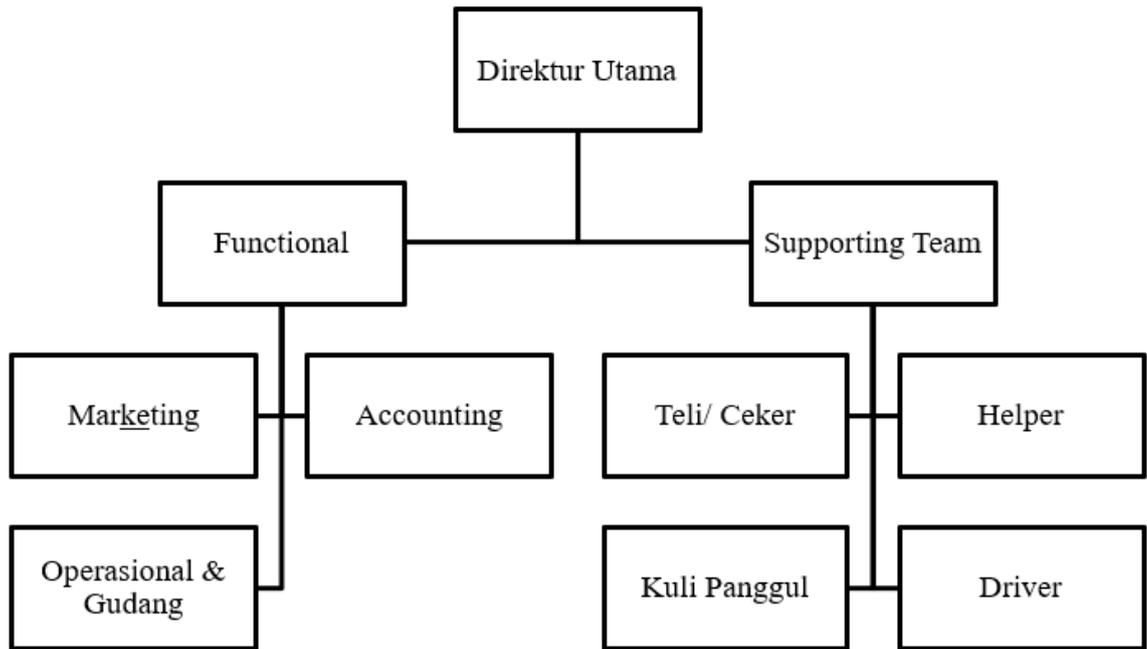
Menjadi Perusahaan Yang Unggul Dan Tangguh Dalam Bidang Perdagangan Bahan Bangunan Di provinsi Bengkulu Serta Mampu Menghadapi Persaingan Global.

2. Misi

- a. Bekerja keras menciptakan peluang dan pertumbuhan untuk menjadi perusahaan yang terbaik.
- b. Mengutamakan mutu dan pelayanan demi kepuasan pelanggan.
- c. Menjadi mitra usaha yang handal dan terpercaya.
- d. Menjadi tempat untuk berprestasi dan mengembangkan diri bagi karyawan.

3.2.1. Struktur Perusahaan

Struktur perusahaan merujuk kepada susunan atau sistem organisasi yang diterapkan oleh suatu perusahaan dengan tujuan untuk mengatur cara pembagian tugas, tanggung jawab, dan kewenangan di antara staf-stafnya. Sistem ini membentuk landasan yang terstruktur untuk beragam fungsi, divisi, dan tingkatan manajemen yang ada dalam perusahaan. Berikut adalah gambaran struktur perusahaan di PT. Bengkuluh Kokoh Perkasa:



Gambar 3. 1 Struktur PT Bengkulu Kokoh Perkasa

1. Dewan Direktur, terdiri dari:

a. Direktur Utama : Stevanus Wahab

2. Functional, terdiri dari:

a. Marketing : Diko Okta Kurnianda

b. Accounting : Gusnalia

c. Operasional & Gudang : Kamto

3. Supporting Team

a. Teli/ Ceker : Adi Juliansyah

b. Helper : Kusnandi

c. Driver : Dede

3.3. Identifikasi Variabel Penelitian

Menurut Creswell (2009) variabel adalah atribut yang berasal dari individu untuk diukur dan diamati oleh seorang peneliti. Variabel yang digunakan pada penelitian ini antara lain adalah sebagai berikut:

1. Variabel Independen (X)

Sedangkan Creswell (2009) menyatakan variabel independen sebagai variabel dapat memberikan pengaruh pada hasil *outcome*. Variabel independen pada penelitian ini ada dua variabel yaitu budaya organisasional sebagai (X_1) dan motivasi kerja sebagai (X_2).

2. Variabel Dependen (Y)

Variabel dependen menurut Creswell (2009) dapat di definisikan sebagai variabel yang tergantung pada variabel independen atau dengan kata lain merupakan variabel yang merupakan *outcome* dari variabel independen. Variabel dependen pada penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y).

3. Variabel Intervening (Z)

Menurut Creswell (2009) Variabel mediator, juga dikenal sebagai variabel intervensi, terletak di antara variabel independen dan dependen.

Ini berperan sebagai perantara antara pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini, kepuasan kerja (Z) merupakan variabel mediator.

3.4. Definisi Operasional dan Indikator

3.4.1. Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan, kinerja karyawan memengaruhi seberapa besar karyawan memberi kontribusi kepada organisasi yang termasuk kuantitas output, kausalitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif karyawan (Mathis & Jackson, 2002). Kinerja menurut Mathis & Jackson (2002) kinerja dapat diukur menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:

1. Kuantitas Output (*Quantity*)

- a. Kemampuan memenuhi target yang diberikan organisasi
- b. Kemampuan kerja secara efisien
- c. Kemampuan kerja sesuai standar waktu

2. Kualitas Output (*Quality*)

- a. Ketelitian saat bekerja
- b. Disiplin kerja
- c. Ketaatan dalam prosedur kerja

- d. Dedikasi dalam bekerja
 - e. Mengikuti aturan-aturan
3. Keandalan (*Reliability*)
- a. Bekerja secara konsisten
 - b. Handal dalam memberikan layanan
 - c. Bekerja dengan benar dan akurat
4. Kehadiran di tempat kerja (*Attendance*)
- a. Kemampuan datang tepat waktu
 - b. Tidak pernah meninggalkan pekerjaan pada saat jam kerja kecuali untuk urusan pekerjaan
5. Kemampuan bekerja sama
- a. Dapat bekerja sama dengan semua orang
 - b. Dalam mengerjakan tugas lebih mengutamakan Kerjasama dibandingkan kerja sendiri

3.4.2. Kepuasan Kerja (Z)

Kepuasan kerja adalah persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan menjadi penting dalam penilaian karyawan (Luthans, 2011). Adapun kepuasan kerja dapat diukur dengan indikator-indikator di bawah:

1. Pekerjaan itu sendiri
 - a. Pekerjaan yang dikerjakan karyawan menyenangkan
 - b. Karyawan diberikan kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cara sendiri
 - c. Karyawan diberikan kesempatan untuk bertanggungjawab terhadap masalah saat bekerja
 - d. Karyawan termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan karena tantangan yang diberikan oleh perusahaan
2. Upah dan Kesejahteraan
 - a. Pendapatan yang diterima oleh karyawan dapat memenuhi kebutuhan sehari – hari
 - b. Tunjangan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sudah cukup
 - c. Gaji yang diberikan oleh perusahaan sebanding dengan pekerjaan yang dilakukan
 - d. System pembayaran gaji dari perusahaan sudah berjalan baik dan diberikan secara tepat waktu
3. Kesempatan Promosi
 - a. Karyawan diberikan kesempatan untuk mendapatkan pendidikan lebih tinggi
 - b. Setiap karyawan diberikan kesempatan untuk menduduki level jabatan yang lebih tinggi
 - c. Hasil pekerjaan yang maksimal membantu dalam

mempertahankan posisi karyawan di dalam perusahaan

- d. Kesempatan karyawan untuk memperoleh penghargaan dari perusahaan

4. Pengawasan

- a. Atasan memberikan kritik yang membangun terhadap karyawan dalam segala situasi
- b. Kondisi karyawan di perusahaan diperhatikan dengan baik
- c. Atasan karyawan memberikan kepercayaan terhadap karyawan dalam bekerja
- d. Atasan memberikan perhatian berupa saran terhadap karyawan dalam pekerjaan yang sulit

5. Rekan Kerja

- a. Rekan kerja peduli terhadap masalah pekerjaan yang dihadapi karyawan
- b. Rekan kerja selalu membantu memberikan solusi ketika karyawan berada dalam kesulitan
- c. Rekan kerja dapat diajak bekerjasama
- d. Penyelesaian masalah dengan rekan kerja dapat diselesaikan dengan cara kekeluargaan

3.4.3. Budaya Organisasional (X₁)

Budaya organisasional menurut Robbins dan Coulter (2012) adalah sistem makna bersama yang di pegang dan dianut oleh anggota

yang membedakan dengan organisasi lainnya. Sistem makna tersebut merupakan seperangkat karakteristik yang dihargai oleh anggota organisasi. Pada setiap organisasi atau perusahaan tentunya memiliki budaya organisasional yang berbeda dengan organisasi lainnya.

Budaya organisasional dapat membentuk perilaku karyawan sehingga menunjang dalam bekerja. Menurut Robbins dan Coulter (2012) ada beberapa indikator dalam budaya organisasional yaitu:

1. Orientasi Pada Hasil

- a. Karyawan dapat memenuhi target pekerjaannya
- b. Berfokus pada target yang akan ditetapkan
- c. Bekerja secara optimal bagi organisasi
- d. Pimpinan memonitor kinerja karyawan

2. Perhatian terhadap Detail

- a. Karyawan mampu bekerja tepat waktu
- b. Kecermatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya
- c. Karyawan mampu menganalisis setiap pekerjaan dengan rinci
- d. Hasil kerja karyawan dapat dijelaskan secara rinci kepada pimpinan

3. Inovasi dan Keberanian Mengambil risiko

- a. Karyawan diberi kesempatan untuk berinovasi atau memberikan gagasan baru
- b. Karyawan diberi dukungan untuk mengambil keputusan
- c. Karyawan berani mengambil resiko dalam tanggung jawabnya

4. Orientasi pada Manusia
 - a. Terjalin hubungan yang baik dengan rekan kerja
 - b. Terciptanya hubungan yang baik antara pimpinan dan karyawan
 - c. Organisasi memberikan tunjangan kinerja kepada karyawan atas pekerjaan yang telah diselesaikan
5. Orientasi pada Tim
 - a. Karyawan dapat mementingkan kepentingan kelompok
 - b. Koordinasi berjalan dengan baik antar kelompok
 - c. Kebersamaan antar anggota tim terjalin dengan baik
6. Agresif
 - a. Setiap karyawan memiliki target yang jelas
 - b. Karyawan memiliki semangat bekerja keras
 - c. Karyawan mampu memberikan prestasi kerja
 - d. Karyawan berkompetisi untuk berkinerja maksimal
 - e. Memanfaatkan waktu untuk hal – hal positif
7. Stabilitas
 - a. Organisasi menyediakan informasi terkait dengan pekerjaan
 - b. Organisasi mampu mendorong karyawan untuk memiliki performa kerja yang baik
 - c. Organisasi mampu menciptakan rasa nyaman karyawan dalam bekerja

3.4.4. Motivasi Kerja (X₂)

McClellands (1961), menyatakan bahwa: Motivasi kerja merupakan cadangan energi potensial yang dimiliki oleh individu untuk digunakan dan dikeluarkan yang bergantung pada kekuatan dorongan dan terdapat peluang yang dimana energi itu sendiri diinginkan oleh pekerja. menggunakannya karena kekuatan motif dan kebutuhan dasar, harapan dan nilai insentif. Menurut McClelland (1961) menyampaikan dimensi dan indikator motivasi kerja yaitu:

1. *Achievement Needs (n-ach):*

- a. Dorongan untuk unggul
- b. Mengembangkan Kreativitas
- c. Antusiasme untuk menghasilkan prestasi yang tinggi

2. *Need for affiliation (n-affl):*

- a. Butuh untuk diterima oleh orang lain di lingkungan tempat saya tinggal dan bekerja (kebutuhan akan milik)
- b. Kebutuhan untuk dihormati (kebutuhan akan kepentingan)
- c. Kebutuhan akan rasa kemajuan dan bukan kegagalan (needs of achievement)
- d. Kebutuhan mengikuti perasaan dan (kebutuhan partisipasi)

3. *Power requirement (n-pow)*

- a. Memiliki jabatan terbaik sesuai kemampuan
- b. Dapat menempatkan kemampuan Anda untuk berkuasa

3.5. Populasi dan sampel

3.5.1. Populasi

Menurut Sugiyono (2019), populasi merujuk pada wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek dengan kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk studi dan kesimpulan yang akan diambil. Dalam konteks penelitian ini, populasi adalah seluruh karyawan PT. Bengkulu Kokoh Perkasa yang berjumlah 64 orang, berlokasi di Provinsi Bengkulu.

3.5.2. Sampel penelitian

Menurut Djarwanto (1994), sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diteliti. Sampel yang baik dan kesimpulannya dapat dikenakan pada populasi adalah sampel yang bersifat representatif atau yang dapat menggambarkan karakteristik populasi. Dalam penelitian ini sampel yang digunakan berjumlah 64 responden dari karyawan PT. Bengkulu Kokoh Perkasa. Teknik sampling yang digunakan adalah teknik sensus.

3.5.3. Teknik sampling

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sampling sensus (sampling jenuh). Menurut Sugiyono (2012) teknik sampling sensus adalah teknik penentuan sampel jika semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Dalam penelitian ini sampel yang digunakan yaitu seluruh populasi di PT. Bengkulu Kokoh Perkasa, yang berada di Provinsi Bengkulu yang berjumlah 64 orang.

3.6. Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data

3.6.1. Jenis Data

3.6.1.1. Data Primer

Menurut Bungin (2005), data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber data utama di tempat atau objek penelitian. Dalam konteks penelitian ini, data primer berasal dari responden yang merupakan karyawan PT. Bengkulu Kokoh Perkasa. Data ini mencakup informasi tentang identitas responden dan pandangan mereka terhadap budaya organisasi, motivasi kerja, kinerja karyawan, serta kepuasan kerja.

3.6.1.2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan informasi yang diperoleh dari sumber kedua atau pihak lain yang tidak langsung terlibat dalam penelitian (Bungin, 2005). Dalam konteks penelitian ini, data sekunder diperoleh dari sumber internal perusahaan, seperti profil perusahaan, sejarah, visi, misi, tujuan, kebijakan, dan laporan keberlanjutan. Informasi ini dapat diakses melalui situs web PT. Bengkulu Kokoh Perkasa dan digunakan sebagai data tambahan yang mendukung penelitian terkait variabel yang sedang diteliti.

3.6.2. Teknik Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini diperoleh melalui penggunaan kuesioner. Kuesioner merupakan alat pengumpulan data

yang efisien untuk mengukur variabel penelitian. Menurut Sekaran dan Bougie (2016), kuesioner adalah daftar pertanyaan tertulis yang telah disusun oleh peneliti dan diisi oleh responden dengan alternatif jawaban yang sudah ditentukan dengan jelas. Penelitian ini menggunakan Skala Likert, yang menurut Sekaran dan Bougie (2016), adalah rancangan indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan yang menjadi indikator variabel. Skala Likert ini menggunakan bobot 1-6, dimana 6 menunjukkan "sangat setuju", 5 menunjukkan "setuju", 4 menunjukkan "cukup setuju", 3 menunjukkan "kurang setuju", 2 menunjukkan "tidak setuju", dan 1 menunjukkan "sangat tidak setuju".

3.7. Teknik Analisis Data

3.7.1. Partial Least Square (PLS)

Ghozali & Latan (2015) analisis Partial Least Squares (PLS) atau akronominya "*Projection to Latent Structures*" merupakan jenis SEM berbasis *variance* yang diciptakan untuk mengatasi masalah yang ditimbulkan oleh SEM berbasis *covariance*. Untuk menguji teori yang lemah dan data yang lemah seperti jumlah sampel yang kecil atau adanya masalah normalitas data.

3.8. Uji Instrumen

3.8.1. Evaluasi Model Pengukuran (*outer model*)

Ghozali & Latan (2015) cara yang sering digunakan oleh

peneliti di bidang SEM untuk melakukan pengukur model melalui analisis faktor konfirmatori adalah dengan menggunakan pendekatan MTMM (MultiTrait-MultiMethod) dengan menguji validitas convergent dan discriminant.

a. Uji Validitas Konvergen (*Convergent validity*)

Ghozali & Latan (2015) *Rule of Thumb* yang biasanya digunakan untuk menilai validitas convergent yaitu nilai *loading factor* harus lebih dari 0.7 untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* dan nilai loading faktor antara 0.6 – 0.7 untuk penelitian yang bersifat *exploratory* masih dapat diterima serta nilai *average variance extracted* (AVE) harus lebih besar dari 0.5. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran, nilai loading faktor 0.5 – 0.6 masih dianggap cukup.

b. Uji Validitas Diskriminan (*Disciminnant Validity*)

Ghozali & Latan (2015) cara untuk menguji validitas deskriminan dengan indikator refleksif yaitu melihat nilai *cross loading* untuk setiap variabel harus >0.70 . cara lain yang dapat digunakan untuk menguji validitas discriminant adalah dengan membandingkan akar kuadrat dari AVE untuk setiap konstruk dengan nilai korelasi antara konstruk dalam model.

c. Uji Reliabilitas (*Composite Reliability*)

Ghozali & Latan (2015) uji reliabilitas dilakukan untuk

membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrument. Dalam mengukur konstruk. Dalam PLS-SEM dengan menggunakan program smartPLS 3.0, untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *Cronbach's* dan *Composite Reliability sering disebut Dillon Goldstein's*. Namun demikian penggunaan *Cronbach's Alpha* memberikan nilai yang lebih rendah (*under estimate*) sehingga lebih disarankan menggunakan *Composite Reliability* dalam menguji suatu konstruk. *Rule of Thumb* yang biasanya digunakan untuk menilai reliabilitas konstruk yaitu *Composite Reliability* harus lebih besar dari 0.7 untuk penelitian yang bersifat *Confirmatory* dan nilai 0.6 – 0.7 masih dapat diterima untuk penelitian yang bersifat *exploratory*.

