

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI:
KEPUASAN KERJA DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI DAN MODERASI**

SKRIPSI

*Acc untuk ujian skripsi.
Yogyakarta, 31 Maret 2026*



Dosen Pembimbing:

Majang Palupi, Dr., BBA., MBA.

Disusun Oleh:

Nama	: Ivan Dananjaya
Nomor Mahasiswa	: 22311051
Jurusan	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2025**

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI:
KEPUASAN KERJA DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DAN MODERASI**

Nama : Ivan Dananjaya
Nomor Mahasiswa : 22311051
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 12 Maret 2026

Telah disetujui oleh

Dosen Pembimbing,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'M. Palupi', written over a horizontal line.

Majang Palupi, Dr., BBA., MBA.

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa penyusunan skripsi ini sepenuhnya merupakan hasil karya ilmiah saya sendiri. Naskah ini tidak pernah saya ajukan, baik secara keseluruhan maupun sebagian, untuk memperoleh gelar akademik pada institusi pendidikan mana pun. Setiap pendapat, teori, data, maupun informasi yang berasal dari karya pihak lain telah saya cantumkan secara tepat melalui kutipan dan daftar pustaka sesuai kaidah penulisan ilmiah, Apabila di kemudian hari ditemukan adanya pelanggaran atau ketidaksesuaian terhadap pernyataan ini, saya bersedia menerima segala bentuk sanksi akademik yang ditetapkan oleh lembaga sesuai ketentuan yang berlaku.”

Yogyakarta, 6 April 2026

Penulis,



Ivan Dananjaya



FAKULTAS
BISNIS DAN EKONOMIKA

Gedung Prof. Dr. Ace Paradiredja
Ringroad Utara, Gondong Catur, Depok
Sleman, Yogyakarta 55283
T. (0274) 881546, 883087, 885376;
F. (0274) 882589
E. fe@uii.ac.id
W. fecon.uii.ac.id

SURAT KETERANGAN HASIL TES KEMIRIPAN

No.: 2815/Ka.Div/10/Div.PP/IV/2026

Bismillahirrahmaanirrahiim.

Assalamu'alaikum wr. wb.

Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : Ivan Dananjaya
Nomor Mahasiswa : 22311051
Dosen Pembimbing : Majang Palupi, Dr., BBA., MBA.
Program Studi : Manajemen
Judul Karya Ilmiah : Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai:
Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional
sebagai Variabel Mediasi dan Moderasi

Karya ilmiah yang bersangkutan di atas telah melalui proses tes kemiripan (*similarity test*) menggunakan **Turnitin** dengan hasil **16 % (enam belas persen)** sesuai aturan batas maksimal dinyatakan lolos yang diberlakukan di Universitas Islam Indonesia yaitu sebesar 20% (dua puluh persen).

Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum wr. wb

Yogyakarta, 6 April 2026

Kepala Divisi Pengelolaan Pengetahuan,

Suwardi, S.IP., M.IP.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI: KEPUASAN KERJA
DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DAN
MODERASI**

Disusun oleh : Ivan Dananjaya

Nomor Mahasiswa : 22311051

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan lulus
hari ini, tanggal: Senin 04 Mei 2026

Pembimbing TA : Majang Palupi, Dr., BBA., MBA.
Penguji : Muafi, Prof., Dr., S.E., M.Si.

Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	ii
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	8
1.3 Pertanyaan Penelitian	8
1.4 Tujuan Penelitian	9
1.5 Manfaat Penelitian	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA	11
2.1 Landasan Teori	11
2.1.1 Budaya Organisasi.....	11
2.1.1.1 Pengertian Budaya Organisasi.....	11
2.1.1.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Budaya Organisasi	12
2.1.1.3 Faktor-faktor yang dipengaruhi Budaya Organisasi.....	14
2.1.1.4 Indikator pengukuran Budaya Organisasi.....	15
2.1.2 Kepuasan Kerja.....	17
2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....	17
2.1.2.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja	18
2.1.2.3 Faktor-faktor yang dipengaruhi Kepuasan Kerja.....	19
2.1.2.4 Indikator pengukuran Kepuasan Kerja.....	20
2.1.3 Kinerja Pegawai.....	22
2.1.3.1 Pengertian Kinerja Pegawai.....	22
2.1.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai	23
2.1.3.3 Faktor-faktor yang dipengaruhi Kinerja Pegawai.....	24
2.1.3.4 Indikator pengukuran Kinerja Pegawai.....	25
2.1.4 Kepemimpinan Transformasional.....	27
2.1.4.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional	27

2.1.4.2	Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional.....	29
2.1.4.3	Faktor-faktor yang dipengaruhi Kepemimpinan Transformasional .	30
2.1.4.4	Indikator Pengukuran Kepemimpinan Tranformasional.....	31
2.2	Penelitian Terdahulu	33
2.2.1	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja.....	33
2.2.2	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	41
2.2.3	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja.....	45
2.2.4	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja	50
2.2.5	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Memoderasi Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	55
2.3	Hubungan Antar Variabel	60
2.3.1	Pengaruh dari Variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja	60
2.3.2	Pengaruh dari Variabel Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.....	62
2.3.3	Pengaruh dari Variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja	64
2.3.4	Pengaruh Variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja	65
2.3.5	Pengaruh Variabel Kepemimpinan Transformasional Memoderasi Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.....	67
2.4	Kerangka Penelitian	69
2.5	Hipotesis	70
BAB III METODE PENELITIAN.....		72
3.1	Pendekatan Penelitian.....	72
3.2	Lokasi Penelitian.....	72
3.2.1	Profil Instansi.....	72
3.2.2	Visi dan Misi.....	74
3.2.3	Logo.....	75
3.3	Identifikasi Variabel Penelitian	75
3.3.1	Variabel Independen (X).....	75
3.3.2	Variabel Dependen (Y)	76
3.3.3	Variabel Intervening (Z)	76