3.8.2. Evaluasi Model Pengukuran (*inner model*)

Ghozali & Latan (2015) dalam menilai model structural dengan PLS, kita mulai dengan melihat nilai R-Squares untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model structural. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada OLS regresi. Perubahan ini R-Squares dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang substantive. Nilai R-Squares 0.75, 0.50 dan 0.25 dapat disimpulkan bahwa model kuat,

moderate dan lemah.

a. Path Coefficient

Ghozali & Latan (2015) menyatakan Suatu alat ukur yang dipakai untuk melihat seberapa besar pengaruh dari variabel satu terhadap variabel lainnya. Hal ini dapat dilihat lewat tingkat signifikansinya. Nilai dari path coefficient berkisar antara 1 dan -1, semakin mendekati angka 1 atau -1 maka semakin kuat hubungannya.

b. Model Fit

Ghozali & Latan (2015) Digunakan untuk mengevaluasi model pengukuran dan model struktural serta menyediakan bentuk pengukuran sederhana untuk keseluruhan model prediksi.

c. R Square (R^2)

Ghozali & Latan (2015) Atau koefisien determinasi bertujuan untuk mengetahui besar pengaruh variabel eksogen atau independen terhadap variabel endogen atau dependen. Kriteria penilaian koefisien determinasi adalah 0,75 yang dinilai baik, 0,50 dinilai moderat dan 0,25 dinilai lemah.

3.9. Uji Hipotesis

Ghozali & Latan (2015) Uji hipotesis dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Untuk mengetahui arah hubungannya dapat dilihat

lewat nilai probabilitas dan t-statistiknya. Nilai p-value dengan alpha 5 persen adalah $< 0,05$. Sedangkan untuk t-tabel yang digunakan pada alpha 5 persen adalah 1,96. Dengan begitu hipotesis dapat diterima apabila mempunyai nilai signifikansi $< 0,05$ atau t-statistik $> 1,96$.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada Bagian ini akan membahas mengenai hasil riset yang telah dilakukan. Penelitian ini menggunakan 64 sampel penelitian dari total 64 populasi. Pengujian dilakukan dengan menggunakan *SmartPLS (v.4.0.6)*.

4.1. Uji Karakteristik Responden

4.1.1. Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dideskripsikan berdasarkan Jenis Kelamin yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 1 Jenis Kelamin

Kategori	Frekuensi	Prosentase
Laki-Laki	40	62.5
Perempuan	24	37.5
Total	64	100.0

Sumber: Output SPSS Terlampir

Berdasarkan tabel 4.1 dapat diketahui bahwa berdasarkan Jenis Kelamin, sebagian besar responden termasuk dalam kategori laki-laki yaitu sebanyak 40 responden (62.5%).

Menurut Asta (2018) jenis kelamin memiliki dampak signifikan pada preferensi dan fokus kerja seseorang. Wanita cenderung memperhatikan aspek-aspek seperti kondisi kerja, jam kerja, dan keseimbangan pekerjaan-kehidupan, sementara laki-laki lebih mungkin menekankan upah, peluang kemajuan, dan kebijakan manajemen perusahaan. Meskipun demikian, dalam segi produktivitas tidak ada perbedaan signifikan dalam produktivitas antara laki-laki dan perempuan.

Analisis berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa sebagian besar responden adalah laki-laki, dengan jumlah 40 responden atau sekitar 62.5%. Hal ini mengindikasikan pentingnya pemahaman tentang preferensi dan fokus kerja berdasarkan jenis kelamin dalam lingkungan kerja. Meskipun mayoritas responden adalah laki-laki, penting bagi organisasi untuk memahami bahwa preferensi dan fokus kerja dapat bervariasi antara laki-laki dan perempuan. Dengan demikian, pengelolaan yang sensitif terhadap perbedaan ini dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung bagi semua karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja secara keseluruhan.

4.1.2. Usia

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dideskripsikan berdasarkan Usia yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 2 Usia

Kategori	Frekuensi	Prosentase
Kurang dari 25 tahun	23	35.9
25-30 tahun	15	23.4
31-40 tahun	13	20.3
41-50 tahun	10	15.6
Lebih dari 50 tahun	3	4.7
Total	64	100.0

Sumber: Output SPSS Terlampir

Berdasarkan tabel 4.2 dapat diketahui bahwa berdasarkan Usia, sebagian besar responden termasuk dalam kategori kurang dari 25 tahun yaitu sebanyak 23 responden (35.9%).

Menurut Nur (2021) Analisis mengenai peningkatan kinerja melalui pengembangan sumber daya manusia menunjukkan bahwa orang yang berusia 30-40 tahun dianggap sebagai kelompok usia dewasa yang mampu bekerja dengan tekun dan efektif. Hal ini karena mereka memiliki pengalaman yang cukup serta keterampilan yang lebih matang, yang memungkinkan mereka untuk menyelesaikan tugas dengan sangat baik.

Usia kurang dari 25 tahun dalam konteks peningkatan kinerja melalui pengembangan sumber daya manusia dapat berhubungan dengan budaya, motivasi, kinerja, dan kepuasan kerja. Di usia

tersebut, individu cenderung telah terbentuk oleh budaya organisasi yang ada selama bertahun-tahun di tempat kerja. Mereka telah menginternalisasi nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku dalam organisasi tersebut, yang dapat memengaruhi motivasi mereka untuk bekerja dengan baik.

Motivasi dalam kelompok usia ini mungkin muncul dari kebutuhan akan pengakuan dan pencapaian, yang dapat mendorong individu untuk bekerja dengan maksimal. Kemampuan dan pengalaman yang dimiliki pada usia tersebut juga dapat meningkatkan kinerja, karena mereka dapat mengaplikasikan pengetahuan dan keterampilan mereka dengan lebih efektif.

Kepuasan kerja juga bisa terkait dengan usia ini, karena individu yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih termotivasi dan berkinerja baik. Mereka mungkin merasa puas dengan pencapaian dan perkembangan karier mereka yang telah mereka raih sampai saat itu, sehingga termotivasi untuk terus bekerja dengan baik.

Jadi, usia kurang 25 tahun dapat memiliki implikasi yang signifikan pada budaya organisasi, motivasi, kinerja, dan kepuasan kerja dalam konteks peningkatan kinerja melalui pengembangan sumber daya manusia.

4.1.3. Pendidikan Terakhir

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dideskripsikan berdasarkan Pendidikan Terakhir yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 3 Pendidikan Terakhir

Kategori	Frekuensi	Prosentase
SMP	3	4.7
SMA	22	34.4
Diploma	17	26.6
Sarjana (S1)	20	31.3
Magister	2	3.1
Total	64	100.0

Sumber: Output SPSS Terlampir

Berdasarkan tabel 4.3 dapat diketahui bahwa berdasarkan Pendidikan Terakhir, sebagian besar responden termasuk dalam kategori SMA yaitu sebanyak 22 responden (34.4%).

Menurut Asta, D. (2018) Jika seseorang memiliki tingkat pendidikan yang lebih tinggi, maka pengetahuannya juga cenderung lebih luas daripada orang dengan tingkat pendidikan yang lebih rendah. Tingkat pendidikan juga mencerminkan kematangan intelektual seseorang dalam bidang psikologi pendidikan, yang pada gilirannya dapat mempermudah tindakan dan pengambilan keputusan di berbagai situasi.

Keterkaitan antara tingkat pendidikan terakhir SMA pada kinerja seseorang adalah bahwa tingkat pendidikan tersebut dapat memengaruhi pengetahuan, keterampilan, dan kematangan intelektual individu. Seseorang yang memiliki pendidikan terakhir SMA yang lebih tinggi cenderung memiliki pengetahuan yang lebih luas dan keterampilan yang lebih baik dalam memahami dan menyelesaikan

tugas-tugas yang diberikan dalam konteks pekerjaan atau karier mereka. Selain itu, kematangan intelektual yang didapat dari pendidikan tersebut juga dapat memengaruhi kemampuan seseorang dalam beradaptasi dengan lingkungan kerja yang berubah-ubah dan menghadapi tantangan-tantangan yang muncul dalam pekerjaan mereka. Oleh karena itu, pendidikan terakhir SMA dapat memberikan pondasi yang kuat untuk kinerja yang baik dalam berbagai bidang pekerjaan.

4.1.4. Status Pernikahan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dideskripsikan berdasarkan Status Pernikahan yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 4 Status Pernikahan

Kategori	Frekuensi	Prosentase
Belum Kawin	18	28.1
Sudah Kawin	46	71.9
Total	64	100.0

Sumber: Output SPSS Terlampir

Berdasarkan tabel 4.4 dapat diketahui bahwa berdasarkan Status Pernikahan, sebagian besar responden termasuk dalam kategori Sudah Kawin yaitu sebanyak 46 responden (71.9%).

Menurut Asta (2018) seseorang yang sudah menikah cenderung menunjukkan tingkat kematangan dan kebijaksanaan yang lebih tinggi dibandingkan dengan mereka yang belum menikah. Kondisi ini mengindikasikan bahwa mereka yang telah menjalani ikatan

pernikahan memiliki kemungkinan kinerja yang lebih baik karena pengalaman hidup yang lebih luas dan kemampuan untuk mengelola hubungan dan tanggung jawab keluarga. Sebagai hasilnya, dapat diharapkan bahwa kinerja mereka cenderung lebih tinggi daripada individu yang belum menikah.

Status pernikahan seseorang dapat mempengaruhi budaya kerja, motivasi, kinerja, dan kepuasan. Individu yang sudah menikah mungkin membawa nilai-nilai keluarga yang memengaruhi dinamika budaya kerja. Tanggung jawab keluarga juga bisa menjadi motivasi bagi mereka untuk meningkatkan kinerja. Kematangan dan manajemen waktu yang lebih baik dari pengalaman pernikahan dapat berkontribusi pada kinerja yang lebih baik. Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang lebih baik juga bisa meningkatkan kepuasan kerja.

4.1.5. Lama Bekerja

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dideskripsikan berdasarkan Lama Bekerja yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 5 Lama Bekerja

Kategori	Frekuensi	Prosentase
Kurang dari 1 tahun	9	14.1
1-5 tahun	13	20.3
5-10 tahun	19	29.7
10-15 tahun	8	12.5
15-20 tahun	9	14.1

Lebih dari 20 tahun	6	9.4
Total	64	100.0

Sumber: Output SPSS Terlampir

Berdasarkan tabel 4.5 dapat diketahui bahwa berdasarkan Lama Bekerja, sebagian besar responden termasuk dalam kategori 5-10 tahun yaitu sebanyak 19 responden (29.7%).

Menurut Asta (2018) Umumnya, semakin lama seseorang bekerja, semakin terampil dan berpengalaman dalam pekerjaannya, yang mempengaruhi hubungan positif antara masa kerja, senioritas, dan produktivitas. Masa kerja sering dianggap sebagai akumulasi pengalaman kerja, yang sering menjadi faktor penting dalam memperkirakan produktivitas karyawan. Oleh karena itu, masa kerja memiliki dampak signifikan pada peningkatan kinerja individu. Semakin lama seseorang bekerja, semakin berkualitas dan produktifnya.

Analisis berdasarkan lama bekerja menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja antara 5 hingga 10 tahun, dengan jumlah 19 responden atau sekitar 29.7%. Ini menunjukkan pentingnya pengalaman kerja dalam pengaruh kinerja karyawan. Responden dalam kategori ini mungkin telah mengumpulkan pengetahuan dan keterampilan yang signifikan selama periode waktu yang cukup lama di tempat kerja. Sebagai hasilnya, mereka mungkin memiliki produktivitas yang lebih tinggi dan mampu memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan

organisasi. Dengan demikian, pengelolaan dan pengakuan terhadap pengalaman kerja dapat menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.

4.1.6. Penghasilan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dideskripsikan berdasarkan Penghasilan yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 6 Penghasilan

Kategori	Frekuensi	Prosentase
Kurang dari Rp. 2.701.256	9	14.1
Rp. 2.701.256 – Rp. 5.000.000	17	26.6
Rp. 5.000.000 – Rp. 10.000.000	25	39.1
Rp. 10.000.000 – Rp. 15.000.000	10	15.6
Lebih dari 15.000.000	3	4.7
Total	64	100.0

Sumber: Output SPSS Terlampir

Berdasarkan tabel 4.1.6 dapat diketahui bahwa berdasarkan Penghasilan, sebagian besar responden termasuk dalam kategori Rp. 5.000.000 – Rp. 10.000.000 yaitu sebanyak 25 responden (39.1%).

Menurut Elvina & Darmayanti (2022) menyatakan bahwa Dengan cara tidak langsung, gaji yang sesuai dan kedisiplinan dalam bekerja dapat mempertahankan loyalitas pegawai, meningkatkan motivasi, sehingga berdampak positif pada kinerja. Ini

menggambarkan pentingnya pendapatan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pengaruh pendapatan terhadap kinerja sangat signifikan karena gaji adalah hak setiap karyawan, dan semakin tinggi gaji, semakin baik pula kinerja karyawan.

Analisis berdasarkan penghasilan menunjukkan bahwa sebagian besar responden termasuk dalam kategori penghasilan bulanan sebesar Rp. 5.000.000 - Rp. 10.000.000, dengan jumlah 25 responden atau sekitar 39.1%. Hal ini mengindikasikan bahwa pentingnya tingkat kompensasi yang layak dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Responden dalam kategori ini mungkin merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih keras karena mereka menerima kompensasi yang sesuai dengan kontribusi mereka. Dengan demikian, pengelolaan kompensasi yang bijaksana dapat memengaruhi kinerja karyawan secara positif, dan penting bagi organisasi untuk mempertimbangkan faktor ini dalam strategi manajemen sumber daya manusia mereka.

4.1.7. Departemen

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dideskripsikan berdasarkan Departemen yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 7 Departemen

Kategori	Frekuensi	Prosentase
Accounting	6	9.4
Driver	4	6.3

Kuli Panggul	9	14.1
Marketing	19	29.7
Operasional & Gudang	17	26.6
Teli / Ceker	9	14.1
Total	64	100.0

Sumber: Output SPSS Terlampir

Berdasarkan tabel 4.7 dapat diketahui bahwa berdasarkan Departemen, sebagian besar responden termasuk dalam kategori Marketing yaitu sebanyak 19 responden (29.7%).

Menurut Oktaria (2020) menyatakan Pegawai yang menunjukkan kinerja yang unggul akan memberikan kontribusi yang signifikan untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih baik. Penempatan yang tepat dari pegawai dapat menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kinerja mereka. Oleh karena itu, penting bagi pimpinan untuk memperhatikan penempatan pegawai dengan cermat, karena hal ini dapat memengaruhi motivasi dan kemampuan pegawai untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan dengan efektif.

Analisis berdasarkan departemen menunjukkan bahwa sebagian besar responden termasuk dalam kategori Pemasaran, dengan jumlah 19 responden atau sekitar 29.7%. Hal ini menunjukkan pentingnya penempatan yang tepat dari karyawan dalam departemen yang sesuai dengan keahlian dan minat mereka. Dengan demikian, pemilihan penempatan yang bijaksana dalam departemen yang tepat dapat meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan. Pemimpin perlu

memperhatikan distribusi karyawan di berbagai departemen agar mereka dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka dengan optimal sesuai dengan bidangnya masing-masing.

4.1.8. Analisis Deskriptif Variabel

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dideskripsikan berdasarkan Departemen yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 8 Analisis Deskriptif Variabel

Variabel	Indikator	Mean
Budaya Organisasi	X1.1	4.92
	X1.2	5.48
	X1.3	5.22
	X1.4	5.22
	X1.5	4.84
	X1.6	5.06
	X1.7	5.30
	X1.8	5.30
	X1.9	5.22
	X1.10	5.20
	X1.11	5.25
	X1.12	5.33
	X1.13	5.31
	X1.14	4.91
	X1.15	5.33
	X1.16	5.19
	X1.17	5.25
	X1.18	5.23
	X1.19	5.09
	X1.20	5.05
	X1.21	5.30
	X1.22	5.23
	X1.23	5.17
	X1.24	5.33
	X1.25	5.20

Motivasi Kerja	X2.1	4.98
	X2.2	4.97
	X2.3	5.06
	X2.4	5.19
	X2.5	4.72
	X2.6	5.08
	X2.7	5.14
	X2.8	5.17
	X2.9	4.88
Kinerja Karyawan	Y.1	5.06
	Y.2	5.25
	Y.3	5.38
	Y.4	4.72
	Y.5	4.83
	Y.6	4.97
	Y.7	5.23
	Y.8	5.19
	Y.9	4.84
	Y.10	5.39
	Y.11	4.98
	Y.12	5.11
	Y.13	4.72
	Y.14	4.86
	Y.15	4.80
Kepuasan Kerja	Z.1	5.03
	Z.2	4.91
	Z.3	5.11
	Z.4	5.31
	Z.5	5.16
	Z.6	5.28
	Z.7	5.17
	Z.8	5.14
	Z.9	5.03
	Z.10	5.00
	Z.11	4.81
	Z.12	4.92
	Z.13	4.94
	Z.14	4.92

	Z.15	4.95
	Z.16	4.89
	Z.17	4.72
	Z.18	4.97
	Z.19	4.98
	Z.20	4.89

Berdasarkan table 4.8 dijelaskan bahwa indikator terendah dan tertinggi dari setiap variabel yaitu Budaya organisasi indikator terendah: X1.5 (4.84), indikator tertinggi: X1.2 (5.48). Motivasi kerja indikator Terendah: X2.5 (4.72), indikator tertinggi: X2.4 (5.19). Kinerja karyawan indikator Terendah: Y.4 (4.72), indikator tertinggi: Y.3 (5.38). Kepuasan kerja indikator terendah: Z.17 (4.72), indikator tertinggi: Z.4 (5.31). Penjelasan lebih detail Data dapat dilihat pada tabel lampiran 1 kuesioner halaman 221.