3.3.4	Variabel Moderator (M)	77
3.4	Definisi Operasional dan Indikator.....	77
3.4.1	Kinerja Karyawan (Y)	77
3.4.2	Kepuasan Kerja (Z)	79
3.4.3	Budaya Organisasi (X)	81
3.4.4	Kepemimpinan Transformasional (M)	83
3.5	Populasi dan Sampel.....	85
3.5.1	Populasi	85
3.5.2	Sampel	85
3.6	Jenis dan Teknik Pengumpulan Data	86
3.6.1	Jenis Data	86
3.6.2	Teknik Pengumpulan Data	87
3.7	Uji Instrumen Penelitian	88
3.7.1	Uji Validitas	88
3.7.2	Uji Reliabilitas	90
3.8	Metode Analisis Data	90
3.8.1	Analisis Deskriptif	91
3.8.2	Analisis Structural Equation Modeling (SEM)	91
BAB IV		98
ANALISIS DAN PEMBAHASAN		98
4.1	Analisis Deskriptif	98
4.1.1	Analisis Karakteristik Responden	98
4.1.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	98
4.1.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	99
4.1.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	99
4.1.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	101
4.1.6	Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan.....	102
4.2	Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	103
4.2.1	Variabel Budaya Organisasi.....	104
4.2.2	Variabel Kinerja Pegawai.....	107
4.2.3	Variabel Kepuasan Kerja.....	108

4.2.4 Variabel Kepemimpinan Transformasional	110
4.3 Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	111
4.3.1 Uji Validitas Konvergen (<i>Convergent Validity</i>).....	112
4.3.2 Uji Validitas Diskriminan (<i>Discriminant Validity</i>).....	115
4.3.3 Uji Reliabilitas Konstruk (<i>Construct Reliability</i>).....	118
4.4 Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	119
e. Pengujian R-Square (R^2)	119
f. Effect Size (f^2).....	120
g. Predictive Relevance (Q^2)	121
h. Uji Koefisien Jalur (<i>Path Coefficient</i>) dan Uji hipotesis (<i>bootstrapping</i>)	122
4.8 Pembahasan dan Diskusi	127
4.8.1 Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja Pegawai (H1).....	127
4.8.2 Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kepuasan kerja (H2).....	129
4.8.3 Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja karyawan (H3).....	130
4.8.4 Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja (H4).....	132
4.8.5 Pengaruh Kepemimpinan transformasional memoderasi hubungan antara Budaya organisasi dan Kepuasan kerja (H5).	133
BAB V	137
5.1 Kesimpulan.....	137
5.2 Saran.....	138
5.2.1 Bagi organisasi/Institusi terkait	138
5.2.2 Bagi Peneliti Selanjutnya	139
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	140
DAFTAR PUSTAKA	142
LAMPIRAN.....	156

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Review Jurnal Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja	38
Tabel 2. 2 Review Jurnal Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	44
Tabel 2. 3 Review Jurnal Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja	48
Tabel 2. 4 Review Jurnal Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja	53
Tabel 2. 5 Review Jurnal Pengaruh Kepemimpinan Transformatif memoderasi hubungan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	59
Tabel 3. 1 Indikator Pengukuran Kinerja Karyawan	78
Tabel 3. 2 Indikator Pengukuran Kepuasan Kerja	80
Tabel 3. 3 Indikator Pengukuran Budaya Organisasi.....	81
Tabel 3. 4 Indikator Pengukuran Kepemimpinan Transformatif	84
Tabel 3. 5 <i>Poin Skala Likert</i>	88
Tabel 4. 1 Jenis Kelamin.....	99
Tabel 4. 2 Usia	99
Tabel 4. 3 Pendidikan Terakhir.....	100
Tabel 4. 4 Lama Bekerja	101
Tabel 4. 5 Jabatan.....	102
Tabel 4. 6 Skala Deskriptif Variabel.....	104
Tabel 4. 7 Budaya Organisasi	104
Tabel 4. 8 Kinerja Pegawai	107
Tabel 4. 9 Kepuasan Kerja	109
Tabel 4. 10 Kepemimpinan Transformatif.....	110
Tabel 4. 11 <i>Loading Factor</i>	112
Tabel 4. 12 <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	115
Tabel 4. 13 <i>Fornell-Lacker Criterion</i>	116
Tabel 4. 14 <i>Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT)</i>	117
Tabel 4. 15 <i>Construct Reliability</i>	118

Tabel 4. 16 Koefisien determinasi (R-Square).....	119
Tabel 4. 17 <i>Effect Size</i> (f^2).....	120
Tabel 4. 18 <i>Predictive Relevance</i> (Q^2).....	121
Tabel 4. 19 Hasil Uji hipotesis (<i>bootstrapping</i>).....	123
Tabel 4. 20 Pengujian Efek Mediasi	124
Tabel 4. 21 Pengujian Efek Moderasi	125
Tabel 4. 22 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis	126

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian	70
Gambar 3. 1 Logo Instansi	75
Gambar 4. 1 Outer Model	
Error! Bookmark not defined.	
Gambar 4. 2 Hasil <i>Bootstrapping</i>	122

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dan kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi. Budaya organisasi dipandang sebagai faktor penting dalam membentuk sikap dan perilaku pegawai yang pada akhirnya memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik sampling jenuh yang melibatkan 86 pegawai Aparatur Sipil Negara. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja pegawai, namun berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai serta memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai. Sementara itu, kepemimpinan transformasional tidak terbukti memoderasi hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai lebih dipengaruhi oleh faktor psikologis seperti kepuasan kerja dibandingkan dengan praktik budaya organisasi secara langsung.

Kata kunci: Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai, Kepemimpinan Transformasional, Sektor Publik

ABSTRACT

This study aims to examine the effect of organizational culture on employee performance, with job satisfaction as a mediating variable and transformational leadership as a moderating variable. Organizational culture is considered an important factor in shaping employee attitudes and behavior, which in turn influences job satisfaction and performance. This research applies a quantitative approach using a census sampling technique involving 86 civil servant employees. Data were collected through questionnaires and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with the assistance of SmartPLS 4.0. The results indicate that organizational culture does not have a significant direct effect on employee performance, but has a positive and significant effect on job satisfaction. Furthermore, job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance and mediates the relationship between organizational culture and employee performance. However, transformational leadership does not significantly moderate the relationship between organizational culture and job satisfaction. These findings suggest that employee performance is more strongly influenced by psychological factors such as job satisfaction rather than direct organizational cultural practices.

Keywords: Organizational Culture, Job Satisfaction, Transformational Leadership, Employee Performance, Public Sector

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah Rabbil ‘alamin, puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah Subhanahu Wa Ta’ala atas segala limpahan rahmat, taufik, dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan naskah penelitian ini dengan baik. Shalawat serta salam senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad Shallallahu ‘alaihi wasallam yang telah membawa umat manusia menuju jalan yang penuh ilmu pengetahuan. Atas izin dan ridha Allah Subhanahu Wa Ta’ala, penulis dapat menyelesaikan naskah publikasi ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata-1 pada Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai: Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi dan Kepemimpinan Transformasional sebagai Variabel Moderasi”.

Penulis menyadari bahwa dalam proses penyusunan naskah ini tidak terlepas dari berbagai hambatan dan keterbatasan. Namun demikian, berkat dukungan, doa, serta bimbingan dari berbagai pihak, penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Allah Subhanahu wa Ta’ala yang telah memberikan kesehatan, kekuatan, dan kemudahan sehingga penulis dapat menyelesaikan proses tugas akhir dengan baik. Segala yang dicapai merupakan atas rahmat dan pertolongan-Nya, dan penulis berharap karya ini dapat memberikan ilmu yang bermanfaat.

2. Ibu Majang Palupi, Dr., BBA., MBA., selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan, meluangkan waktu, serta masukan yang berharga dengan penuh kesabaran dan dedikasi, sehingga penulis mampu menyelesaikan tugas akhir ini dengan baik.
3. Kedua orang tua tercinta, Bapak Damar Suwoyo dan Ibu Ita trien Aminati, Serta kakak saya Amiranti Fadila, yang selalu memberikan dukungan, doa, semangat dan motivasi tanpa henti kepada penulis untuk menempuh pendidikan hingga jenjang perguruan tinggi, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini dengan baik.
4. Pimpinan dan Seluruh karyawan Balai Besar Perikanan Budidaya Air Payau (BBPBAP) Jepara, yang telah memberikan izin, kesempatan, dan dukungan selama proses penyusunan tugas akhir ini.
5. Faida Nur Amalina, selaku pasangan penulis yang senantiasa memberikan dukungan penuh, baik secara emosional maupun mental. Terima kasih atas perhatian dan pengertian yang diberikan selama proses penyusunan tugas akhir ini sampai selesai dengan baik.
6. Aufa, Teguh, Rafdi, Haris, Nanda, dan Nesyeth, teman-teman seperjuangan yang selalu memberikan dukungan, kebersamaan, dan semangat selama masa perkuliahan. Kehadiran kalian membuat setiap proses menjadi lebih bermakna dan membantu penulis dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
7. Terakhir kepada diri sendiri, Ivan Dananjaya, yang telah berjuang dan bertahan hingga saat ini. Terima kasih atas segala usaha, kesabaran, dan

keteguhan dalam menyelesaikan apa yang telah dimulai. Semoga ilmu yang diperoleh dapat bermanfaat dan menjadi bekal untuk memberikan kontribusi yang lebih baik dimasa depan

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir ini masih terdapat berbagai keterbatasan dan kekurangan. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif sebagai bahan perbaikan di masa yang akan datang. Penulis berharap naskah ini dapat memberikan manfaat, baik bagi pengembangan ilmu pengetahuan maupun sebagai referensi bagi praktisi di bidang terkait.

Yogyakarta, 12 Maret 2026

Penulis,

A handwritten signature in dark ink, appearing to be 'Ivan Dananjaya', written in a cursive style.

Ivan Dananjaya

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era birokrasi yang semakin modern dan transformasi digital, lembaga instansi pemerintahan diharapkan tidak hanya memberikan pelayanan publik yang efektif dan profesional, tetapi juga menjamin terciptanya suasana kerja yang sehat, responsif, serta produktif. Tuntutan ini menjadikan sumber daya manusia (SDM) sebagai faktor strategis dalam menentukan keberhasilan organisasi. Salah satu unsur penting yang membentuk kualitas kinerja adalah budaya organisasi.

Budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi dasar yang dikembangkan dan diajarkan kepada anggota organisasi sebagai pedoman dalam memahami dan menyelesaikan berbagai persoalan internal maupun eksternal organisasi (Schein, 2010). Pandangan tersebut diperkuat oleh studi Bogale & Debela (2024) yang menegaskan bahwa konsep budaya organisasi Schein masih menjadi landasan utama sebagai dasar memahami dinamika organisasi modern terutama dalam proses adaptasi organisasi di era digital.

Budaya organisasi dapat dipahami sebagai sistem makna bersama yang dibentuk serta dianut oleh seluruh anggota organisasi sehingga mampu membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Sistem ini menjadi dasar dalam membentuk pola perilaku, interaksi, serta proses pengambilan keputusan di

lingkungan kerja (Robbins & Judge, 2013). Sementara Denison (1990); Denison & Neale (1996) menekankan adanya empat dimensi utama budaya organisasi yaitu *involvement*, *consistency*, *adaptability*, dan *mission* yang berfungsi sebagai fondasi dalam menciptakan organisasi yang solid serta berorientasi pada kinerja. Budaya organisasi yang baik dan kuat dapat meningkatkan partisipasi karyawan, keselarasan perilaku, kemampuan beradaptasi, dan kejelasan arah organisasi (Rukmiadim et al., 2024).