4.2. Evaluasi Model

4.2.1. Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran dievaluasi menggunakan beberapa indikator, termasuk Validitas Konvergen, Validitas Diskriminan, dan Reliabilitas. Perhitungan model pengukuran dilakukan menggunakan Algoritma PLS.

a. Validitas Konvergen

Sebuah indikator dianggap valid jika faktor beban (loading factor) dari indikator tersebut positif dan lebih besar dari 0,7, dan nilai AVE (Average Variance Extracted) lebih besar dari 0,5. Nilai

faktor beban menunjukkan bobot dari setiap indikator atau item sebagai pengukur dari masing-masing variabel. Indikator dengan faktor beban yang tinggi menunjukkan bahwa indikator tersebut merupakan pengukur variabel yang kuat atau dominan. Berikut adalah nilai faktor beban yang tercantum dalam Tabel 4.8 di bawah ini:

Tabel 4. 9 Validitas Konvergen

Variabel	Indikator	Loading Factor	AVE		Keterangan
Budaya Organisasi	X1.1	0.820	0.875		Valid
	X1.2	0.811			Valid
	X1.3	0.955			Valid
	X1.4	0.965			Valid
	X1.5	0.876			Valid
	X1.6	0.927			Valid
	X1.7	0.967			Valid
	X1.8	0.965			Valid
	X1.9	0.952			Valid
	X1.10	0.959			Valid
	X1.11	0.952			Valid
	X1.12	0.974			Valid
	X1.13	0.960			Valid
	X1.14	0.861			Valid
	X1.15	0.967			Valid
	X1.16	0.951			Valid
	X1.17	0.965			Valid
	X1.18	0.962			Valid
	X1.19	0.895			Valid

	X1.20	0.896			Valid
	X1.21	0.961			Valid
	X1.22	0.969			Valid
	X1.23	0.936			Valid
	X1.24	0.957			Valid
	X1.25	0.962			Valid
Motivasi Kerja	X2.1	0.961	0.879		Valid
	X2.2	0.926			Valid
	X2.3	0.953			Valid
	X2.4	0.944			Valid
	X2.5	0.901			Valid
	X2.6	0.959			Valid
	X2.7	0.953			Valid
	X2.8	0.943			Valid
	X2.9	0.897			Valid
Kinerja Karyawan	Y.1	0.872	0.734		Valid
	Y.2	0.904			Valid
	Y.3	0.896			Valid
	Y.4	0.815			Valid
	Y.5	0.864			Valid
	Y.6	0.910			Valid
	Y.7	0.878			Valid
	Y.8	0.878			Valid
	Y.9	0.843			Valid
	Y.10	0.855			Valid
	Y.11	0.830			Valid
	Y.12	0.814			Valid
	Y.13	0.801			Valid

	Y.14	0.808			Valid
	Y.15	0.874			Valid
Kepuasan Kerja	Z.1	0.909	0.879		Valid
	Z.2	0.849			Valid
	Z.3	0.899			Valid
	Z.4	0.907			Valid
	Z.5	0.918			Valid
	Z.6	0.882			Valid
	Z.7	0.893			Valid
	Z.8	0.896			Valid
	Z.9	0.933			Valid
	Z.10	0.909			Valid
	Z.11	0.900			Valid
	Z.12	0.845			Valid
	Z.13	0.875			Valid
	Z.14	0.821			Valid
	Z.15	0.881			Valid
	Z.16	0.885			Valid
	Z.17	0.820			Valid
	Z.18	0.899			Valid
	Z.19	0.895			Valid
	Z.20	0.885			Valid

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.4.0.6)

Berdasarkan table 4.8 Diatas diketahui bahwa nilai loading factor yang dihasilkan masing-masing indikator lebih dari 0,7 dan nilai AVE lebih dari 0,5. Dengan demikian indikator-indikator tersebut dinyatakan valid sebagai pengukur variabel latennya. Data

ini dapat dilihat pada proses output PLS yang ditampilkan pada lampiran 5, bagian outer loading pada halaman 234.

b. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan digunakan untuk menguji validitas suatu model. Validitas diskriminan dievaluasi melalui nilai cross loading dan kriteria Fornell-Larcker yang menunjukkan tingkat korelasi antara konstruk dengan indikatornya serta dengan indikator dari konstruk lainnya. Standar nilai yang digunakan untuk cross loading dan kriteria Fornell-Larcker adalah harus lebih besar dari 0,7, atau dengan membandingkan nilai akar kuadrat dari varians ekstraksi rata-rata (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE dari setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya dalam model, maka dapat dikatakan memiliki validitas diskriminan yang baik.

Tabel 4. 10 Nilai Fornell-Larcker Criterion

	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja
Budaya Organisasi	0.936			
Kepuasan Kerja	0.518	0.886		
Kinerja Karyawan	0.587	0.675	0.857	
Motivasi Kerja	0.164	0.419	0.223	0.938

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.4.0.6)

Metode ini membandingkan nilai perbedaan antara variabel konstruk dengan dirinya sendiri (nilai paling atas dalam diagonal matriks faktor bebas) dengan korelasi antara konstruk dan variable lain. Untuk dianggap valid, nilai pertemuan antara variabel dengan dirinya sendiri harus lebih besar dari 0,7 dan lebih besar dari nilai Average Variance Extracted (AVE) konstruk tersebut. Dengan demikian, Fornell-Lacker membantu memastikan bahwa konstruk yang berbeda dalam model memiliki kontribusi yang signifikan terhadap variansinya sendiri dan tidak bercampur aduk dengan konstruk lain. Data ini dapat dilihat pada proses output PLS yang ditampilkan pada lampiran 5, bagian fornell-lacker pada halaman 235.

Tabel 4. 11 Nilai loading silang (cross loading)

Item	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja
X1.1	0.820	0.497	0.581	0.212
X1.2	0.811	0.540	0.580	0.280
X1.3	0.955	0.470	0.508	0.138
X1.4	0.965	0.477	0.541	0.143
X1.5	0.876	0.418	0.494	0.082
X1.6	0.927	0.459	0.517	0.130
X1.7	0.967	0.524	0.587	0.218
X1.8	0.965	0.513	0.588	0.124
X1.9	0.952	0.398	0.448	0.096
X1.10	0.959	0.429	0.506	0.124

X1.11	0.952	0.525	0.563	0.192
X1.12	0.974	0.550	0.578	0.188
X1.13	0.960	0.507	0.578	0.165
X1.14	0.861	0.409	0.454	-0.016
X1.15	0.967	0.405	0.496	0.127
X1.16	0.951	0.482	0.569	0.137
X1.17	0.965	0.571	0.618	0.198
X1.18	0.962	0.528	0.531	0.175
X1.19	0.895	0.405	0.508	0.107
X1.20	0.896	0.474	0.585	0.165
X1.21	0.961	0.510	0.612	0.171
X1.22	0.969	0.544	0.584	0.198
X1.23	0.936	0.449	0.517	0.122
X1.24	0.957	0.447	0.531	0.144
X1.25	0.962	0.476	0.562	0.119
X2.1	0.058	0.348	0.165	0.961
X2.2	0.140	0.359	0.226	0.926
X2.3	0.226	0.474	0.294	0.953
X2.4	0.113	0.355	0.162	0.944
X2.5	0.247	0.406	0.235	0.901
X2.6	0.172	0.388	0.187	0.959
X2.7	0.119	0.357	0.154	0.953
X2.8	0.043	0.279	0.032	0.943
X2.9	0.169	0.460	0.290	0.897
Y.1	0.490	0.559	0.872	0.161
Y.2	0.523	0.535	0.904	0.222
Y.3	0.606	0.608	0.896	0.305
Y.4	0.400	0.540	0.815	0.199

Y.5	0.458	0.562	0.864	0.166
Y.6	0.491	0.577	0.910	0.169
Y.7	0.579	0.583	0.878	0.196
Y.8	0.562	0.661	0.878	0.282
Y.9	0.508	0.545	0.843	0.206
Y.10	0.580	0.611	0.855	0.305
Y.11	0.432	0.490	0.830	0.096
Y.12	0.473	0.510	0.814	0.171
Y.13	0.414	0.550	0.801	0.109
Y.14	0.437	0.616	0.808	0.086
Y.15	0.538	0.676	0.874	0.149
Z.1	0.415	0.909	0.633	0.419
Z.2	0.540	0.849	0.636	0.328
Z.3	0.532	0.899	0.670	0.418
Z.4	0.491	0.907	0.587	0.435
Z.5	0.443	0.918	0.581	0.350
Z.6	0.461	0.882	0.591	0.379
Z.7	0.501	0.893	0.568	0.378
Z.8	0.590	0.896	0.636	0.418
Z.9	0.540	0.933	0.640	0.375
Z.10	0.525	0.909	0.634	0.345
Z.11	0.460	0.900	0.582	0.360
Z.12	0.501	0.845	0.572	0.264
Z.13	0.463	0.875	0.586	0.375
Z.14	0.371	0.821	0.490	0.379
Z.15	0.296	0.881	0.559	0.418
Z.16	0.367	0.885	0.643	0.336
Z.17	0.440	0.820	0.537	0.293

Z.18	0.400	0.899	0.575	0.345
Z.19	0.376	0.895	0.634	0.379
Z.20	0.382	0.885	0.554	0.406

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.4.0.6)

Dari tabel 4.9 dan 4.10, dapat dilihat bahwa nilai cross loading dari setiap item melebihi 0,70, dan setiap item memiliki nilai loading yang paling tinggi ketika dihubungkan dengan variabel laten yang sesuai daripada ketika dihubungkan dengan variabel laten lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap item dalam penelitian ini secara tepat mencerminkan variabel laten yang sesuai, dan membuktikan bahwa validitas diskriminan dari seluruh item telah terbukti. Data ini dapat dilihat pada proses output PLS yang ditampilkan pada lampiran 5, bagian cross loading pada halaman 236.

c. Reliabilitas

Keandalan dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan nilai *Cronbach's alpha* dan *Composite reliability*. Sebuah konstruk dianggap andal jika nilai *Composite reliability* melebihi 0,7 dan nilai *Cronbach's alpha* disarankan untuk melampaui 0,7 juga. Berikut adalah nilai-nilai *Cronbach alpha* dan *Composite reliability* yang tercantum dalam Tabel 4.11 di bawah ini:

Tabel 4. 12 Uji Reliabilitas

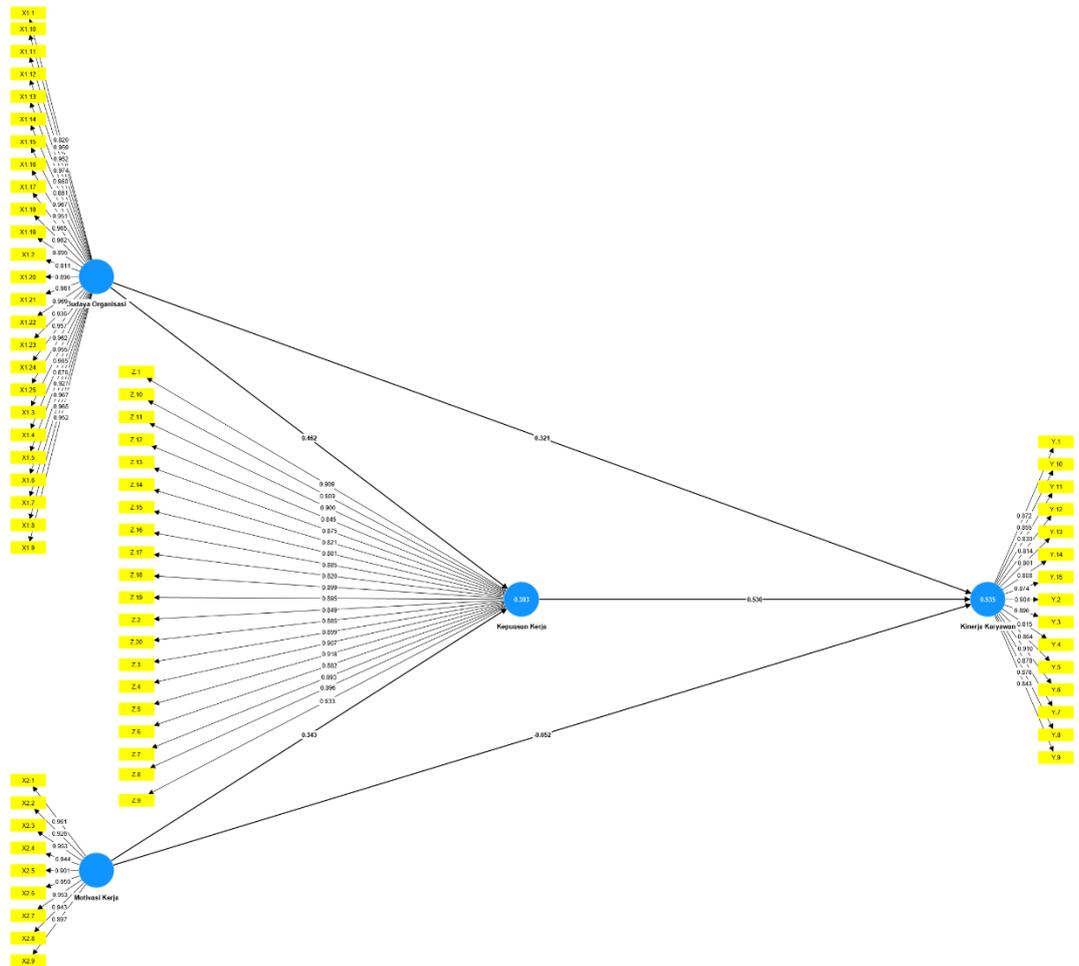
Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability
Budaya Organisasi	0.994	0.994
Kepuasan Kerja	0.985	0.986
Kinerja Karyawan	0.974	0.976
Motivasi Kerja	0.983	0.985

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.4.0.6)

Dari Tabel 4.11 di atas, terlihat bahwa semua nilai Composite Reliability dari variabel penelitian berada di atas 0,7 dan nilai Cronbach Alpha juga melebihi 0,7. Temuan ini mengindikasikan bahwa setiap variabel telah memenuhi standar Composite Reliability dan Cronbach Alpha, menunjukkan tingkat keandalan yang tinggi dalam penelitian ini. Dengan demikian, analisis lebih lanjut dapat dilakukan dengan mengevaluasi kecocokan model dengan memeriksa inner model. Data ini dapat dilihat pada proses output PLS yang ditampilkan pada lampiran 5, bagian reliabilitas pada halaman 237.

4.2.2. Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah melalui uji *outer model*, langkah selanjutnya adalah melakukan *uji inner model*. Uji *inner model*, juga dikenal sebagai model struktural, bertujuan untuk mengevaluasi hubungan antara konstruk, signifikansi nilai, dan *R-square* dari model penelitian.



Gambar 4. 1 Model Struktural

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.4.0.6)

Evaluasi model struktural PLS dimulai dengan mengevaluasi R-square dari setiap variabel laten dependen. Tabel 4.1 menampilkan hasil estimasi R-square yang dihasilkan menggunakan metode PLS. Data ini dapat dilihat pada proses output PLS yang ditampilkan pada lampiran 5, bagian inner model pada halaman 237.

a. R Square

Tabel 4. 13 Hasil Pengujian R Square

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0.383	0.362
Kinerja Karyawan	0.535	0.512

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.4.0.6)

Berdasarkan data pada tabel 4.12, nilai adjusted R-Square untuk variabel Kepuasan Kerja adalah 0,362. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 36,2% variasi dalam variabel Kepuasan Kerja dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model, sementara sisanya sebesar 63,8% dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Sementara itu, nilai adjusted R-Square untuk variabel Kinerja Karyawan adalah 0,512. Artinya, sekitar 51,2% variasi dalam variabel Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model, sedangkan sisanya sebesar 48,8% dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Data ini dapat dilihat pada proses output PLS yang ditampilkan pada lampiran 5, bagian R-Square pada halaman 238.

b. Model Fit

Agar model Fit memenuhi kriteria model Fit $d_{ULS} > 0,05$, Nilai d_G mendekati 1, Nilai SRMR atau Standardized Root Mean Square $< 0,10$ dan Nilai NFI $> 0,9$. Berikut adalah hasil dari pengujian model fit:

Tabel 4. 14 Model Fit

Kriteria	Model Saturated	Model Estimasi	Keterangan
SRMR	0.068	0.068	Fit
d_ULS	11.290	11.290	Fit
d_G	n/a	n/a	-
Chi-Square	infinite	infinite	-
NFI	n/a	n/a	-

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.4.0.6)

Sesuai dengan output model fit diatas, berdasarkan hasil SRMR dan d_ULS yang menunjukkan kriteria fit maka dapat disimpulkan bahwa model telah fit dengan data.