Studi Abane et al. (2022) yang dilakukan di Ghana memperkuat konsep tersebut yang menunjukkan bahwa dimensi dari Denison berpengaruh positif terhadap produktivitas pegawai sektor publik yang menekankan pentingnya budaya organisasi yang terarah dan adaptif bagi peningkatan efektivitas kerja.

Beberapa riset menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki keterkaitan yang signifikan dengan kepuasan dan kinerja pegawai. Dalam studi Putra & Putra (2024) menjelaskan budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai administrasi publik. Nurshadrina et al. (2024) menemukan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dilanjutkan dengan studi Nurlita et al. (2025) menyatakan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja para pegawai pada sektor publik.

Sementara itu Aggarwal (2024) dalam studi yang dilakukan di India, mengungkapkan bahwa dimensi budaya inovatif dan budaya relasional memberikan dampak positif terhadap kinerja serta kepuasan kerja karyawan. Temuan-temuan tersebut secara keseluruhan memperkuat bukti empiris

bahwasannya budaya organisasi yang kuat serta adaptif berperan penting untuk menciptakan kepuasan kerja yang tinggi dan peningkatan kinerja pada pegawai.

Riset lain juga menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada pegawai. Bagga et al. (2023) dalam studinya menunjukkan bahwa penerapan budaya organisasi yang menekankan perbaikan berkelanjutan, keterlibatan karyawan, serta nilai partisipatif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini sejalan dengan Umasangadji (2022) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi yang kuat dan selaras dengan nilai individu mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai pemerintah daerah. Putra & Nasution (2024) juga mengemukakan bahwasannya budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan motivasi, yang selanjutnya akan berdampak pada peningkatan kinerja.

Tidak hanya berpengaruh terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi juga memiliki peranan penting secara langsung dalam meningkatkan kinerja pegawai. Pham et al. (2024) membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan perusahaan logistik asing-investasi di Vietnam yang menunjukkan bahwa nilai dan norma organisasi mampu menjadi pendorong utama dalam peningkatan produktivitas. Hal ini diperkuat oleh temuan Siddiq et al. (2024) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dinas P2KB Karawang.

Azizi et al. (2021) juga menegaskan bahwa budaya organisasi merupakan faktor yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dengan

demikian budaya organisasi yang kuat serta selaras dengan nilai organisasi berperan penting dalam menciptakan kinerja karyawan yang optimal serta perilaku kerja yang produktif.

Berdasarkan berbagai temuan tersebut, dapat dipahami bahwa budaya organisasi tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Budaya organisasi yang positif menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, nilai bersama yang jelas, hubungan interpersonal yang mendukung sehingga dapat menumbuhkan rasa kepuasan terhadap pekerjaan. Penelitian yang mendukung hubungan mediasi ini seperti yang dilakukan Putra & Nasution (2024) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja dan motivasi sebagai variabel perantara.

Dilanjutkan dengan Faturrahman & Yuniawan (2023) mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Oleh karena itu, kepuasan kerja memiliki posisi strategis sebagai variabel mediasi untuk menjelaskan bagaimana pengaruh budaya organisasi dapat mendorong peningkatan kinerja secara komprehensif.

Di samping itu, Kepemimpinan Transformasional diyakini memperkuat internalisasi nilai budaya organisasi sehingga menghasilkan kepuasan kerja yang lebih tinggi terutama dalam sektor publik yang bersifat hierarkis. Dalam pendekatan ini pemimpin tidak hanya berperan sebagai pemberi arahan tetapi juga menanamkan nilai dan makna kerja kepada anggotanya. Bass & Avolio (1994)

menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berfokus pada upaya pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan potensi pengikutnya melalui pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Kepemimpinan Transformasional membantu menginternalisasi nilai-nilai organisasi melalui mekanisme tersebut, sehingga meningkatkan persepsi dukungan organisasi dan pada akhirnya dapat mendorong kepuasan kerja (Braun et al., 2013; Chen et al., 2022; Judge & Piccolo, 2004).

Terdapat riset lain yang turut mendukung peran kepemimpinan transformasional dalam memperkuat internalisasi budaya organisasi, studi Chen et al. (2022) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memperkuat hubungan antara lingkungan psikologis yang positif dan kesejahteraan pegawai termasuk kepuasan kerja. Dilanjutkan dengan studi dalam lingkungan kerja pelayanan sektor publik Yemeni oleh Belhaj (2024) memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan dalam mendorong perubahan budaya dan internalisasi nilai pada organisasi yang birokratis sehingga lebih responsif dan berorientasi terhadap peningkatan kinerja.

Faktor kepuasan kerja juga memiliki peran penting dalam meningkatkan efektivitas dan produktivitas pegawai. Kepuasan kerja merupakan perasaan positif yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaannya yang muncul dari hasil evaluasi terhadap berbagai karakteristik pekerjaan tersebut (Robbins & Judge, 2013). Pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerjanya tinggi akan menunjukkan loyalitas, motivasi dan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan mereka yang merasa kurang puas (Sandika et al., 2025). Dengan demikian kepuasan kerja dapat

menjadi faktor psikologis yang memberikan dampak positif budaya organisasi terhadap kinerja individu.

Adapun kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya sesuai dengan standar organisasi. Kinerja tidak hanya mencerminkan outputnya saja tetapi juga mencakup ketepatan waktu, kualitas, serta tingkat kerjasama dan tanggung jawab pegawai. Berdasarkan penelitian oleh Sandika et al. (2025) kinerja pegawai yang tinggi tidak dapat diperoleh tanpa adanya dukungan lingkungan kerja yang positif dan budaya yang memotivasi. Selain itu Veronika (2021) menemukan bahwa kombinasi antara budaya organisasi yang adaptif dan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mampu menciptakan kinerja yang optimal di sektor publik.

Walaupun demikian, mayoritas penelitian tersebut berfokus pada sektor swasta atau institusi pendidikan, sedangkan penelitian di sektor publik masih tergolong sedikit terutama dalam konteks lembaga instansi pemerintah di Indonesia. Sebenarnya lembaga pemerintah juga telah mengimplementasikan berbagai nilai budaya kerja seperti nilai BerAKHLAK (Berorientasi pada pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) sebagai elemen dari reformasi birokrasi di tingkat nasional. Namun, sering kali nilai-nilai tersebut belum sepenuhnya diserap dan ditunjukkan dalam perilaku kerja sehari-hari.

Fenomena seperti minimnya inisiatif, kurangnya kolaborasi antar unit, dan belum maksimalnya tanggung jawab individu menjadi tanda adanya

perbedaan antara nilai-nilai budaya yang diharapkan dan pelaksanaannya di lapangan. Kondisi ini mencerminkan adanya *practical-knowledge gap* yaitu perbedaan antara konsep budaya organisasi yang seharusnya dan penerapannya yang sebenarnya. Salah satu contoh konkret dari konteks tersebut adalah Balai Besar Perikanan Budidaya Air Payau (BBPBAP) Jepara, yang berfungsi sebagai unit pelaksana teknis di bawah naungan Kementerian Kelautan dan Perikanan.

BBPBAP Jepara telah memiliki sistem penilaian dan struktur kerja yang teratur serta telah mengimplementasikan sistem keuangan Badan Layanan Umum (BLU) sejak tahun 2023. Namun, sampai saat ini belum ada penelitian akademis yang secara khusus menilai pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan di lembaga tersebut. Sebenarnya, peningkatan produktivitas dan profesionalisme pegawai sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi yang mendukung partisipasi, komunikasi yang baik, serta penghargaan terhadap individu.

Sebagian besar penelitian terdahulu menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja seperti yang dilakukan oleh Bagga *et al.* (2023), Umasangadji (2022), dan Putra & Nasution (2024). Namun hubungan tersebut belum pernah diuji dalam konteks instansi pemerintahan sektor perikanan seperti BBPBAP Jepara yang memiliki karakter organisasi publik yang hierarkis. Selain itu, penelitian sebelumnya belum melibatkan kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja. Kondisi ini menunjukkan adanya celah penelitian (*research gap*) yang ingin diisi sehingga penelitian ini

berupaya memberikan kontribusi baru melalui pengujian model tersebut pada konteks BBPBAP Jepara.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan di atas dapat disimpulkan rumusan masalah sebagai berikut. Pertama, Belum diketahuinya secara empiris bagaimana budaya organisasi memengaruhi kinerja pegawai baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai mekanisme psikologis. Kedua, peran kepemimpinan transformasional dalam memperkuat hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja pegawai di lingkungan kerja yang bersifat birokratis juga belum diketahui secara jelas. Kondisi tersebut mencerminkan adanya kesenjangan pemahaman antara penerapan nilai budaya organisasi dan efektivitas kepemimpinan dalam mendorong kepuasan kerja serta kinerja pegawai sehingga perlu dikaji lebih lanjut melalui penelitian ini.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Dari uraian latar belakang dan rumusan masalah diatas, maka pertanyaan inti dalam riset ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai?
4. Apakah kepuasan kerja memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai?

5. Apakah kepemimpinan transformasional memoderasi hubungan pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dalam yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai
4. Untuk menguji dan menganalisis peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai
5. Untuk menguji dan menganalisis peran kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja pegawai

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini dilakukan karena diharapkan memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis sebagai berikut ini:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan pengetahuan tambahan bagi pengembangan kajian ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya yang berkaitan dengan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja serta peran

kepemimpinan transformasional sebagai faktor yang memperkuat hubungan tersebut. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat dijadikan referensi bagi penelitian selanjutnya yang meneliti topik serupa ada konteks instansi pemerintahan atau sektor publik lainnya

2. Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi instansi pemerintahan, khususnya unit kerja seperti Balai Besar Perikanan Budidaya Air Payau (BBPBAP) Jepara, dalam merancang strategi peningkatan kepuasan dan kinerja pegawai melalui penguatan budaya organisasi serta penerapan kepemimpinan transformasional yang efektif, sehingga mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berorientasi pada kinerja.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Budaya Organisasi

2.1.1.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan komponen krusial yang berfungsi sebagai perekat sosial, perancang identitas, dan kerangka regulasi bagi perilaku individu dalam organisasi (Wicaksono et al., 2025). Definisi Budaya organisasi menurut Robbins & Judge (2013) adalah sistem makna bersama yang dibentuk serta dianut oleh seluruh anggota organisasi sehingga mampu membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya.

Schein (2010) menambahkan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat pola asumsi dasar yang ditemukan, dikembangkan, dan diajarkan kepada anggota organisasi dalam menghadapi tantangan eksternal maupun integrasi internal. Pola asumsi ini menjadi pedoman dalam memahami serta menafsirkan situasi organisasi dan menentukan cara berperilaku yang tepat di lingkungan kerja.

Sementara itu, Denison (1990) memandang budaya organisasi sebagai seperangkat nilai dan praktik yang berpengaruh terhadap perilaku anggota organisasi untuk mencapai efektivitas kerja. Dalam pandangan Bogale & Debela (2024) budaya organisasi mencakup nilai, norma, dan keyakinan yang menjadi

dasar perilaku kerja serta memengaruhi cara organisasi beradaptasi terhadap perubahan lingkungan.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, serta norma yang diyakini untuk dijalankan secara kolektif oleh seluruh anggota organisasi. Budaya organisasi tidak hanya berfungsi sebagai pedoman perilaku, tetapi juga menjadi landasan dalam membentuk identitas organisasi, dan mendorong efektivitas serta kinerja organisasi secara menyeluruh.