Namun ada beberapa keterangan pada Tabel 4.13 yang memberikan tanda (-) itu dikarenakan jumlah responden lebih sedikit dibandingkan jumlah indikator yang ada. Untuk mencocokkan antara jumlah data sample dengan distribusi dari populasi pada sebuah penelitian, peneliti akan menggunakan Goodness of Fit (GOF) pada pembahasan selanjutnya. Data ini dapat dilihat pada proses output PLS yang ditampilkan pada lampiran 5, bagian Model Fit pada halaman 238.

c. Goodness of Fit

Uji Goodness of Fit (GOF) pada penelitian ini digunakan untuk mengetahui apakah data sample cocok dengan distribusi dari populasi pada sebuah penelitian. GoF diukur menggunakan beberapa parameter, dimana nilai GoF dikatakan kecil apabila nilai

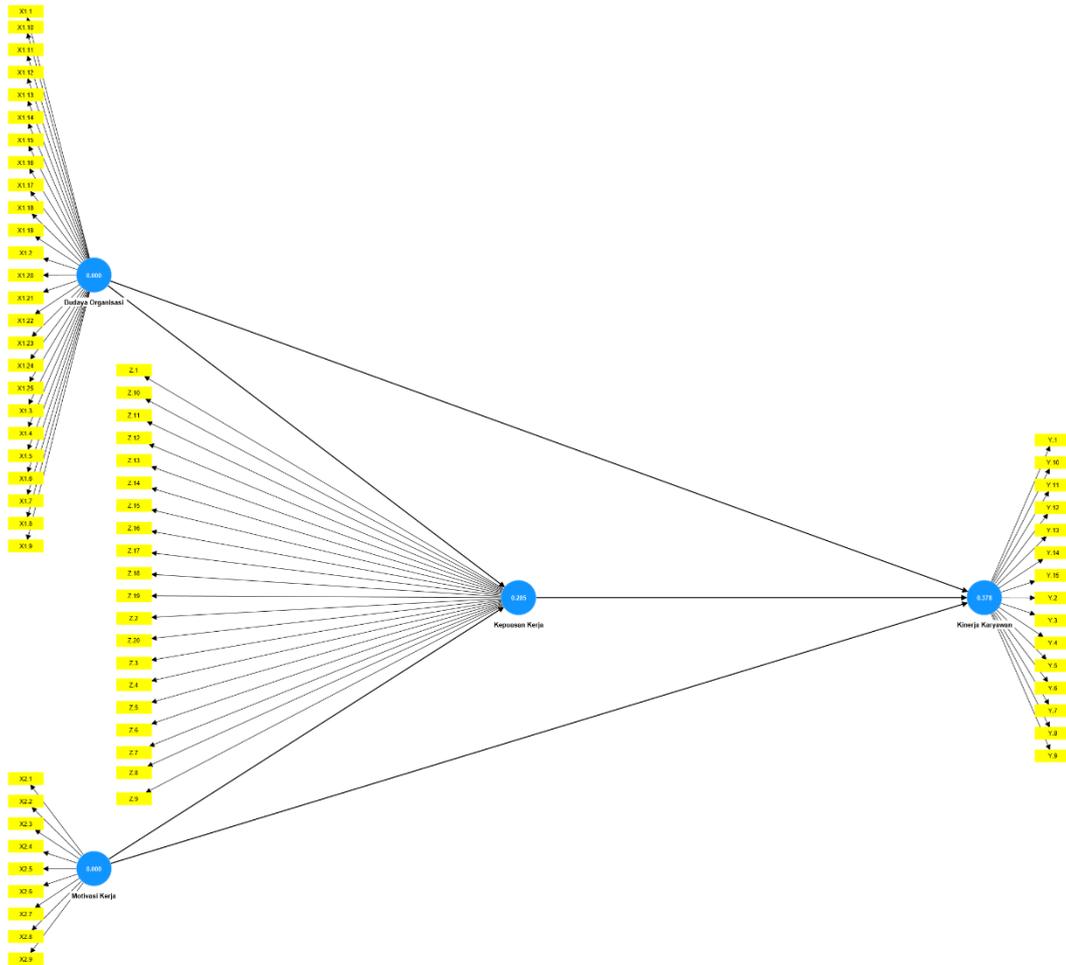
yang diperoleh sebesar 0,1, dapat dikatakan sedang apabila nilai yang diperoleh sebesar 0,23, dan dapat dikatakan besar apabila nilai yang diperoleh atas 0,36 (Cohen, 1988). Rumus perhitungan nilai GoF dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{GoF} &= \sqrt{\text{AVE (Variabel Kinerja Karyawan)}} \times \sqrt{R^2} \\ &= \sqrt{0,535} \times 0,734 \\ &= 0,626 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas, nilai GoF diperoleh sebesar 0,626. Nilai GoF sebesar 0,626 termasuk dalam kategori GoF besar sehingga dapat disimpulkan bahwa penelitian ini memiliki model penelitian yang kuat.

d. Predictive Relevance (Q Square)

Predictive relevance adalah metode pengujian yang digunakan untuk mengevaluasi seberapa baik model dapat memprediksi nilai observasi. Ini dilakukan dengan menggunakan prosedur blindfolding, di mana nilai Q square digunakan sebagai indikator kinerja. Jika nilai Q square lebih besar dari 0, maka dapat dianggap bahwa model memiliki kemampuan yang baik dalam memprediksi nilai observasi. Sebaliknya, jika nilai Q square kurang dari 0, maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan model dalam memprediksi nilai observasi kurang baik. Q-Square predictive relevance untuk model struktural mengukur kecocokan antara nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameter yang digunakan dalam model.



Gambar 4. 2 Predictive Relevance

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.3.2.9)

Berdasarkan Gambar diatas maka dapat disimpulkan pada tabel dibawah ini:

Tabel 4. 15 Predictive Relevance

Variabel	Q ² (=1-SSE/SSO)	Keterangan
Kepuasan Kerja	0.285	Memiliki nilai predictive relevance
Kinerja Karyawan	0.378	Memiliki nilai predictive relevance

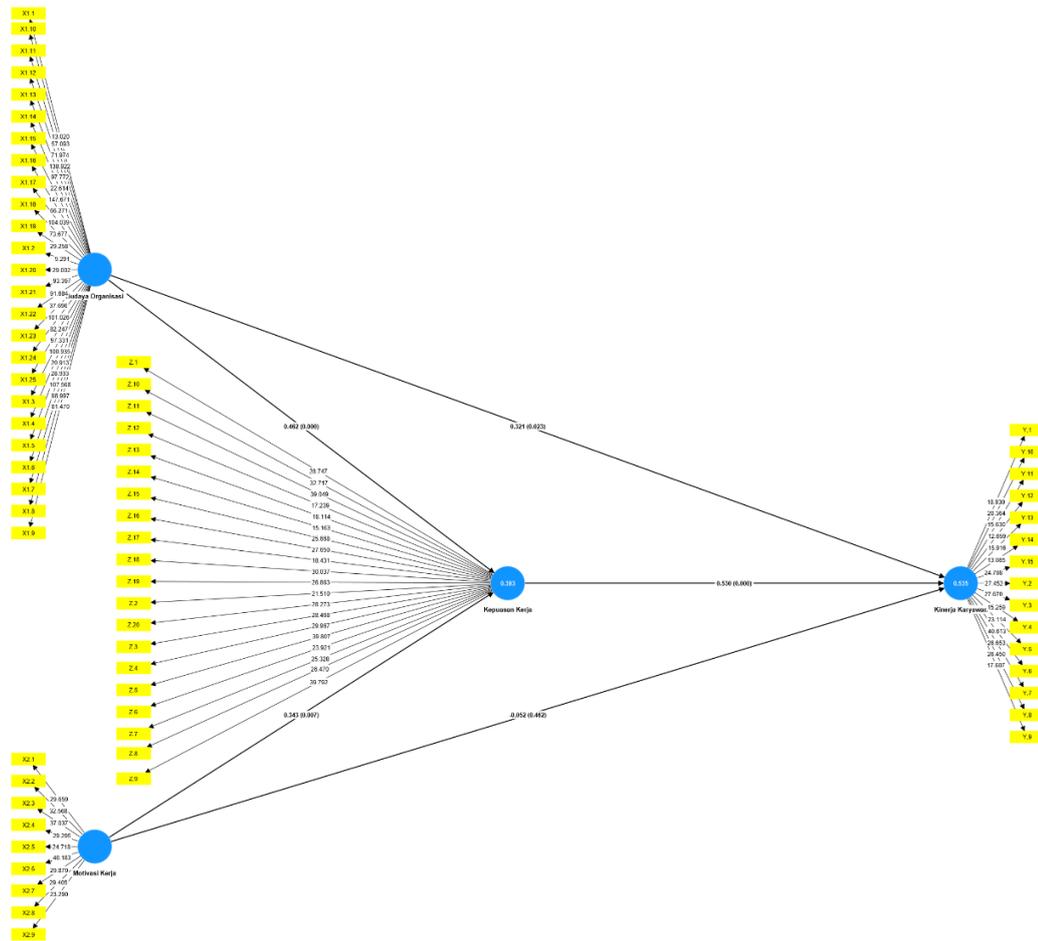
Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.4.0.6)

Berdasarkan informasi dalam tabel tersebut, terlihat bahwa nilai Q square untuk variabel dependen memiliki nilai yang lebih

besar dari nol. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian ini memiliki prediksi yang baik karena $Q \text{ square} > 0$ (nol). Data ini dapat dilihat pada proses output PLS yang ditampilkan pada lampiran 5, bagian Q-Square pada halaman 238.

4.2.3. Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian model hubungan struktural bertujuan untuk menjelaskan korelasi antara variabel-variabel dalam penelitian. Prosedur pengujian model struktural dilakukan menggunakan perangkat lunak PLS. Pengujian hipotesis dilakukan dengan memeriksa output gambar dan nilai yang dihasilkan pada output koefisien jalur. Hipotesis dianggap teruji jika nilai $p < 0,05$ (signifikansi level = 5%) dan nilai statistik $T > 1,960$, menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Penjelasan lebih detail tentang proses pengujian hipotesis dapat ditemukan di bawah ini:



Gambar 4. 3 Pengujian Hipotesis

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.4.0.6)

Tabel 4. 16 Ringkasan Hasil Uji Hipotesis
(Direct Effect)

Variabel	Sampel Asli (O)	T Statistik (O/STDEV)	P Values	keterangan
Budaya Organisasi -> Kinerja Karyawan	0.321	2.280	0.023	Diterima
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	-0.052	0.736	0.462	Ditolak
Budaya Organisasi -> Kepuasan Kerja	0.462	3.857	0.000	Diterima
Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja	0.343	2.681	0.007	Diterima
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.530	3.841	0.000	Diterima
Budaya Organisasi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.245	2.373	0.018	Diterima
Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.182	2.541	0.011	Diterima

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.4.0.6)

Dalam analisis PLS, setiap hubungan yang dihipotesiskan diuji secara statistik menggunakan metode simulasi, yang dalam konteks ini dilakukan melalui proses bootstrap pada sampel data. Data ini dapat dilihat pada proses output PLS yang ditampilkan pada lampiran 5, bagian Direct Effect pada halaman 238. Sedangkan yang memediasi pada lampiran 5, bagian Indirect Effect pada halaman 238.

4.3. Pembahasan

4.3.1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis pertama yakni Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,321 nilai *p-values* sebesar $0,023 < 0,05$ dan t-statistik sebesar $2.280 > 1,960$. Artinya secara nilai T statistic lebih dari 1,960 dan nilai P Value kurang dari 0,0555.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan. Sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa “Budaya Organisasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan” Diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Muis (2018), Meutia dan Husadha (2019), Irfvan *et al.*, (2019).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Muis (2018) yang menyatakan budaya organisasi yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan secara positif. Menurut penelitian Muis, ketika budaya organisasi dikelola dengan baik

sebagai alat manajemen, hal ini dapat memengaruhi perilaku karyawan agar lebih positif, berdedikasi, dan produktif. Meskipun nilai-nilai budaya tersebut tidak terlihat secara langsung, namun memiliki kekuatan yang mendorong perilaku yang mengarah pada efektivitas kinerja. Metode pendekatannya Muis menggunakan asosiatif yaitu metode penelitian yang berusaha menggambarkan suatu fenomena atau gejala yang terjadi dalam keadaan nyata pada waktu penelitian terjadi, dengan menggunakan data yang berbentuk laporan keuangan sebagai sampel dari populasi yang diambil, untuk kemudian dianalisis untuk mengetahui variabel terkait mempunyai hubungan yang signifikan atau tidak. Teknik pengumpulan data nya yaitu dengan kuesioner, studi dokumentasi dimana mempelajari dokumen-dokumen perusahaan tentang Sejarah singkat perusahaan dan wawancara. Teori yang digunakan Muis mengenai budaya organisasi yaitu Robbins dan Coulter (2012), dan kinerja karyawan yaitu Mangkunegara (2010).

Sedangkan penelitian ini menggunakan metode pendekatan kuantitatif adalah pendekatan atau metode penelitian yang menggunakan data berupa angka atau kuantitas untuk menjawab pertanyaan penelitian, mengidentifikasi pola, atau menguji hipotesis. Metode ini melibatkan pengumpulan, analisis, dan interpretasi data numerik untuk menyimpulkan temuan atau membuat generalisasi tentang suatu populasi. Dalam penelitian kuantitatif, data sering kali

dikumpulkan melalui survei, kuesioner, atau eksperimen, dan dianalisis menggunakan teknik statistik. Pendekatan ini biasanya digunakan dalam ilmu sosial, ekonomi, psikologi, dan berbagai bidang ilmu lainnya untuk mengukur fenomena secara objektif dan mengidentifikasi hubungan antara variabel-variabel tertentu. Sedangkan teori yang digunakan oleh peneliti pada budaya organisasi sama yaitu Robbins dan Coulter (2012) dan berbeda dengan kinerja peneliti ini menggunakan Mathis & Jackson (2002) dimana terdapat dimensi yang berbeda sehingga menimbulkan pertanyaan-pertanyaan yang berbeda sehingga akan menimbulkan persepsi yang berbeda.

Meutia dan Husadha (2019) menyatakan Hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan telah dibuktikan oleh hasil analisis regresi linier berganda. Menurut analisis tersebut, budaya organisasi memiliki dampak positif pada kinerja karyawan. Hal ini menegaskan bahwa faktor-faktor yang terkait dengan budaya organisasi, seperti nilai-nilai yang dipercayai bersama, dapat memperkuat hubungan antara organisasi dan karyawan. Keterikatan yang kuat ini mampu memotivasi karyawan untuk memberikan kontribusi dan usaha maksimal, sehingga kinerja mereka dapat mencapai level yang optimal. Teori yang digunakan mengenai budaya menggunakan Robbins dan Coulter (2012) dan teori yang digunakan mengenai Mathis & Jackson (2001).

Penelitian ini menggunakan PLS dimana menyatakan hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan telah terbukti. Dan menurut analisis tersebut budaya organisasi memiliki dampak positif pada kinerja karyawan. Teori yang digunakan peneliti yaitu menggunakan Robbins dan Coulter (2012) dan teori yang digunakan dalam kinerja yaitu Mathis & Jackson (2002). Namun penelitian ini memiliki faktor yang berbeda seperti karakteristik setiap karyawan dan jumlah responden berbeda cara penerapan budaya dan kinerja pada penelitian Meutia dan Husadha maka hasilnya akan berbeda.

Irfvan *et al.*, (2019) menyatakan pernyataan dari responden yang mayoritas menyetujui budaya organisasi yang berorientasi pada manusia dan memperhatikan detail, harus dipertimbangkan oleh manajemen Lapangan Limau untuk memperluas penerapan budaya tersebut. Budaya tersebut pada dasarnya sejalan dengan budaya yang telah diterapkan di Lapangan Limau, seperti ketaatan terhadap standar operasional prosedur dan deskripsi tugas, berbagi pengetahuan, budaya inovasi, dan pelatihan sebelum memulai kerja. Pada penelitian ini budaya organisasi adalah system makna Bersama yang dipegang dan dianut oleh anggota yang membedakan dengan organisasi lainnya. System makna tersebut merupakan seperangkat karakteristik yang dihargai oleh anggota organisasi pada setiap organisasi dan tentunya memiliki budaya yang berbeda-beda.

PT. Bengkulu Kokoh Perkasa berfokus pada perdagangan bahan bangunan, terutama semen merek tiga roda, dengan kemitraan bersama perusahaan kontraktor, pengembang, dan toko-toko bangunan di Provinsi Bengkulu. Sementara itu, PT. Pertamina EP adalah anak perusahaan dari PT. Pertamina Persero yang bergerak di bidang hulu minyak dan gas bumi, dengan Lapangan Limau sebagai wilayah kerja di Provinsi Sumatera Selatan.

Perbandingan penelitian antara PT. Bengkulu Kokoh Perkasa dan PT. Pertamina EP mungkin melibatkan analisis kinerja organisasi mereka, strategi bisnis, dampak ekonomi dan lingkungan, serta aspek-aspek lain yang relevan dengan kegiatan mereka masing-masing. Meskipun kedua perusahaan bergerak di sektor yang berbeda, namun dapat dianalisis bagaimana strategi dan keberhasilan kinerja keduanya dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu, seperti regulasi industri, inovasi, dan kebijakan manajemen.

Hasil penelitian sebelumnya sama dengan hasil dari peneliti yang menyatakan budaya organisasi memiliki pengaruh positif pada kinerja karyawan. Serta menyatakan budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi karyawan untuk berperilaku positif, dedikatif dan produktif. Nilai-nilai budaya itu tidak tampak, tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan efektivitas kinerja.

4.3.2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis kedua yakni Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan nilai koefisien sebesar -0,052 nilai *p-values* sebesar 0,462 > 0,05 dan t-statistik sebesar 0,736 < 1,960. Artinya secara statistic nilai T statistic kurang dari 1,960 dan nilai P Value lebih dari 0,0555.

Maka hasil tersebut menunjukkan bahwa Motivasi Kerja Tidak Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan. Sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa “Motivasi Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan” Ditolak. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sudiardhita *et al* (2018), Rita *et al* (2018), Turnip (2020). Akan tetapi hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Syaffrudin *et al* (2021), Pratama *et al* (2023), Hardati (2021).

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Syaffrudin *et al* (2021), yang menyatakan terlalu banyak motivasi atau tekanan untuk mencapai target tertentu dapat menyebabkan stres dan kelelahan, yang pada gilirannya dapat mengurangi kinerja. Terlalu banyak dorongan untuk mencapai tujuan yang tidak realistis atau tidak terjangkau dapat membebani karyawan dan membuat mereka kehilangan motivasi. Penelitian ini menggunakan SPSS dan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dan sampel yang digunakan yaitu 35 karyawan Stikes

Salewangang Maros. Teori yang digunakan dalam motivasi yaitu Hasibuan (2017) yaitu berprestasi, afiliasi, kebutuhan kemampuan, dan kebutuhan kekuasaan sedangkan kinerjanya menggunakan teori dari Stephen (2006) yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, efisiensi.

Penelitian ini menggunakan PLS dan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dan sampel yang digunakan 64 karyawan PT. Bengkulu Kokoh Perkasa. dapat disimpulkan bahwa meskipun kedua penelitian menggunakan teknik pengumpulan data yang sama (kuesioner), terdapat perbedaan dalam metode analisis statistik yang digunakan PLS dan SPSS, jumlah sampel, dan perusahaan/organisasi yang diteliti. Oleh karena itu, hasil dan temuan dari kedua penelitian tersebut dapat memiliki perbedaan yang signifikan, tergantung pada faktor-faktor tersebut serta variabel-variabel lain yang diteliti dalam penelitian tersebut. Teori yang digunakan pada peneliti ini mengenai motivasi adalah McClellands (1961) terdiri dari *achievement needs*, *need for affiliation*, *power requirement* dan teori kinerja yang digunakan pada peneliti yaitu Mathis & Jackson (2002) yaitu *quantity*, *quality*, *reliability*, *attendance*, kemampuan bekerja sama.

Dimana hasil perbandingannya ini tentu berbeda dari segi penerapan motivasi dan hasil kinerja akan berbeda, dari segi teori, penelitian Syaffrudin *et al* (2021) variabel motivasi menggunakan teori Hasibuan (2017) dan kinerja Stephen (2006), penelitian ini

menggunakan McClellands (1961) sebagai variabel motivasi dan Mathis & Jackson (2002) sebagai variabel kinerja, dari perbedaan teori, responden, dan alat analisis tersebut tentunya menghasilkan kuesioner pertanyaan yang berbeda sehingga hasil dan penerapannya akan berbeda.

Hasil yang sejalan juga dilakukan pada peneliti yang dilakukan oleh Pratama *et al* (2023) yang bergerak di Bidang Asset, Bidang Pajak Daerah, Bidang Retribusi Bagi hasil dan Pendapatan Lain-lain, Bidang Anggaran, Bidang Akuntansi, Bidang Bina Anggaran Daerah Bawahan, Bidang Kuasa BUD, serta UPT dan Kelompok Jabatan Fungsional. Penelitian ini hanya berfokus pada pegawai PNS pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Barat. Departemen PNS sebanyak 195 orang yang tersebar, motivasi yang diberikan belum berjalan maksimal sehingga tidak adanya reward bagi pegawai yang berkinerja baik dan punishment bagi pegawai yang berkinerja buruk serta tidak diberikannya reward seperti promosi jabatan. Jika dilihat dari target dan realisasi fisik dan finansial, realisasi dalam tiga tahun terakhir tidak mencapai target, sehingga perencanaan dan proses tidak berjalan sesuai tujuan awal, yang menunjukkan bahwa kinerja Daerah Sumbar Pendapatan Badan Pegawai belum berjalan maksimal.

Perbandingan antara kedua penelitian menunjukkan perbedaan yang signifikan dalam cakupan subjek penelitian, fokus, dan konteks kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Pratama *et al.* (2023)

menitikberatkan pada evaluasi motivasi kerja dan kinerja organisasi di Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Barat, dengan fokus pada pegawai PNS dalam konteks pelayanan publik dan administrasi pemerintahan. Temuan penelitian menyoroti kurangnya implementasi sistem reward dan punishment yang menyebabkan kinerja organisasi tidak optimal, memberikan wawasan yang penting bagi sektor publik. Di sisi lain, penelitian yang difokuskan pada PT. Bengkulu Kokoh Perkasa mengeksplorasi dampak motivasi kerja pada karyawan di industri umum dan grosir, dengan penekanan pada ketidakmampuan perusahaan untuk mengakui dan menghargai upaya keras karyawan. Fokus pada industri swasta menambah dimensi yang berbeda dalam konteks motivasi, mempertimbangkan dinamika lingkungan kerja dan kebutuhan untuk mendorong motivasi intrinsik dan ekstrinsik karyawan. Dengan demikian, perbandingan ini menyoroti pentingnya memahami konteks kerja yang berbeda dalam memahami dampak motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Perbandingan antara keduanya juga dapat dilihat dari teori yang digunakan, pada penelitian Pratama *et al* (2023) menggunakan Afrianti (2021) sebagai motivasi, dan Sembiring (2020) sebagai kinerja sedangkan penelitian ini menggunakan teori McClelland (1961) sebagai motivasi dan Mathis & Jackson (2002) sebagai kinerja, dari perbedaan teori tersebut maka akan memiliki perspektif masing-masing dalam proses penerapan motivasi dan kinerja yang ada.

Penelitian yang dilakukan oleh Hardati (2021) menggunakan teori motivasi yang dilakukan oleh Saputra dan Saqillah (2017) dan kinerja menggunakan teori Hamali (2018), pada penelitian ini menggunakan sampel 30 orang dan Universitas Brawijaya Malang Republik Koperasi Karyawan Indonesia bergerak dibidang ekonomi dengan tujuan mensejahterakan para anggotanya. Dan hasil dari penelitian ini yaitu motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai KPRI UB Malang. Pegawai KPRI UB Malang, mayoritas telah bekerja dalam jangka waktu lama (26 -30 tahun dan > 30 tahun) Oleh karena itu para pegawai tersebut sudah terbiasa bekerja dan akhirnya motivasi kerja batin tidak lagi memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Pada penelitian ini variabel motivasi menggunakan teori McClellands (1961) dan kinerja menggunakan teori Mathis & Jackson (2002) pada penelitian ini menggunakan sampel 64 orang, PT Bengkulu Kokoh Perkasa bergerak di bidang perdagangan dengan tujuan menjadi mitra usaha yang handal terpercaya serta menjadi tempat untuk berprestasi dan mengembangkan diri bagi karyawan. Dari hasil penelitian ini yaitu motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Bengkulu Kokoh Perkasa, mayoritas telah bekerja dalam jangka waktu (5-10 tahun) namun kurangnya motivasi baik sesama karyawan maupun dengan atasan masih

terbilang kurang maka dari itu tidak memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Perbandingan antara kedua penelitian menyoroti perbedaan yang signifikan dalam beberapa aspek kunci, dalam hal subjek penelitian, penelitian Hardati (2021) difokuskan pada pegawai Koperasi Karyawan Indonesia di Universitas Brawijaya Malang, yang bergerak di sektor ekonomi dengan tujuan mensejahterakan anggotanya, sementara penelitian ini berfokus pada pegawai PT Bengkulu Kokoh Perkasa di sektor perdagangan dengan tujuan menjadi mitra usaha yang handal dan tempat untuk berprestasi dan berkembang bagi karyawan, dan terdapat perbedaan dalam teori motivasi dan kinerja yang digunakan. Hardati menggunakan teori motivasi oleh Saputra dan Saqillah (2017) serta teori kinerja oleh Hamali (2018), sementara penelitian yang lain menggunakan teori motivasi McClellands (1961) dan teori kinerja Mathis & Jackson (2002) tentunya memiliki aspek motivasi dan kinerja yang berbeda. Ketiga, ukuran sampel juga berbeda, dengan Hardati menggunakan sampel sebanyak 30 orang dan penelitian yang lain menggunakan sampel sebanyak 64 orang. Dan hasil perbandingan pada penelitian yang dilakukan oleh Hardati (2021) adalah motivasi tidak berpengaruh pada kinerja, sementara pada penelitian ini yaitu motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja memiliki hasil yang sama namun memiliki perbedaan yaitu pada penelitian Hardati (2021) mayoritas telah bekerja dalam jangka waktu

lama (26 -30 tahun dan > 30 tahun) Oleh karena itu para pegawai tersebut sudah terbiasa bekerja dan akhirnya motivasi kerja batin tidak lagi memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai, sedangkan penelitian ini mayoritas telah bekerja dalam jangka waktu (5-10 tahun) namun kurangnya motivasi baik sesama karyawan maupun dengan atasan masih terbilang kurang maka dari itu tidak memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Sehingga memiliki perbedaan yaitu pada pegawai yang telah bekerja lebih dari 26 tahun, motivasi tidak lagi berpengaruh untuk kinerjanya sedangkan pegawai yang baru bekerja 5-10 tahun masih membutuhkan motivasi yang kuat sehingga dapat mempengaruhi kinerja, hanya saja pada penelitian ini masih kurangnya motivasi sehingga tidak mempengaruhi kinerja.

4.3.3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis ketiga yakni Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,462 nilai *p-values* sebesar $0,000 < 0,05$ dan t-statistik sebesar $3.857 > 1,960$. Artinya secara nilai T statistic lebih dari 1,960 dan nilai P Value kurang dari 0,0555.

Maka hasil tersebut menunjukkan bahwa Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja. Sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa “Budaya Organisasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja” Diterima. Hasil ini sejalan

dengan penelitian yang dilakukan oleh Dihan (2018), Tran Quan (2020), Petkovska (2019).

Hasil penelitian ini memiliki kesesuaian dengan riset yang dilakukan oleh Dihan (2018), yang juga menggunakan teori budaya organisasi oleh Robbins (2002) untuk menggambarkan aspek-aspek seperti inovasi, pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi terhadap hasil, orientasi terhadap individu, orientasi terhadap tim, agresivitas, dan stabilitas. Selain itu, teori kinerja yang digunakan oleh Dihan adalah teori oleh Robbins (2014), yang mengacu pada pekerjaan yang menantang secara mental, penghargaan yang sesuai, kondisi kerja yang mendukung, dan dukungan dari rekan kerja. Namun, ada perbedaan dalam konteks penelitian dan sampel yang digunakan. Penelitian Dihan (2018) dilakukan di PT Madubaru PG dengan menggunakan sampel sebanyak 73 karyawan, sedangkan penelitian ini dilakukan di PT Bengkulu Kokoh Perkasa dengan sampel sebanyak 64 karyawan. Selain itu, dalam penelitian ini, teori budaya organisasi yang digunakan adalah teori oleh Robbins dan Coulter (2012), yang mencakup orientasi pada hasil, perhatian terhadap detail, inovasi, keberanian dalam mengambil risiko, orientasi pada manusia, orientasi pada tim, agresif, dan stabilitas. Teori kepuasan kerja yang digunakan adalah teori oleh Luthans (2011), yang meliputi aspek pekerjaan itu sendiri, upah dan kesejahteraan, kesempatan promosi, pengawasan, dan dukungan dari rekan kerja.

Dengan demikian, perbandingan ini menunjukkan konsistensi dalam temuan antara kedua penelitian dalam hal teori budaya dan kinerja yang digunakan, meskipun terdapat variasi dalam konteks penelitian dan sampel yang digunakan.

Tran Quan (2020) mengatakan budaya organisasi memegang peran kunci dalam operasi setiap perusahaan karena menentukan tingkat kepuasan karyawan di tempat kerja. Penelitian ini dilakukan di Vietnam, menurut perspektif Tran Quan (2020), belum ada penelitian sebelumnya yang menguji dampak budaya organisasi terhadap gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja di Vietnam. Ini berbeda dengan situasi di Indonesia, di mana penulis telah menemukan banyak hasil penelitian yang membahas dampak budaya organisasi terhadap kinerja. Penting bagi pimpinan organisasi di sektor Vietnam untuk memahami bagaimana budaya organisasi, baik positif maupun negatif, memengaruhi konteks organisasi, termasuk perilaku kepemimpinan dan kepuasan kerja. Temuan Tran Quan tentang kesamaan dalam konteks demografi, ekonomi, dan budaya sosial di Asia Tenggara juga dapat diterapkan di negara-negara lain dalam wilayah tersebut, termasuk Indonesia.

Petkovska (2019) Para ahli berpendapat bahwa persepsi terhadap budaya organisasi dapat berbeda antara karyawan yang menempati posisi manajerial dan non-manajerial. Gaya kepemimpinan dikatakan memengaruhi tingkat keseimbangan antara kehidupan kerja

dan kepuasan kerja di antara pekerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh pada kinerja, produktivitas, dan tingkat kepercayaan diri karyawan.

4.3.4. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis keempat yakni Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,343 nilai *p-values* sebesar $0,007 < 0,05$ dan t-statistik sebesar $2.681 > 1,960$. Artinya secara nilai T statistic lebih dari 1,960 dan nilai P Value kurang dari 0,0555.

Maka hasil tersebut menunjukkan bahwa Motivasi Kerja Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja. Sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa “Motivasi Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja” Diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kelvin Pang & Chin-Shan Lu (2018), Ali & Govand (2021), Nleguribi Dimbu (2022).

Perbandingan antara hasil penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Kelvin Pang & Chin-Shan Lu (2018) menunjukkan beberapa perbedaan yang perlu diperbincangkan dalam pembahasan skripsi. Meskipun kedua penelitian menunjukkan sejalan dalam temuan terkait hubungan motivasi dan kepuasan kerja, terdapat perbedaan signifikan dalam teori motivasi dan kepuasan kerja yang

digunakan serta dalam konteks industri yang diteliti. Penelitian ini menggunakan teori motivasi oleh McClellands (1961) dan teori kepuasan kerja oleh Mathis & Jackson (2002), sementara penelitian Kelvin Pang & Chin-Shan Lu (2018) menggunakan teori motivasi Al-Alawi (2005) dan kepuasan kerja Vidal (2007). Selain itu, sementara penelitian Kelvin Pang & Chin-Shan Lu (2018) berfokus pada industri pelayaran peti kemas, penelitian ini berfokus pada sektor perdagangan khususnya dalam penjualan bahan bangunan. Terdapat juga perbedaan dalam jumlah sampel, dimana penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 64 karyawan sedangkan penelitian Kelvin Pang & Chin-Shan Lu (2018) menggunakan sampel sebanyak 96 karyawan. Oleh karena itu, perbandingan ini dapat menjadi dasar untuk menjelaskan bagaimana perbedaan dalam teori dan konteks industri dapat mempengaruhi hasil penelitian terkait motivasi dan kepuasan kerja.

Perbandingan antara penelitian Ali & Govand (2021) dan penelitian ini menunjukkan beberapa perbedaan signifikan dalam metode analisis, teori motivasi, jumlah sampel, dan tujuan penelitian. Penelitian Ali & Govand (2021) menggunakan alat analisis regresi linier berganda dengan sampel sebanyak 128 karyawan yang dipilih melalui prosedur

random sampling. Mereka mengacu pada teori motivasi Anwar & Shukur (2015) yang menekankan kebebasan bertindak, keberanian dalam mengembangkan keterampilan, tugas-tugas yang menarik, dan peluang untuk maju. Sementara itu, kinerja diukur dengan teori Rivadi (2020) yang mencakup peluang karir, pengaruh pekerjaan, kerja sama tim, dan tantangan kerja. Tujuan penelitian mereka adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan karyawan dan membuat mereka menikmati pekerjaan mereka setiap hari.

Sementara itu, penelitian ini menggunakan alat analisis Partial Least Squares (PLS) dengan sampel 64 karyawan. Mereka mempergunakan teori motivasi McClelland (1961) yang mencakup *achievement needs*, *need for affiliation*, dan *power requirement*, serta teori kepuasan kerja Luthans (2011) yang melibatkan pekerjaan itu sendiri, upah dan kesejahteraan, kesempatan promosi, pengawasan, dan rekan kerja. Tujuan penelitian ini adalah untuk memahami hubungan antara budaya, motivasi, kinerja, dan kepuasan kerja, serta menyoroti kontribusi karyawan dalam organisasi dan pentingnya budaya, motivasi, kinerja, dan kepuasan kerja dalam konteks organisasi. Perbedaan dalam metode analisis, teori yang digunakan, jumlah sampel, dan tujuan penelitian menunjukkan variasi yang signifikan antara kedua penelitian ini. Meskipun

demikian, keduanya menekankan pentingnya memahami faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan dan motivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas di tempat kerja.

Pada penelitian Nleguribi Dimbu (2022) juga sejalan dengan penelitian ini namun perbandingan dari penelitian tersebut memiliki fokus yang berbeda serta menggunakan pendekatan dan metode analisis yang berbeda pula. Penelitian Nleguribi Dimbu (2022) dilakukan untuk memahami peran motivasi dan kepuasan kerja terhadap retensi guru di sekolah dasar di Ghana. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan alat analisis regresi linier berganda dan survei deskriptif, serta mengadopsi kuesioner sebagai instrumen penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi memiliki hubungan langsung yang signifikan dengan retensi guru, sementara kepuasan kerja memiliki hubungan tidak langsung melalui motivasi dalam mempengaruhi retensi guru di sekolah dasar. Rekomendasi dari penelitian ini menekankan pentingnya menciptakan sistem motivasi yang memuaskan dan adil sebagai upaya untuk menarik dan mempertahankan guru di sekolah dasar.

Sementara itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasional dan motivasi

kerja terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini dilakukan pada PT Bengkulu Kokoh Perkasa dan menggunakan metode analisis Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, motivasi kerja dan budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang pada gilirannya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara budaya organisasional dan motivasi kerja dengan kinerja karyawan.

Dari perbandingan ini, dapat dilihat bahwa meskipun kedua penelitian mengkaji hubungan motivasi dan kepuasan kerja dengan kinerja, fokus dan konteksnya berbeda. Penelitian pertama fokus pada retensi guru di sekolah dasar di Ghana, sementara penelitian kedua fokus pada karyawan di industri perdagangan di Indonesia. Selain itu, pendekatan dan metode analisis yang digunakan juga berbeda, dengan penelitian pertama menggunakan regresi linier berganda dan survei deskriptif, sedangkan penelitian kedua menggunakan

SEM-PLS. Namun, keduanya menunjukkan pentingnya memahami faktor-faktor yang memengaruhi motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan dalam konteks organisasi mereka masing-masing.

4.3.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis kelima yakni Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,530 nilai *p-values* sebesar $0,000 < 0,05$ dan t-statistik sebesar $3.841 > 1,960$. Artinya secara nilai T statistic lebih dari 1,960 dan nilai P Value kurang dari 0,0555.

Maka hasil tersebut menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan. Sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa “Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan” Diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wijaya (2018), Purba *et al* (2019), Idris *et al.*, (2020).

Hasil dari penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wijaya (2018) menghasilkan bukti menunjukkan bahwa pemberian penghargaan oleh pemimpin untuk pencapaian yang telah dicapai adalah faktor utama dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa karyawan merasa sangat termotivasi untuk bekerja karena pengakuan yang baik dari

pimpinan terhadap kinerja mereka. Akibatnya, karyawan merasa puas dengan penghargaan yang diterima.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, termasuk jelasnya peluang promosi dan penerimaan gaji yang sebanding dengan tanggung jawab kerja. Selain itu, karyawan juga merasa puas ketika mereka berhasil menyelesaikan tugas mereka.

Temuan riset yang sejalan dilakukan oleh Purba *et al* (2019) Penelitian ini menonjol karena menggunakan alat dan metode analisis yang berbeda, yaitu SPSS dan PLS. Meskipun demikian, meskipun menggunakan pendekatan analisis yang berbeda, keduanya menghasilkan temuan yang serupa, yaitu adanya hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Perbedaan utama antara kedua penelitian tersebut terletak pada jumlah sampel dan subjek yang diteliti. Penelitian ini menyoroti bahwa terdapat variasi dalam tingkat kepuasan kerja di antara bawahan, yang menekankan pentingnya bagi pemimpin untuk membuat keputusan yang bertujuan meningkatkan kualitas kerja karyawan. Temuan dari penelitian ini mengonfirmasi bahwa kinerja karyawan cenderung meningkat seiring dengan peningkatan kepuasan kerja, memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang

dinamika hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja organisasi.

Idris *et al.*, (2020) Menurut penelitian tersebut, strategi utama yang ditemukan untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan adalah dengan memprioritaskan kesejahteraan karyawan oleh manajer. Dengan memberikan perhatian dan dukungan yang cukup terhadap karyawan, manajer dapat memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik. Ini mencerminkan sebuah upaya yang ditujukan untuk memastikan kepuasan dan kebahagiaan para pekerja, yang pada gilirannya diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkinerja tinggi. Dengan demikian, memperhatikan kesejahteraan karyawan bukan hanya menjadi strategi manajemen yang baik, tetapi juga merupakan investasi penting dalam pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Kepuasan kerja memiliki peranan yang sangat penting dalam konteks perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Ini tidak hanya mencerminkan seberapa puasny karyawan terhadap pekerjaan mereka, tetapi juga memiliki implikasi yang lebih luas terhadap berbagai aspek kehidupan kerja. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, hal ini cenderung meningkatkan tingkat

kebahagiaan mereka di tempat kerja. Karyawan yang bahagia biasanya lebih termotivasi untuk melakukan pekerjaan mereka dengan semangat dan dedikasi yang tinggi. Selain itu, kepuasan kerja juga memiliki dampak positif terhadap motivasi kerja karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih termotivasi untuk mencapai tujuan individu dan organisasional, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan produktivitas secara keseluruhan. Oleh karena itu, manajemen yang efektif dari kepuasan kerja menjadi kunci dalam upaya meningkatkan kinerja dan pencapaian tujuan organisasi.