2.1.1.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Budaya Organisasi

Budaya organisasi tidak terbentuk secara instan, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal organisasi. Menurut Robbins & Judge (2013) terdapat tujuh karakteristik utama yang mencerminkan faktor pembentuk budaya organisasi:

- Inovasi dan pengambilan resiko: sejauh mana organisasi memberikan dorongan kepada anggotanya untuk berinovasi dan berani mengambil risiko dalam melaksanakan tugasnya
- Perhatian terhadap detail: sejauh mana organisasi menekankan ketelitian, kecermatan, dan perhatian terhadap aspek-aspek penting dalam pelaksanaan pekerjaan maupun pengambilan keputusan
- Orientasi hasil: sejauhmana organisasi memfokuskan perhatian terhadap pencapaian hasil akhir dibandingkan dengan proses untuk mencapainya
- Orientasi pada tim: sejauh mana organisasi mendorong kerjasama tim dan kolaborasi dibandingkan dengan penyelesaian tugas secara individu

- Orientasi terhadap individu: sejauh mana keputusan organisasi mempertimbangkan dampaknya terhadap anggotanya didalam organisasi
- Keagresifan: menunjukkan sejauh mana organisasi menumbuhkan semangat kompetitif dan dorongan untuk berprestasi diantara anggotanya
- Stabilitas: sejauh mana organisasi menekankan pentingnya menjaga konsistensi, keteraturan, serta kelangsungan kegiatan dibandingkan dengan perubahan yang cepat

Sedangkan, Wahyuddin et al. (2021) mengidentifikasi adanya enam faktor utama yang berpengaruh dalam membentuk budaya organisasi, yakni:

- *Observed behavioural regularities*: merujuk pada kebiasaan dan pola perilaku yang tampak secara konsisten di antara anggota organisasi
- *Dominant Values*: nilai-nilai utama yang dipegang dan diyakini bersama oleh anggota organisasi sebagai pedoman dalam pengambilan keputusan serta bertindak.
- *Norms*: aturan yang tak tertulis yang mengatur perilaku anggota organisasi tentang apa yang dianggap pantas dan tidak pantas.
- *Rules*: peraturan formal yang dibuat secara resmi oleh organisasi untuk mengarahkan tindakan serta tanggung jawab seluruh anggotanya.
- *Philosophy*: pandangan atau prinsip dasar organisasi yang mencerminkan keyakinan mendasar tentang bagaimana organisasi dijalankan dan tujuan yang ingin dicapai.
- *Organizational Climate*: iklim organisasi menggambarkan suasana psikologis dan sosial yang dirasakan oleh anggota organisasi. Iklim yang

positif ditandai dengan rasa saling percaya serta dukungan yang pada akhirnya memperkuat budaya organisasi secara keseluruhan.

2.1.1.3 Faktor-faktor yang dipengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Aggarwal (2024) terdapat tiga faktor yang dipengaruhi oleh budaya organisasi, antara lain sebagai berikut:

- *Employee satisfaction*: Budaya yang menghargai kontribusi individu, memberikan dukungan, serta terbuka terhadap ide atau inovasi baru dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang merasa dihargai dan nyaman dalam organisasi akan menunjukkan rasa kepuasan yang lebih tinggi terhadap pekerjaannya
- *Employee performance*: Budaya organisasi yang kuat dan berorientasi pada hasil mampu mendorong peningkatan kinerja. Nilai-nilai organisasi yang menekankan inovasi, tanggung jawab, dan kolaborasi membuat karyawan lebih fokus serta termotivasi untuk memberikan kinerja yang terbaik bagi organisasi.
- *Psychological Capital*: Budaya organisasi juga berpengaruh terhadap modal psikologis karyawan yang mencakup efikasi diri, optimisme, harapan, dan ketangguhan. Lingkungan kerja yang mendukung serta memberi kepercayaan dapat memperkuat aspek tersebut, sehingga karyawan menjadi lebih percaya diri, tangguh menghadapi tekanan serta berorientasi terhadap pencapaian.

2.1.1.4 Indikator pengukuran Budaya Organisasi

Menurut Denison (1990) budaya organisasi dapat diukur melalui empat dimensi utama, yakni:

- Keterlibatan (*Involvement*): organisasi yang efektif memberdayakan karyawannya, membentuk kerja sama yang solid, serta mengembangkan keterlibatan diberbagai level. Dimensi ini menekankan pentingnya partisipasi aktif karyawan dalam pengambilan keputusan serta pelaksanaan pekerjaan. Tingkat keterlibatan yang tinggi dapat menciptakan rasa memiliki terhadap organisasi dan meningkatkan tanggungjawab karyawan terhadap pencapaian tujuan bersama.
- Konsistensi (*Consistency*): dimensi ini mencerminkan sejauh mana nilai, norma, dan perilaku yang berlaku dalam organisasi berjalan selaras dan terintegrasi. Organisasi yang memiliki budaya yang konsisten biasanya memiliki koordinasi yang baik, kohesi yang kuat, serta stabilitas internal yang tinggi. Keseragaman nilai dan pemikiran diantara anggota organisasi akan menciptaka arah kerja yang jelas dan memudahkan kolaborasi antarbagian.
- Kemampuan Beradaptasi (*Adaptability*): adaptabilitas menggambarkan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan baik internal maupun eksternal. Organisasi yang adaptif mampu mendeteksi kebutuhan perubaham, berinovasi, dan mengubah strategi atau kebijakan sesuai perkembangan zaman.

- Misi Organisasi (*Mission*): dimensi ini menunjukkan kejelasan arah, visi, maupun nilai-nilai utama yang menjadi pedoman bagi seluruh anggota organisasi. Misi yang kuat membantu setiap individu memahami tujuan strategis dan kontribusi mereka terhadap keberhasilan organisasi. Selain itu, kejelasan misi memperkuat komitmen karyawan serta memberikan orientasi jangka panjang yang selaras dengan visi dalam organisasi.

Sedangkan Busro (2020) berpendapat bahwa indikator budaya organisasi mencerminkan perilaku dan sikap yang terbentuk dari nilai-nilai organisasi dan menjadi pedoman dalam bekerja. Indikator budaya organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut ini:

- Keyakinan pada diri sendiri: menunjukkan tingkat kepercayaan karyawan terhadap kemampuan yang dimiliki untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara mandiri.
- Sikap tegas: menggambarkan kemampuan individu dalam bersikap konsisten, adil, dan objektif dalam mengambil keputusan maupun menyelesaikan masalah.
- Kecakapan dalam mengelola emosi: menunjukkan kemampuan individu dalam mengontrol emosi agar tetap stabil serta profesional saat menghadapi situasi yang menekan.
- Kemampuan untuk mengambil inisiatif: Menggambarkan dorongan karyawan untuk bertindak proaktif dan mencari solusi dari permasalahan tanpa menunggu perintah atasan langsung.

- Keterampilan dalam melakukan pengawasan: mencerminkan kemampuan dalam mengawasi dan memastikan pelaksanaan pekerjaan berjalan sesuai dengan aturan dan standar organisasi

Berdasarkan penjelasan indikator pengukuran budaya organisasi diatas, Indikator tersebut dapat digunakan sebagai acuan dalam menilai budaya organisasi dalam suatu organisasi. Pada penelitian ini penulis menggunakan indikator budaya organisasi oleh Denison (1990), karena model ini telah digunakan dalam penelitian yang berbasis organisasi seperti penelitian yang dilakukan oleh Imam *et al.* (2022), Nuraini & Melinda (2024), serta penelitian oleh Alfianto & Nadhor (2022) yang dilakukan di sektor publik.

2.1.2 Kepuasan Kerja

2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu aspek penting dalam perilaku organisasi karena mencerminkan sikap dan respon emosional individu terhadap pekerjaannya. Tingkat kepuasan yang dirasakan oleh individu berpengaruh terhadap motivasi, kinerja, serta komitmen dalam mencapai tujuan organisasi. Kepuasan kerja merupakan perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya yang muncul dari hasil evaluasi terhadap berbagai karakteristik pekerjaan tersebut (Robbins & Judge, 2013).

Luthans (2011) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi karyawan mengenai sejauh mana pekerjaan mereka mampu memenuhi hal-hal yang dianggap penting. Dengan kata lain kepuasan muncul saat pekerjaan memenuhi kebutuhan, nilai, serta harapan individu. Spector (1997)

mendefinisikan kepuasan kerja sebagai respon afektif individu terhadap pekerjaan berdasarkan penilaian atas berbagai aspek pekerjaan seperti gaji, kondisi kerja, kesempatan berkembang, serta hubungan interpersonal. Selanjutnya, Gazi et al. (2022) menekankan bahwa kepuasan kerja tidak hanya bergantung pada faktor-faktor pekerjaan semata, tetapi juga pada persepsi individu terhadap lingkungan kerja serta sistem organisasi secara menyeluruh.

Berdasarkan berbagai pandangan diatas, kepuasan kerja dapat dipahami sebagai kondisi emosional positif yang timbul dari penilaian individu terhadap pekerjaannya, baik dari aspek intrinsik maupun ekstrinsik. Kepuasan ini mencerminkan sejauh mana harapan, nilai, serta kebutuhan individu terpenuhi melalui pekerjaannya.

2.1.2.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Nguyen et al. (2021) kepuasan kerja karyawan dalam organisasi publik dipengaruhi oleh beberapa faktor yang berkaitan dengan kebijakan organisasi dan kondisi kerja, faktor-faktor tersebut mencakup:

- *Supervision*: pengawasan yang baik dari pimpinan berperan penting dalam memberikan arahan serta dukungan kepada karyawan. Pimpinan yang mampu menciptakan hubungan kerja yang positif akan menumbuhkan rasa dihargai dan meningkatkan loyalitas terhadap organisasi
- *Working Conditions*: lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung dalam pelaksanaan tugas menjadi salah satu faktor utama

pembentuk kepuasan kerja. Fasilitas yang memadai serta suasana kerja yang kondusif dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas.

- *Payment*: pemberian gaji serta tunjangan yang adil dan sesuai dengan beban atau tanggung jawab pekerjaan mampu meningkatkan rasa kepuasan kerja. Sistem kompensasi yang adil membuat karyawan merasa dihargai atas kontribusi yang diberikan kepada organisasi
- *Reward and Recognition*: apresiasi terhadap kinerja dan prestasi karyawan baik dalam bentuk penghargaan nonfinansial, berperan besar dalam menumbuhkan rasa puas terhadap pekerjaan. Pengakuan seperti ini juga menjadi bentuk dorongan bagi karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya.
- *The Job Itself*: pekerjaan yang menantang, menarik, dan memberikan kesempatan untuk berkembang serta belajar dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Ketika karyawan merasa pekerjaannya sesuai dan bermakna dengan kompetensi yang dimilikinya, maka tingkat kepuasan kerja akan semakin tinggi.

2.1.2.3 Faktor-faktor yang dipengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Sutoro et al. (2020) mengemukakan bahwa terdapat faktor-faktor yang dipengaruhi oleh kepuasan kerja mencakup:

- *Kinerja Pegawai*: pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan menunjukkan kinerja yang lebih optimal. Tingkat kepuasan yang tinggi mendorong munculnya semangat, tanggung jawab, dan kesungguhan

dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga berdampak positif terhadap organisasi.

- **Loyalitas terhadap Organisasi:** kepuasan kerja yang tinggi dapat menumbuhkan komitmen serta rasa memiliki terhadap organisasi. Pegawai yang merasa puas cenderung bertahan lebih lama dan memiliki dedikasi yang kuat untuk mendukung pencapaian tujuan bersama dalam organisasi.
- **Motivasi Kerja:** rasa puas terhadap pekerjaan mampu memperkuat motivasi internal. Ketika pegawai merasa dihargai, didukung, dan mendapatkan kesempatan untuk berkembang maka akan muncul dorongan untuk memberikan hasil kerja yang terbaik bagi organisasi.