4.3.6. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja.

Hasil pengujian hipotesis keenam yakni Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,245 nilai *p-values* sebesar $0,018 < 0,05$ dan t-statistik sebesar $2,373 > 1,960$. Artinya secara nilai T statistic lebih dari 1,960 dan nilai P Value kurang dari 0,0555. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Deccasari (2019), Rozanna (2019), Fatimah Nurhudasari *et al* (2023).

Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif bukan hanya sekadar aspek tambahan, tetapi memiliki

peran kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dengan memiliki budaya organisasi yang positif, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, inklusif, dan memotivasi karyawan untuk mencapai hasil yang optimal.

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Deccasari (2019) Penelitian tersebut menekankan bahwa setiap organisasi atau perusahaan akan selalu berupaya meningkatkan kinerja dan kausalitas karyawannya dengan harapan tujuan akan tercapai. Arti kepuasan kerja itu luas, tidak bisa dilihat hanya dari beberapa aspek saja yang menjadi faktor tingkat kepuasan kerja karyawan. Suatu keadaan fisik dan non fisik dari organisasi atau perusahaan dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja juga berkaitan dengan prospek dengan pekerjaannya apakah memberikan harapan untuk berkembang atau tidak.

Rozanna (2019) Penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Temuan dari penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting dalam menghubungkan perubahan organisasi dan budaya dengan kinerja karyawan. Selain itu, penulis menyatakan bahwa studi lebih lanjut

mengenai masalah ini akan memberikan temuan empiris yang lebih komprehensif dengan mempertimbangkan lebih banyak variabel dalam model estimasi.

Menurut penulis, organisasi seharusnya meningkatkan fokus pada kepuasan kerja sebagai bagian dari upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dalam pandangan penulis, ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, hal ini akan mendorong mereka untuk memberikan kinerja terbaik mereka.

Fatimah Nurhudasari *et al* (2023) yang menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. studi ini menemukan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh perubahan organisasi dan budaya pada kinerja staf. Studi lebih lanjut tentang masalah ini akan memberikan temuan empiris yang lebih baik dan komprehensif dengan mempertimbangkan lebih banyak variabel ke dalam model estimasi. Menurut penulis, sebaiknya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawannya maka juga harus meningkatkan fokus pada kepuasan kerja. Jika karyawan merasa puas dalam bekerja maka akan mendorong untuk melakukan kinerja terbaiknya.

Maka hasil tersebut menunjukkan bahwa Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja. Sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa “Kepuasan Kerja Mampu Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan” Diterima.

4.3.7. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja.

Hasil pengujian hipotesis ketujuh yakni Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,182 nilai *p-values* sebesar $0,011 < 0,05$ dan t-statistik sebesar $2,541 > 1,960$. Artinya secara nilai T statistic lebih dari 1,960 dan nilai P Value kurang dari 0,0555. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Arya (2018), Ahmeti (2023), Pang dan Chin-Shan Lu (2018).

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Arya (2018) Penelitian Arya (2018) dilakukan di dua perusahaan yang berbeda, yaitu PT. Indonesia Tourism Development Corporation (ITDC) dan PT Bengkulu Kokoh Perkasa. Meskipun keduanya bertujuan untuk menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, ada beberapa perbedaan dalam metode penelitian yang digunakan.

Pada penelitian di PT. Indonesia Tourism Development Corporation (ITDC), jumlah sampel yang digunakan adalah 65 dan data dikumpulkan melalui metode wawancara langsung dan dokumentasi. Metode pengumpulan data ini memungkinkan peneliti untuk mendapatkan informasi yang mendalam dari karyawan melalui percakapan langsung dan penelitian terhadap dokumen-dokumen yang relevan. Penggunaan skala Likert dengan skor 5 poin pada kuesioner memberikan keragaman dalam tanggapan karyawan terhadap pertanyaan yang diajukan.

Di sisi lain, penelitian di PT Bengkulu Kokoh Perkasa melibatkan sampel sebanyak 64 karyawan dan pengumpulan data dilakukan melalui penggunaan kuesioner dengan skala Likert 6 poin. Dalam hal ini, metode pengumpulan data lebih terfokus pada kuesioner dengan lebih sedikit interaksi langsung dengan karyawan.

Meskipun demikian, kedua penelitian ini menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Meskipun menggunakan metode yang sedikit berbeda, keduanya memberikan kontribusi penting dalam pemahaman tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di lingkungan kerja yang berbeda.

Penelitian yang sejalan juga dilakukan oleh Ahmeti (2023) Kedua penelitian yang dilakukan oleh Ahmeti (2023) dan peneliti ini, berfokus pada pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, namun dalam konteks yang berbeda. Penelitian Ahmeti (2023) dalam bidang teknologi informasi menggunakan teori motivasi dari Al-Sada *et al.* (2017) dan teori kinerja dari Hapsari *et al.* (2021), serta teori kepuasan dari Valentine *et al.* (2011). Penelitian ini menekankan pentingnya motivasi yang energik dan inovatif serta dukungan terhadap pencapaian tujuan untuk meningkatkan keterlibatan karyawan. Temuan ini menyarankan bahwa menciptakan ide-ide inovatif dan mengimplementasikan program peningkatan kinerja dapat membantu karyawan mencapai tujuan mereka dan meningkatkan produktivitas. Organisasi juga dianjurkan untuk merangsang inisiatif karyawan agar mereka dapat berkontribusi secara positif terhadap kinerja keseluruhan perusahaan.

Sementara itu, penelitian ini pada bidang perdagangan juga menyoroti pentingnya motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan teori motivasi dari McClelland (1961), teori kinerja dari Mathis & Jackson (2002), dan teori kepuasan dari Luthans (2011).

Temuan dari penelitian ini juga menyarankan strategi serupa, yaitu mendorong motivasi yang dinamis dan inovatif, serta memberikan dukungan kuat terhadap pencapaian tujuan yang diinginkan. Pengembangan ide-ide baru yang inovatif dan pengimplementasian program peningkatan kinerja juga ditekankan dalam upaya meningkatkan efisiensi kerja.

Kedua penelitian menekankan pentingnya partisipasi aktif karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Dukungan organisasi terhadap motivasi, kepuasan kerja, dan partisipasi aktif karyawan menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang memupuk kinerja yang optimal.

Pang dan Chin-Shan Lu (2018) mengungkap bahwa perusahaan pelayaran peti kemas di Taiwan memiliki fokus yang berbeda dalam hal prestasi kerja dan lingkungan kerja, dengan lebih menekankan pengakuan karyawan dan pengembangan pribadi. Hasil ini menyiratkan bahwa insentif seperti bonus tambahan, dividen, alokasi saham, dan kesempatan untuk bekerja secara mandiri dapat meningkatkan kinerja organisasi dalam aspek pertumbuhan omset, profitabilitas, dan tingkat pertumbuhan saham. Temuan tersebut dapat diterapkan terutama pada karyawan di bagian penjualan yang umumnya bekerja secara mandiri untuk

mencapai target penjualan. Studi tersebut juga menunjukkan bahwa memberikan kebebasan kepada karyawan untuk membuat keputusan dan menggunakan metode mereka sendiri dapat meningkatkan kepuasan pelanggan, kualitas layanan, dan produktivitas karyawan.

Sementara itu, penelitian pada PT Brngkulu Kokoh Perkasa menyoroti fokus perusahaan pada menciptakan peluang dan pertumbuhan untuk menjadi yang terbaik, serta menekankan mutu dan pelayanan demi kepuasan pelanggan. Perusahaan ini juga menekankan pada menjadi mitra usaha yang handal, tempat untuk berprestasi, dan mengembangkan diri bagi karyawan. Pendekatan ini terutama relevan bagi karyawan di departemen pemasaran yang sering kali bekerja secara independen untuk mencapai target penjualan. Temuan ini juga menegaskan bahwa memberikan tingkat kebebasan kepada karyawan untuk menggunakan kreativitas dan pendekatan mereka sendiri dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan, kualitas layanan, dan produktivitas karyawan.

Dengan demikian, meskipun fokus dan konteks perusahaan berbeda, keduanya menunjukkan bahwa memberikan insentif kepada karyawan dan memberikan kebebasan dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan

kinerja organisasi secara keseluruhan, baik dalam hal pertumbuhan maupun kepuasan pelanggan.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa Motivasi Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja. Sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa “Kepuasan Kerja Mampu Memediasi Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan” Diterima.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, maka kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

1. Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
4. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
7. Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil yang dilakukan penelitian dan kesimpulan maka penelitian dapat memberikan saran yang ditunjukkan pada “PT. Bengkulu Kokoh Perkasa” dalam hal yang berkaitan dengan budaya organisasional, motivasi kerja, kinerja karyawan dan kepuasan kerja.

1. Saran teoritis untuk judul tersebut melibatkan integrasi beberapa teori terkait budaya organisasi, motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Berikut beberapa teori yang dapat dipertimbangkan seperti teori budaya organisasi memahami bagaimana budaya organisasi mempengaruhi perilaku dan sikap karyawan terhadap pekerjaan mereka. Contohnya, Teori Schein tentang tiga tingkat budaya organisasi yaitu artefak, nilai, dan asumsi dasar. teori motivasi: Memperhatikan teori-teori motivasi seperti teori Hirarki Kebutuhan Maslow, Teori Harapan Vroom, atau teori X dan Y McGregor untuk memahami bagaimana motivasi individu memengaruhi kinerja mereka. teori Kepuasan Kerja menggunakan teori-teori tentang kepuasan kerja seperti Model Disconfirmation of Expectations atau model teori-dua faktor Herzberg untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Teori Kinerja: Memperhatikan teori-teori kinerja seperti Teori Pengkondisian Operan Skinner atau teori keterlibatan psikologis Kahn untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. integrasi teori-teori ini akan membantu dalam memahami kompleksitas hubungan

antara budaya organisasi, motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan, serta memberikan landasan teoritis yang kokoh untuk penelitian lebih lanjut.

2. Dalam rangka meningkatkan efisiensi budaya organisasional, PT Bengkulu Kokoh Perkasa dapat mempertimbangkan pencapaian kinerja yang diharapkan dari karyawan sebagai suatu insentif, yang akan mendorong semangat mereka untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Pengakuan atas prestasi yang diperoleh karyawan dari perusahaan akan membentuk atmosfer budaya organisasional yang positif. PT Bengkulu Kokoh Perkasa memiliki potensi untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan dengan memberikan peluang untuk mengikuti pelatihan atau seminar. Langkah ini akan memberikan kesan bahwa perusahaan peduli terhadap perkembangan karyawan dan memperkuat rasa keterikatan mereka dengan perusahaan. Untuk meningkatkan produktivitas karyawan, PT Bengkulu Kokoh Perkasa dapat mempertimbangkan pemberian waktu tambahan yang lebih fleksibel namun tetap terstruktur dengan baik, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan hasil yang optimal. Untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, perusahaan dapat mempertimbangkan penyediaan lingkungan kerja yang mendukung, insentif yang memadai, serta memberikan kesempatan untuk partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan organisasional. Hal ini

akan membantu menciptakan iklim kerja yang lebih memuaskan bagi seluruh karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdirahman, H. I. H., Najeemdeen, I. S., Abidemi, B. T., & Ahmad, R. B. (2018). The relationship between job satisfaction, work-life balance and organizational commitment on employee performance. *Academic Journal of Economic Studies*, 4(3), 12-17.
- Afandi, P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori, Konsep dan Indikator (Cetakan ke-1)*. Zanafa Publishing.
- Ahmeti, F. (2023). Leveraging employee engagement for competitive advantage: Satisfaction and work motivation management. *Journal of Liberty and International Affairs*, 9(2), 178-194.
- Ainanur, A., & Tirtayasa, S. (2018). Pengaruh budaya organisasi, kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 1-14.
- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). An empirical study of employees' motivation and its influence job satisfaction. **International Journal of Engineering, Business and Management*, 5*(2), 21-30.
- Ansyari, D., & Kasmir. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja McClelland, Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Direktorat Jenderal Ketahanan dan Pengembangan Akses Industri Internasional. **SWOT*, 8*(2), 263-274.

- Asta, D. (2018, May 7). 10 hubungan karakteristik individu Dengan Kinerja. *DosenPsikologi.Com*.<https://dosenpsikologi.com/hubungan-karakteristik-individu-dengan-kinerja>.
- Bandura, A. (1998). Self Efficacy. Retrieved October 06, 2011, from Self Efficacy: <http://www.des.emory.edu/mfp/BanEncy.html>.
- Bungin, M. Burhan. (2005). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Prenada Media.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). Sage.
- Cushway, B., & Lodge, D. (2000). *Organizational Behaviour and Design*. Crest Pub House.
- Deccasari, D. D. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Kasus Pada PT Karya Mekar Dewatamali di Kota Jombang. *Akutansi Bisnis & Manajemen (ABM)*, 26(1), 43-55.
- Dessler, G. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Jilid 2*. (Benyamin Mollan, Trans.) (7th ed.). Prehallindo.
- Dihan, F. N., & Pratama, M. R. (2018). Pengaruh Pelatihan Dan Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Survey Pada Departemen Sumber Daya Manusia Di Pt. Madubaru Pg/Ps Madukismo). *JBTI: Jurnal Bisnis: Teori dan Implementasi*, 9(1), 58-75.
- Djarwanto. (1994). *Pokok-pokok Metode Riset dan Bimbingan Teknis Penulisan Skripsi*. Yogyakarta: Liberty.
- Dwiarto, A. (2022). Pengaruh Engagement, Komitmen Organisasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pt Krakatau Tirta Industri.

- Elvina, P., & Darmayanti, C. (2022). Pengaruh Pendapatan Gaji Terhadap Kinerja Pegawai Di Setretariat Daerah (Setda) Kab. Abdya. *Jurnal Pendidikan dan Konseling (JPDK)*, 4(5), 8578-8585.
- Faizal, R., Sulaeman, M., & Yulizar, I. (2019). Pengaruh Budaya, Motivasi Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal eBA*, 5(1).
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Square "Konsep, Teknik dan Aplikasi" menggunakan program smartPLS 3.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hamid, A., & Hazriyanto, H. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Aker Solutions Batam. *Jurnal Benefita*, 4(2), 326-335.
- Hartanti, M. D. (2007). Kepuasan Kerja dan Peningkatan Prestasi Kerja. *Efisiensi: Kajian Ilmu Administrasi*, 7(1).
- Hasibuan, M. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Bumi Aksa.
- Hidayati, S. N., & Saputra, S. D. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Komunikasi, dan Motivasi Kerja terhadap Turnover Intention Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai "Variabel Antara". *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, 7(2), 162-173.
- Idris, I., Adi, K. R., Soetjipto, B. E., & Supriyanto, A. S. (2020). The mediating role of job satisfaction on compensation, work environment, and employee performance: Evidence from Indonesia. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 735.
- Ikhsan, M., Reni, A., & Hakim, W. (2019). Effects of Work Motivation, Competence and Compensation on Agent Performance Through Job Satisfaction: Study at Prudential Life Assurance in Makassar.

Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship, 2(1), 60-71.

Irfan, M., Perizade, B., & Widiyanti, M. (2019). The Effect of Leadership and Organizational Culture on Employees Performance at PT. Pertamina EP Limau Field. *International Journal of Scientific & Research Publications*, 9(8), 994-1001.

Irwan, M. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Berita Kota Makassar [Doctoral dissertation, UNIVERSITAS BOSOWA].

Jannah, A., Erwindarti, S., Wardani, R., Ideal, S., & Putri, A. (2020). The effect of competence, organizational culture, and work conflict on employee performance of the national amil zakat agency in Dharmasraya regency. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 5(3), 869-875.

Jarrah, M. A. A., Hadi, W. E., Karadsheh, L., & Alhawari, S. (2020). A model for measuring the direct and indirect impact of organisational culture factors and knowledge-sharing on the success of employee performance (field study in Jordanian Islamic banks sector). *International Journal of Management Practice*, 13(1), 103-128.

Khan, M. A., Khan, M. H., & Hussain, A. (2020). Effect of organizational culture components on employee job performance in Pakistan. *Gomal University Journal of Research*, 36(1), 40-51.

Lantara, I. W. A. (2018). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di PT. Indonesia Tourism Development Corporation (ITDC). *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 10(1), 231-240.

Laras, T., & Susanti, F. E. (2021). Pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada (survey pada

cv. Kartika grup kecamatan wates kabupaten kulon progodaerah istimewa yogyakarta). *Jurnal Perilaku dan Strategi Bisnis*, 9(1), 46-60.

Larasati, D. (2018). Pengaruh Kualitas Pemimpin Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Budaya Organisasi, Strategi Organisasi Dan Motivasi Karyawan [Master's thesis, Universitas Islam Indonesia].

Latif, R. R. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di Prima SR Hotel & Convention Yogyakarta.

Lutfi, A. F., Susilo, C., & Rohmah, N. (2019). Hubungan Lama Masa Kerja Tenaga Kesehatan Dengan Kemampuan Triase Hospital Di Instalasi Gawat Darurat RSUD Dr. Abdoer Rahem Situbondo Kabupaten Situbondo. Fakultas Ilmu Kesehatan Universitas Muhammadiyah Jember. Diakses, 14.

Luthans, F. (2005). *Perilaku Organisasi*, Edisi 10. Andi, Yogyakarta.

Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. McGraw-Hill.

Mangkunegara, Anwar Prabu. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kedua. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>

Mathis, R. L., & Jackson, J. (2000). *Human Resource Management*. USA: South Western College-Thomson Learning.

Mathis, R. L., & Jackson, J. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Buku I. Jakarta: Salemba Empat.

- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. In Manajemen Bank Syariah Indonesia. *Journal of Management and Digital Business*, 1(1), 1-12.
- Mathis, R., & Jackson, J. (2002). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jilid 1 dan 2, terjemahan Bayu Brawira. Salemba Empat.
- Mathis, Robert L., & Jackson, John H. (2006). Human Resource Management, terjemahan, Edisi Kesepuluh. Jakarta: Salemba Empat.
- Mawardi, M. M. (2023). Path Analysis Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Marinal Indoprima. *Bayan lin-Naas: Jurnal Dakwah Islam*, 4(1).
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Meutia, K. I., & Husada, C. (2019). Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 4(1), 119-126.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9-25.
- Munyua, M. J. (2022). Effect Of Motivation On Employee Performance At The Independent Policing Oversight Authority. (Doctoral dissertation, KCA University).

- Murtiningsih, R. S. (2019). Masihkah Job Satisfaction Dan Motivation Memengaruhi Organizational Commitment? *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 12(1), Maret.
- Murtiningsih, R. S. (2020). The Impact of Compensation, Training & Development, and Organizational Culture on Job Satisfaction and employee Retention. *Indonesian Management and Accounting Research*, 19(1), 33-50.
- Nleguribi Dimbu, S. (2022). Impact of Motivation and Job Satisfaction on Basic School Teacher Retention in the Ejura-sekyedumase Municipality of Ghana. (Doctoral dissertation, University of Cape Coast).
- Novziransyah, N. (2017). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Kantor wilayah Sumatera Utara Medan. *JUMANTIK (Jurnal Ilmiah Penelitian Kesehatan)*, 2(1), 14-25.
- Nur, M., Yusuf, S., & Rusman, A. D. P. (2021). Analisis Peningkatan Kinerja Tenaga Kesehatan Melalui Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Di Dinas Kesehatan Kabupaten Sidrap. *Jurnal ilmiah manusia dan kesehatan*, 4(2), 190-200.
- Nurhadian, A. F. (2017). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 11(1), 59-74.
- O'Connor, M. F., Bower, J. E., Cho, H. J., Creswell, J. D., Dimitrov, S., Hamby, M. E., ... & Irwin, M. R. (2009). To assess, to control, to exclude: effects of biobehavioral factors on circulating inflammatory markers. *Brain, behavior, and immunity*, 23(7), 887-897.
- Oktaria, A. (2020). Hubungan Penempatan Pegawai dengan Kinerja Pegawai di Kantor Dinas Sosial Provinsi Sumatera Barat. *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan*, 1(1).

- Pang, K., & Lu, C. S. (2018). Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance: An empirical study of container shipping companies in Taiwan. *Maritime Business Review*, 3(1), 36-52.
- Parashakti, R. D., & Ekhsan, M. (2020). The effect of discipline and motivation on employee performance in PT Samsung Elektronik Indonesia. *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, 2(3), 653-660.
- Prasasti, F. A., Hutagaol, M. P., & Affandi, M. J. (2016). Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Pemasaran Melalui Faktor Pendorong Motivasi (Studi Kasus: Bank Xyz Kcu Bekasi). *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen (JABM)*, 2(3), 248-248.
- Pratama, H., Rivai, H. A., & Lukito, H. (2023). The effect of competence and work discipline on employee performance with work motivation as a mediating variable. *Enrichment: Journal of Management*, 12(6), 4960-4968.
- Priarso, M. T., Diatmono, P., & Mariam, S. (2018). The effect of transformational leadership style, work motivation, and work environment on employee performance that in mediation by job satisfaction variables in Pt. Gynura Consulindo. *Business and Entrepreneurial Review*, 18(2), 165-176.
- Purba, D. C., Lengkong, V. P., & Loindong, S. (2019). Analisis pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan umum percetakan negara republik indonesia cabang manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 7(1).
- Purwanto Djoko. (2011). *Komunikasi Bisnis*. Jakarta: Erlangga Ciracas.

- Rita, M., Randa Payangan, O., Rante, Y., Tuhumena, R., & Erari, A. (2018). Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance. *International Journal of Law and Management*, 60(4), 953-964.
- Rivai, A., & Sagala, E. J. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Edisi Kedua. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2002). *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi, Edisi Kelima*. Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior* (9th ed.). Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks.
- Robbins, S. P., & A., T. (2009). *Organizational behavior: United States edition* (13th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Edisi 16. Salemba Empat, Jakarta.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2012). *Management*. Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S., & Judge, T. (2008). *Perilaku Organisasi* (12th ed.). PT. Salemba Empat.
- Rofiliana, L., & Rofiuddin, M. (2021). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.
- Rozanna, N., Adam, M., & Majid, M. S. A. (2019). Does job satisfaction mediate the effect of organizational change and organizational culture on employee performance of the Public Works and Spatial Planning Agency. *IOSR Journal of Business and Management*, 21(1), 45-51.
- Rozi, A., & Sunarsi, D. (2020). The influence of motivation and work experience on employee performance at PT. Yamaha Saka Motor in South Tangerang. *Jurnal Office*, 5(2), 65-74.

- Sasuwe, M., Tewal, B., & Uhing, Y. (2018). Pengaruh budaya organisasi dan stres kerja terhadap kepuasan kerja dan produktivitas kerja karyawan PT. AIR MANADO. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 6(4).
- Satriani, S., Abdullah, R., & Harun, B. (2019). Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) serta Insentif terhadap Kepuasan Kerja Perawat melalui Motivasi Kerja di Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Arifin Nu'mang Kabupaten Sidenreng Rappang. *YUME: Journal of Management*, 2(3).
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (second edition). Jossey Bass Publishers: San Francisco.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7th ed.). Wiley.
- Sembiring, M., Jufrizen, J., & Tanjung, H. (2021). Efek Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(1), 131-144.
- Setyaningrum, K. (2018). Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada PT. Asahimas Chemical Indonesia.
- Siagian, S. (2002). *Filsafat Administrasi*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Siagian, S., & Sondang P. (2004). *Prinsip-prinsip Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia, Jilid I*. Jakarta: Penerbit Binarupa Aksara.
- Sinambela, L. P. (2012). *Kinerja Pegawai*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sobirin, A. (2007). *Budaya organisasi*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.

- Stefanovska-Petkovska, M., Petrovska, I., Bojadziev, M., Schaeffer, I., & Tomovska-Misoska, A. (2019). The effects of organizational culture and dimensions on job satisfaction and work-life balance. *Montenegrin Journal of Economics*, 15(1), 99-112.
- Sudiardhita, K. I. R., Mukhtar, S., Hartono, B., Sariwulan, T., & Nikensari, S. I. (2018). The effect of compensation, motivation of employee and work satisfaction to employee performance Pt. Bank Xyz (Persero) Tbk. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(4), 1–14.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Sutrisno, S., Herdiyanti, H., Asir, M., Yusuf, M., & Ardianto, R. (2022). Dampak Kompensasi, motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan: Review Literature. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 3(6), 3476-3482.
- Syafruddin, S., Intang, S. N., & Selvia, S. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Stikes Salewangang Maros. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 6(1), 1-12.
- Tran, Q. H. (2021). Organisational culture, leadership behaviour and job satisfaction in the Vietnam context. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(1), 136-154.
- Turnip, W. J. (2020). Effect of Motivation and Work Environment on Employee Performance of PT. XYZ. *Enrichment: Journal of Management*, 10(2, May), 39-43.

- Veithzal, R. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. PT Raja Grafindo Persada.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. San Francisco.
- Wardani, R. K., Mukzam, M. D., & Mayowan, Y. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 31(8).
- Wijaya, I. K. (2018). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan cv bukit sanomas. *Agora*, 6(2).
- Wijaya, I. K. (2018). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan cv bukit sanomas.
- Zewdie, H. (2020). *The Effect Of Job Satisfaction On Employee Performance At All African Leprosy, Tuberculosis And Rehabilitation Training Center (Alert) (Doctoral dissertation, ST. Mary's University)*.

LAMPIRAN 1

KUESIONER PENELITIAN

Kuesioner Penelitian Pengaruh Budaya Organisasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* (Studi kasus pada PT Bengkulu Kokoh Perkasa)

Kepada Yth. Responden Penelitian

Karyawan PT. Bengkulu Kokoh Perkasa

Dengan hormat,

Saya yang bertanda tangan dibawah ini adalah mahasiswa Universitas Islam Indonesia Yogyakarta

Nama : Rachmad Julius Fikri

NIM : 19311416

Fakultas : Bisnis dan Ekonomika

Jurusan : Manajemen

Untuk tujuan penyusunan skripsi dengan judul "Pengaruh Budaya Organisasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PT Bengkulu Kokoh Perkasa)", saya membutuhkan bantuan dan partisipasi dari Bapak/Ibu, Saudara/I untuk mengisi kuesioner ini. Mohon untuk mengisi kuesioner ini dengan jujur dan terbuka, karena jawaban yang diberikan akan sangat membantu dalam penelitian ini. Pastikan bahwa jawaban yang diberikan akan dijamin kerahasiaannya dan tidak akan disampaikan kepada pihak luar. Terima kasih atas waktu dan partisipasi Bapak/Ibu, Saudara/I dalam mengisi kuesioner ini.

Hormat Saya

Rachmad Julius Fikri

A. Identitas Responden

1. Jenis Kelamin

- a. Laki-Laki
- b. Perempuan

2. Usia

- a. Kurang dari 25 tahun
- b. 25-30 tahun
- c. 31-40 tahun
- d. 41-50 tahun
- e. Lebih dari 50 tahun

3. Pendidikan Terakhir

- a. Tidak Ada
- b. SD
- c. SMP
- d. SMA
- e. Diploma
- f. Sarjana (S1)
- g. Magister

4. Status Pernikahan

- a. Sudah Kawin
- b. Belum Kawin

5. Lama Bekerja

- a. Kurang dari 1 tahun
- b. 1-5 tahun
- c. 5-10 tahun
- d. 10-15 tahun
- e. 15-20 tahun
- f. Lebih dari 20 tahun

6. Penghasilan

- a. Kurang dari Rp. 2.701.256
- b. Rp. 2.701.256 – Rp . 5.000.000
- c. Rp. 5.000.000 – Rp . 10.000.000
- d. Rp. 10.000.000 – Rp . 15.000.000
- e. Lebih dari 15.000.000

7. Departemen

- a. Marketing
- b. Accounting
- c. Operasional & Gudang
- d. Teli / Ceker
- e. Helper
- f. Kuli Panggul
- g. Driver

Pilihlah angka pada kolom jawaban yang sesuai dengan perasaan yang anda rasakan dan anda lakukan, dengan cara memberi *ceklist* pada alternatif jawaban berikut:

6 = **Sangat Setuju**

5 = **Setuju**

4 = **Cukup Setuju**

3 = **Kurang Setuju**

2 = **Tidak Setuju**

1 = **Sangat Tidak Setuju**

LAMPIRAN 1 KUESIONER PENELITIAN

No	Pernyataan	Penilaian					
		1	2	3	4	5	6
A. Budaya Organisasional							
Orientasi Pada Hasil							
1	Saya dapat mencapai target pekerjaan yang di tetapkan						
2	Saya memiliki tujuan yang jelas dan spesifik						
3	Saya berusaha untuk meningkatkan produktivitas						
4	Saya merasa mendapatkan umpan balik teratur dari pimpinan saya						
Perhatian Terhadap Detail							
5	Saya mematuhi jadwal kerja yang telah ditetapkan						
6	Saya cermat dalam menyelesaikan setiap						

	detail pekerja						
7	Saya memiliki kemampuan menganalisis pekerjaan secara menyeluruh						
8	Saya yakin bahwa hasil kerja saya dapat dipahami dengan baik oleh pimpinan						
Inovasi Dan Keberanian Dalam Mengambil Resiko							
9	Saya merasa termotivasi untuk bersikap inovatif						
10	Saya percaya bahwa organisasi memberi kebebasan untuk membuat keputusan						
11	Saya melihat risiko sebagai bagian yang tak terhindarkan dalam pekerjaan						
Berorientasi Pada Individu							
12	Saya merasa hubungan yang terjalin sesama rekan kerja baik						
13	Saya merasa hubungan antara pimpinan dengan karyawan terjalin positif						
14	Saya merasa dihargai melalui pemberian tunjangan kinerja						
Berorientasi Pada Tim							
15	Saya mengedepankan kepentingan Bersama						
16	Saya merasa kolaborasi antar kelompok berjalan dengan baik						
17	Saya merasa selalu mendapatkan dukungan dari tim						
Agresivitas							
18	Saya merasa terdorong untuk mencapai target pribadi						
19	Saya merasa bangga dengan upaya kerja						

	keras saya						
20	Saya merasa pencapaian kerja saya memberikan dampak positif						
21	Saya merasa adanya semangat kompetisi yang sehat di tempat kerja						
22	Saya memprioritaskan kegiatan yang memberikan nilai positif						
Stabilitas							
23	Saya merasa adanya pemberian informasi secara terbuka terkait pekerjaan						
24	Saya memiliki semangat untuk meningkatkan kinerja						
25	Saya merasa adanya kestabilan lingkungan kerja yang nyaman						
B. Motivasi Kerja							
Kebutuhan Prestasi (<i>Achievement Needs</i>)							
26	Saya merasa memiliki ambisi untuk mencapai tujuan pribadi						
27	Saya merasa terdorong untuk mengembangkan kreativitas kerja						
28	Saya selalu antusias akan hal-hal baru						
Kebutuhan Akan Afiliasi (<i>Need for affiliation</i>)							
29	Saya merasa perlu diterima oleh orang lain di lingkungan tempat bekerja						
30	Saya merasa dihormati dalam interaksi sosial						
31	Saya merasa adanya dorongan untuk maju daripada menghindari kegagalan						
32	Saya turut andil dalam setiap kegiatan perusahaan						

Kebutuhan Daya (<i>Power requirement</i>)						
33	Saya berkontribusi dalam kegiatan perusahaan					
34	Saya dapat menggunakan kekuasaan untuk meningkatkan keterampilan					
C. Kinerja Karyawan						
Kuantitas Output						
35	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan					
36	Saya dapat menetapkan target kegiatan kerja yang harus dicapai					
37	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu					
Kualitas Output						
38	Saya mampu untuk bekerja secara teliti					
39	saya disiplin waktu dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan					
40	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standar kerja yang ditetapkan					
41	Saya berdedikasi tinggi terhadap tugas yang dilakukan					
42	Saya mengikuti aturan-aturan yang telah ditetapkan dalam organisasi					
Kehadiran Ditempat Kerja						
43	Saya dapat hadir tepat waktu					
44	Saya meninggalkan tempat kerja hanya untuk kebutuhan kerja lainnya					
Ketepatan						
45	Saya merasa konsisten dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab					

46	Saya handal dalam memberikan pelayanan terbaik						
47	Saya bekerja dengan benar dan akurat dalam melaksanakan tugas						
Sikap kooperatif							
48	Saya dapat bekerjasama secara baik di berbagai pihak						
49	Saya memprioritaskan kerjasama dalam menyelesaikan tugas daripada bekerja secara mandiri						
D. Kepuasan Kerja							
Pekerjaan							
50	Saya merasa puas karena mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik						
51	Saya puas karena menyelesaikan pekerjaan dengan cara yang saya miliki						
52	Saya telah bertanggung jawab terhadap setiap tugas						
53	Saya telah di percaya akan tantangan yang diberikan organisasi						
Upah Dan Kesejahteraan							
54	Saya merasa upah yang diberikan dapat memenuhi kebutuhan sehari- hari						
55	Saya merasa cukup atas tunjangan yang diberikan oleh perusahaan						
56	Saya merasa gaji yang diterima sesuai dengan beban kerja						
57	Saya merasa sistem pembayaran gaji dari perusahaan berjalan dengan baik dan tepat waktu						
Kesempatan Promosi							

58	Saya merasa perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mendapatkan pendidikan lebih tinggi						
59	Saya merasa adanya kesempatan promosi yang adil						
60	Saya merasa perusahaan memberikan dukungan atau pengakuan terhadap hasil kerja yang maksimal						
61	Saya merasa adanya sistem promosi yang jelas						
Pengawasan							
62	Saya merasa atasan memberikan kritik yang membangun terhadap karyawan dalam segala situasi						
63	Saya merasa kondisi karyawan di perusahaan diperhatikan dengan baik						
64	Saya merasa mendapatkan kepercayaan penuh dari atasan						
65	Saya mendapatkan solusi dari atasan ketika sedang kesulitan						
Rekan Kerja							
66	Saya merasa rekan kerja peduli terhadap masalah pekerjaan yang dihadapi karyawan						
67	Saya merasa rekan kerja selalu membantu memberikan solusi ketika karyawan berada dalam kesulitan						
68	Saya merasa rekan kerja dapat diajak kerjasama						
69	Saya merasa penyelesaian masalah dengan rekan kerja dapat diselesaikan secara kekeluargaan						

LAMPIRAN 3 KARAKTERISTIK RESPONDEN

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25-30 tahun	15	23.4	23.4	23.4
	31-40 tahun	13	20.3	20.3	43.8
	41-50 tahun	10	15.6	15.6	59.4
	Kurang dari 25 tahun	23	35.9	35.9	95.3
	Lebih dari 50 tahun	3	4.7	4.7	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	40	62.5	62.5	62.5
	Perempuan	24	37.5	37.5	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

Pendidikan Terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Diploma	17	26.6	26.6	26.6
	Magister	2	3.1	3.1	29.7
	Sarjana (S1)	20	31.3	31.3	60.9
	SMA	22	34.4	34.4	95.3
	SMP	3	4.7	4.7	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

Status Pernikahan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Belum Kawin	18	28.1	28.1	28.1
	Sudah Kawin	46	71.9	71.9	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

Lama Bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 tahun	13	20.3	20.3	20.3
	10-15 tahun	8	12.5	12.5	32.8
	15-20 tahun	9	14.1	14.1	46.9
	5-10 tahun	19	29.7	29.7	76.6
	Kurang dari 1 tahun	9	14.1	14.1	90.6
	Lebih dari 20 tahun	6	9.4	9.4	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

Penghasilan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang dari Rp. 2.701.256	9	14.1	14.1	14.1
	Lebih dari 15.000.000	3	4.7	4.7	18.8
	Rp. 10.000.000 – Rp . 15.000.000	10	15.6	15.6	34.4
	Rp. 2.701.256 – Rp . 5.000.000	17	26.6	26.6	60.9
	Rp. 5.000.000 – Rp . 10.000.000	25	39.1	39.1	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

Departemen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Accounting	6	9.4	9.4	9.4
	Driver	4	6.3	6.3	15.6
	Kuli Punggul	9	14.1	14.1	29.7
	Marketing	19	29.7	29.7	59.4
	Operasional & Gudang	17	26.6	26.6	85.9
	Teli / Ceker	9	14.1	14.1	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

LAMPIRAN 4 OUTPUT PLS

Reliabilitas

Construct reliability and validity - Overview Zoom (100%)

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Budaya Organisasi	0.994	0.995	0.994	0.875
Kepuasan Kerja	0.985	0.986	0.986	0.784
Kinerja Karyawan	0.974	0.976	0.976	0.734
Motivasi Kerja	0.983	0.994	0.985	0.879

R Square

R-square - Overview Zoom (172%) Copy to Excel Copy to R

	R-square	R-square adjusted
Kepuasan Kerja	0.383	0.362
Kinerja Karyawan	0.535	0.512

Q Square

Construct cross-validated redundancy - Total Zoom (167%) Copy to Excel Copy to R

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Budaya Organisasi	1,600.000	1,600.000	0.000
Kepuasan Kerja	1,280.000	915.066	0.285
Kinerja Karyawan	960.000	596.900	0.378
Motivasi Kerja	576.000	576.000	0.000

Outer Loading

Outer loadings - Matrix

	Quadrat Organisme	Kepercayaan Kerja	Nilai kerja Masyarakat	Motivasi Kerja
X1.1	0.920			
X1.10	0.959			
X1.11	0.952			
X1.12	0.974			
X1.13	0.960			
X1.14	0.961			
X1.15	0.967			
X1.16	0.951			
X1.17	0.965			
X1.18	0.962			
X1.19	0.965			
X1.2	0.911			
X1.20	0.996			
X1.21	0.961			
X1.22	0.969			
X1.23	0.936			
X1.24	0.967			
X1.25	0.962			
X1.3	0.955			
X1.4	0.965			
X1.5	0.876			
X1.6	0.927			
X1.7	0.967			
X1.8	0.965			
X1.9	0.952			
X2.1				0.961
X2.2				0.926
X2.3				0.953
X2.4				0.944
X2.5				0.901
X2.6				0.959
X2.7				0.953
X2.8				0.943
X2.9				0.907
Y.1			0.872	
Y.10			0.855	
Y.11			0.850	
Y.12			0.814	
Y.13			0.801	
Y.14			0.806	
Y.15			0.874	
Y.2			0.904	
Y.3			0.896	
Y.4			0.815	
Y.5			0.864	
Y.6			0.910	
Y.7			0.876	
Y.8			0.876	
Y.9			0.843	
Z.1		0.909		
Z.10		0.909		
Z.11		0.900		
Z.12		0.845		
Z.13		0.875		
Z.14		0.821		
Z.15		0.881		
Z.16		0.885		
Z.17		0.820		
Z.18		0.899		
Z.19		0.885		
Z.2		0.849		
Z.20		0.885		
Z.3		0.899		
Z.4		0.907		
Z.5		0.918		
Z.6		0.882		

Model Fit

Model fit Zoom (167%)

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.068	0.068
d_ULS	11.290	11.290
d_G	n/a	n/a
Chi-square	∞	∞
NFI	n/a	n/a

Indirect Effect

Specific indirect effects - Mean, STDEV, T values, p values Zoom (82%)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Budaya Organisasi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.245	0.243	0.103	2.373	0.018
Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.182	0.179	0.072	2.541	0.011

Fornell Lacker

Discriminant validity - Fornell-Larcker criterion [Zoom \(135%\)](#)

	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja
Budaya Organisasi	0.936			
Kepuasan Kerja	0.518	0.886		
Kinerja Karyawan	0.587	0.675	0.857	
Motivasi Kerja	0.164	0.419	0.223	0.938

Direct Effect

Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values [Zoom \(95%\)](#)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Budaya Organisasi -> Kepuasan Kerja	0.462	0.453	0.120	3.857	0.000
Budaya Organisasi -> Kinerja Karyawan	0.321	0.319	0.141	2.280	0.023
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.530	0.526	0.138	3.841	0.000
Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja	0.343	0.349	0.128	2.681	0.007
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	-0.052	-0.051	0.070	0.736	0.462

Cross Loading

Discriminant validity - Cross loadings

	Quidya Organisasi	Reputasi Harga	Nivea Harga	libi unit Harga
X11	0.920	0.497	0.591	0.212
X110	0.959	0.429	0.505	0.124
X111	0.952	0.525	0.503	0.192
X112	0.974	0.550	0.576	0.188
X113	0.960	0.507	0.576	0.165
X114	0.991	0.499	0.454	-0.016
X115	0.997	0.495	0.495	0.127
X116	0.951	0.462	0.559	0.157
X117	0.965	0.571	0.618	0.196
X118	0.962	0.528	0.591	0.175
X119	0.985	0.495	0.598	0.107
X12	0.911	0.540	0.590	0.280
X120	0.996	0.474	0.595	0.165
X121	0.991	0.510	0.612	0.171
X122	0.999	0.544	0.594	0.196
X123	0.996	0.449	0.517	0.122
X124	0.957	0.447	0.591	0.144
X125	0.962	0.476	0.592	0.119
X13	0.925	0.470	0.598	0.138
X14	0.925	0.477	0.541	0.143
X15	0.876	0.418	0.494	0.062
X16	0.927	0.459	0.517	0.130
X17	0.997	0.524	0.597	0.218
X18	0.965	0.513	0.598	0.124
X19	0.952	0.398	0.448	0.096
X21	0.958	0.348	0.165	0.991
X22	0.140	0.359	0.285	0.985
X23	0.226	0.474	0.294	0.953
X24	0.113	0.325	0.162	0.944
X25	0.247	0.496	0.285	0.991
X26	0.172	0.398	0.197	0.959
X27	0.119	0.357	0.154	0.953
X28	0.063	0.279	0.092	0.943
X29	0.199	0.460	0.290	0.997
Y1	0.490	0.559	0.672	0.191
Y10	0.590	0.611	0.625	0.305
Y11	0.492	0.490	0.690	0.096
Y12	0.473	0.510	0.614	0.171
Y13	0.414	0.550	0.601	0.199
Y14	0.437	0.616	0.606	0.096
Y15	0.598	0.676	0.674	0.149
Y2	0.525	0.595	0.694	0.222
Y3	0.606	0.608	0.696	0.305
Y4	0.490	0.540	0.615	0.199
Y5	0.458	0.592	0.694	0.196
Y6	0.491	0.577	0.610	0.199
Y7	0.579	0.593	0.678	0.196
Y8	0.592	0.661	0.678	0.262
Y9	0.598	0.545	0.643	0.206
Z1	0.415	0.999	0.653	0.419
Z10	0.525	0.999	0.694	0.345
Z11	0.490	0.990	0.592	0.360
Z12	0.591	0.945	0.572	0.294
Z13	0.463	0.675	0.596	0.375
Z14	0.371	0.621	0.490	0.379
Z15	0.296	0.661	0.559	0.418
Z16	0.367	0.665	0.643	0.396
Z17	0.440	0.620	0.597	0.293
Z18	0.490	0.669	0.575	0.345
Z19	0.376	0.665	0.694	0.379
Z2	0.540	0.949	0.696	0.328
Z20	0.362	0.665	0.594	0.406
Z3	0.592	0.669	0.670	0.418
Z4	0.491	0.907	0.597	0.465
Z5	0.443	0.918	0.591	0.350
Z6	0.461	0.662	0.591	0.379
Z7	0.591	0.666	0.596	0.378
Z8	0.540	0.696	0.696	0.418
Z9	0.540	0.693	0.690	0.375

**LAMPIRAN 5 PROSES OUT PUT PLS
PROSES OUTPUT PLS**

Validitas Konvergen

	Outer loading
11.1 c- Budaya Organisasi	0.820
11.10 c- Budaya Organisasi	0.959
11.11 c- Budaya Organisasi	0.952
11.12 c- Budaya Organisasi	0.974
11.13 c- Budaya Organisasi	0.960
11.14 c- Budaya Organisasi	0.861
11.15 c- Budaya Organisasi	0.967
11.16 c- Budaya Organisasi	0.951
11.17 c- Budaya Organisasi	0.965
11.18 c- Budaya Organisasi	0.962
11.19 c- Budaya Organisasi	0.895
11.2 c- Budaya Organisasi	0.811
11.20 c- Budaya Organisasi	0.896
11.21 c- Budaya Organisasi	0.961
11.22 c- Budaya Organisasi	0.969
11.23 c- Budaya Organisasi	0.936
11.24 c- Budaya Organisasi	0.957
11.25 c- Budaya Organisasi	0.962
11.3 c- Budaya Organisasi	0.955
11.4 c- Budaya Organisasi	0.965
11.5 c- Budaya Organisasi	0.876
11.6 c- Budaya Organisasi	0.927
11.7 c- Budaya Organisasi	0.967
11.8 c- Budaya Organisasi	0.965
11.9 c- Budaya Organisasi	0.952
12.1 c- Motivasi Kerja	0.961
12.2 c- Motivasi Kerja	0.926
12.3 c- Motivasi Kerja	0.953
12.4 c- Motivasi Kerja	0.944
12.5 c- Motivasi Kerja	0.901
12.6 c- Motivasi Kerja	0.959
12.7 c- Motivasi Kerja	0.953
12.8 c- Motivasi Kerja	0.943
12.9 c- Motivasi Kerja	0.897
1.1 c- Kinerja Karyawan	0.872
1.10 c- Kinerja Karyawan	0.855
1.11 c- Kinerja Karyawan	0.830
1.12 c- Kinerja Karyawan	0.814
1.13 c- Kinerja Karyawan	0.801
1.14 c- Kinerja Karyawan	0.808
1.15 c- Kinerja Karyawan	0.874
1.2 c- Kinerja Karyawan	0.904
1.3 c- Kinerja Karyawan	0.896
1.4 c- Kinerja Karyawan	0.815
1.5 c- Kinerja Karyawan	0.864
1.6 c- Kinerja Karyawan	0.910
1.7 c- Kinerja Karyawan	0.878
1.8 c- Kinerja Karyawan	0.878
1.9 c- Kinerja Karyawan	0.843
2.1 c- Kepuasan Kerja	0.909
2.10 c- Kepuasan Kerja	0.909
2.11 c- Kepuasan Kerja	0.900
2.12 c- Kepuasan Kerja	0.845
2.13 c- Kepuasan Kerja	0.875
2.14 c- Kepuasan Kerja	0.821
2.15 c- Kepuasan Kerja	0.881
2.16 c- Kepuasan Kerja	0.885
2.17 c- Kepuasan Kerja	0.820
2.18 c- Kepuasan Kerja	0.899
2.19 c- Kepuasan Kerja	0.895
2.2 c- Kepuasan Kerja	0.849
2.20 c- Kepuasan Kerja	0.885
2.3 c- Kepuasan Kerja	0.899
2.4 c- Kepuasan Kerja	0.907
2.5 c- Kepuasan Kerja	0.918
2.6 c- Kepuasan Kerja	0.882
2.7 c- Kepuasan Kerja	0.893
2.8 c- Kepuasan Kerja	0.896
2.9 c- Kepuasan Kerja	0.933

Nilai Fornell-Lacker Criterion

Fornell-Larcker criterion				
	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja
Budaya Organisasi	0.936			
Kepuasan Kerja	0.518	0.886		
Kinerja Karyawan	0.587	0.675	0.857	
Motivasi Kerja	0.164	0.419	0.223	0.938

Nilai Loading Silang (Cross Loading)

Cross loadings

	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja
W1.1	0.820	0.497	0.591	0.212
W1.10	0.959	0.429	0.506	0.124
W1.11	0.952	0.525	0.563	0.192
W1.12	0.974	0.550	0.578	0.188
W1.13	0.960	0.507	0.578	0.165
W1.14	0.861	0.409	0.454	-0.016
W1.15	0.967	0.405	0.496	0.127
W1.16	0.951	0.482	0.569	0.137
W1.17	0.965	0.571	0.618	0.198
W1.18	0.962	0.528	0.531	0.175
W1.19	0.895	0.405	0.508	0.107
W1.2	0.811	0.540	0.580	0.280
W1.20	0.896	0.474	0.585	0.165
W1.21	0.961	0.510	0.612	0.171
W1.22	0.969	0.544	0.584	0.198
W1.23	0.926	0.449	0.517	0.122
W1.24	0.957	0.447	0.521	0.144
W1.25	0.962	0.476	0.562	0.119
W1.3	0.955	0.470	0.508	0.138
W1.4	0.965	0.477	0.541	0.142
W1.5	0.876	0.418	0.494	0.052
W1.6	0.927	0.459	0.517	0.130
W1.7	0.967	0.524	0.587	0.218
W1.8	0.965	0.513	0.588	0.124
W1.9	0.952	0.398	0.448	0.096
W2.1	0.058	0.348	0.165	0.961
W2.2	0.140	0.359	0.226	0.926
W2.3	0.226	0.474	0.294	0.953
W2.4	0.113	0.255	0.162	0.944
W2.5	0.247	0.406	0.235	0.901
W2.6	0.172	0.388	0.187	0.959
W2.7	0.119	0.357	0.154	0.953
W2.8	0.043	0.279	0.032	0.943
W2.9	0.169	0.460	0.290	0.897
Y.1	0.490	0.559	0.372	0.161
Y.10	0.520	0.611	0.395	0.305
Y.11	0.432	0.490	0.330	0.096
Y.12	0.473	0.510	0.314	0.171
Y.13	0.414	0.550	0.301	0.109
Y.14	0.437	0.616	0.388	0.086
Y.15	0.538	0.676	0.374	0.149
Y.2	0.523	0.535	0.304	0.222
Y.3	0.606	0.608	0.396	0.305
Y.4	0.400	0.540	0.315	0.199
Y.5	0.458	0.562	0.364	0.166
Y.6	0.491	0.577	0.310	0.169
Y.7	0.579	0.583	0.378	0.196
Y.8	0.562	0.661	0.378	0.282
Y.9	0.508	0.545	0.343	0.206
Z.1	0.415	0.909	0.623	0.419
Z.10	0.525	0.909	0.624	0.345
Z.11	0.460	0.900	0.582	0.360
Z.12	0.501	0.845	0.572	0.264
Z.13	0.463	0.875	0.586	0.375
Z.14	0.371	0.821	0.490	0.379
Z.15	0.296	0.881	0.559	0.418
Z.16	0.367	0.885	0.643	0.336
Z.17	0.440	0.820	0.537	0.293
Z.18	0.400	0.899	0.575	0.345
Z.19	0.376	0.895	0.624	0.379
Z.2	0.540	0.849	0.626	0.328
Z.20	0.382	0.885	0.554	0.406
Z.3	0.532	0.899	0.670	0.418
Z.4	0.491	0.907	0.587	0.435
Z.5	0.443	0.918	0.581	0.350
Z.6	0.461	0.882	0.591	0.379
Z.7	0.501	0.893	0.568	0.378
Z.8	0.590	0.896	0.626	0.418
Z.9	0.540	0.933	0.640	0.375

Reliabilitas

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Budaya Organisasi	0.994	0.995	0.994	0.875
Kepuasan Kerja	0.985	0.986	0.986	0.784
Kinerja Karyawan	0.974	0.976	0.976	0.734
Motivasi Kerja	0.983	0.994	0.985	0.879

Inner Model dan Outer Model

Inner model				
	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja
Budaya Organisasi	1.000			
Kepuasan Kerja		1.000		
Kinerja Karyawan			1.000	
Motivasi Kerja				1.000

Outer model				
	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja
R1.1	-1.000			
R1.10	-1.000			
R1.11	-1.000			
R1.12	-1.000			
R1.13	-1.000			
R1.14	-1.000			
R1.15	-1.000			
R1.16	-1.000			
R1.17	-1.000			
R1.18	-1.000			
R1.19	-1.000			
R1.2	-1.000			
R1.20	-1.000			
R1.21	-1.000			
R1.22	-1.000			
R1.23	-1.000			
R1.24	-1.000			
R1.25	-1.000			
R1.3	-1.000			
R1.4	-1.000			
R1.5	-1.000			
R1.6	-1.000			
R1.7	-1.000			
R1.8	-1.000			
R1.9	-1.000			
R2.1				-1.000
R2.2				-1.000
R2.3				-1.000
R2.4				-1.000
R2.5				-1.000
R2.6				-1.000
R2.7				-1.000
R2.8				-1.000
R2.9				-1.000
V.1			-1.000	
V.10			-1.000	
V.11			-1.000	
V.12			-1.000	
V.13			-1.000	
V.14			-1.000	
V.15			-1.000	
V.2			-1.000	
V.3			-1.000	
V.4			-1.000	
V.5			-1.000	
V.6			-1.000	
V.7			-1.000	
V.8			-1.000	
V.9			-1.000	
Z.1		-1.000		
Z.10		-1.000		
Z.11		-1.000		
Z.12		-1.000		
Z.13		-1.000		
Z.14		-1.000		
Z.15		-1.000		
Z.16		-1.000		
Z.17		-1.000		
Z.18		-1.000		
Z.19		-1.000		
Z.2		-1.000		
Z.20		-1.000		
Z.3		-1.000		
Z.4		-1.000		
Z.5		-1.000		
Z.6		-1.000		
Z.7		-1.000		
Z.8		-1.000		
Z.9		-1.000		

R-Square

R-square			
Overview			
		R-square	R-square adjusted
Kepuasan Kerja		0.383	0.362
Kinerja Karyawan		0.535	0.512

Model Fit

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Budaya Organisasi	1600.000	1600.000	0.000
Kepuasan Kerja	1280.000	915.066	0.285
Kinerja Karyawan	960.000	596.900	0.378
Motivasi Kerja	576.000	576.000	0.000

Q Square

Path coefficients					
Mean, STDEV, T values, p values					
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Budaya Organisasi -> Kepuasan Kerja	0.462	0.453	0.120	3.857	0.000
Budaya Organisasi -> Kinerja Karyawan	0.321	0.319	0.141	2.280	0.023
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.530	0.526	0.138	3.841	0.000
Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja	0.343	0.349	0.128	2.681	0.007
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	-0.052	-0.051	0.070	0.736	0.462

Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

(Direct E)

Specific indirect effects					
Mean, STDEV, T values, p values					
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Budaya Organisasi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.245	0.243	0.103	2.373	0.018
Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.182	0.179	0.072	2.541	0.011

LAMPIRAN 6 LAMPIRAN BIODATA



A. Data Diri

Nama Lengkap : Rachmad Julius Fikri
Tempat Tanggal Lahir : Riak Siabun, 16 juli 2001
NIM : 19311416
Jururusan/Fakultas : Manajemen, Fakultas Bisnis dan
Ekonomika UII
Peminatan : Sumber Daya Manusia
Alamat : Tawang Rejo Kec. Air Periukan
Kab. Seluma. Kota Bengkulu
Email : 19311416@students.uui.ac.id
No. Telp : 081377537259

B. Riwayat Pendidikan

2013-2016 : SMP N 21 Seluma
2016-2019 : MAN 2 Kota Bengkulu
2019-Sekarang : Universitas Islam Indonesia