2.1.2.4 Indikator pengukuran Kepuasan Kerja

Luthans (2011) mengatakan kepuasan kerja dapat diukur melalui lima indikator utama, yaitu:

- **Pekerjaan itu sendiri (*The work it self*):** Menggambarkan seberapa jauh pekerjaan yang dilakukan memberikan pengalaman yang menarik, menantang, serta memberikan kesempatan untuk berkembang.
- **Gaji (*Pay*):** Menunjukkan tingkat kompensasi yang diterima individu serta persepsinya mengenai kesesuaian dan keadilan imbalan tersebut dibandingkan dengan individu yang lainnya.
- **Kesempatan Promosi (*Promotion opportunities*):** Berkaitan dengan peluang yang tersedia bagi karyawan untuk berkembang serta memperoleh kenaikan posisi yang lebih tinggi.

- Supervisi (*supervision*): Menggambarkan kemampuan atasan dalam memberikan dukungan baik secara teknis maupun perilaku kepada anggotanya.
- Hubungan dengan rekan kerja (*Co-workers*): Mengacu pada sejauhmana rekan kerja memiliki kompetensi teknis dan memberikan bantuan serta dukungan sosial dalam lingkungan kerja sehingga tercipta kenyamanan dan kerjasama yang baik.

Sementara Spector (1997) mengidentifikasi bahwa kepuasan kerja mencakup penilaian individu terhadap aspek-aspek yang berkaitan dengan pengalaman kerja yang meliputi:

- Pay (Gaji)
- Promotion (Promosi)
- Supervision (Supervisi)
- Fringe benefits (Tunjangan)
- Contingent Rewards (Insentif)
- Operating Procedures (Prosedur Operasional)
- Co-workers (Rekan kerja)
- Nature of work (Jenis pekerjaan)
- Communication (Komunikasi)

Berdasarkan penjelasan indikator-indikator diatas, indikator tersebut dapat digunakan sebagai acuan dalam menilai tingkat kepuasan kerja dalam suatu organisasi. Pada penelitian ini penulis menggunakan indikator kepuasan kerja oleh Luthans (2011) karena indikator tersebut telah digunakan dalam penelitian

terdahulu seperti penelitian yang dilakukan oleh Ratnasari et al. (2020) Subhari *et al.* (2020), serta penelitian oleh Rinny *et al.* (2020).

2.1.3 Kinerja Pegawai

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Salah satu aspek krusial dalam menilai keberhasilan organisasi terutama di sektor pemerintahan adalah kinerja pegawai. Kinerja menjadi indikator utama dalam menentukan sejauh mana organisasi mampu mencapai tujuan dan melaksanakan misinya. Untuk dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab secara optimal, setiap individu perlu memiliki kemampuan serta kompetensi yang memadai (Marbun & Jufrizen, 2022).

Kinerja tidak hanya mencerminkan pencapaian tugas semata tetapi juga menunjukkan efektivitas proses dalam menjalankan fungsi pekerjaan. Kinerja pegawai merupakan kemampuan individu dalam melaksanakan tugasnya secara optimal, baik dari aspek hasil kerja maupun perilaku yang berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh (Robbins & Judge, 2013). Sejalan dengan pandangan tersebut Sugiyono & Rahajeng (2022) mendefinisikan kinerja pegawai sebagai tingkat efektivitas dan efisiensi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai tanggung jawab yang melekat pada posisinya.

Menurut Bernardin & Russell (1993) kinerja dapat dipahami sebagai hasil yang dicapai oleh individu pada suatu pekerjaan atau aktivitas tertentu dalam periode waktu tertentu. Sementara Mathis & Jackson (2008) menyatakan bahwa

kinerja merupakan hasil kerja yang dipengaruhi oleh kemampuan, usaha, serta dukungan organisasi terhadap pegawai dalam mencapai standar yang ditetapkan.

Berdasarkan beberapa pandangan tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kontribusi individu dalam menyelesaikan tugas sesuai standar organisasi sebagai wujud efektivitas pelaksanaan pekerjaan serta pencapaian tujuan organisasi.

2.1.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai

Mathis & Jackson (2008) mengatakan bahwa terdapat tiga faktor utama yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu:

- **Kemampuan Individu:** Hal ini berkaitan dengan keterampilan, pengetahuan, serta kompetensi yang dimiliki oleh pegawai untuk melaksanakan pekerjaannya. Kemampuan dapat berupa keterampilan teknis maupun interpersonal, kapasitas intelektual, dan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan.
- **Motivasi Kerja:** Sebuah bentuk dorongan internal maupun eksternal yang mempengaruhi kesediaan pegawai dalam mengeluarkan usahanya untuk mencapai tujuan organisasi. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan menunjukkan usaha yang lebih besar dalam menyelesaikan tugas dan target kerja yang diberikan.
- **Dukungan Lingkungan Kerja:** Hal ini mencakup fasilitas, ketersediaan sarana kerja, dukungan pemimpin, serta budaya kerja yang mendukung produktivitas.

2.1.3.3 Faktor-faktor yang dipengaruhi Kinerja Pegawai

Robbins & Judge (2013) mengemukakan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu:

- Kemampuan (*Ability*), menggambarkan kapasitas individu untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan tuntutan jabatan. Faktor ini mencakup pengetahuan, keterampilan, dan bakat yang dimiliki oleh pegawai.
- Motivasi (*Motivation*), mencerminkan kekuatan internal yang mendorong individu untuk bekerja secara maksimal dalam mencapai tujuan organisasi.
- Kesempatan (*Opportunity*), berkaitan dengan dukungan organisasi, sumber daya, dan fasilitas yang disediakan agar pegawai dapat mengarahkan kemampuan dan usahanya secara efektif.

Sedangkan menurut pendapat Jayanti & Sitasi (2020) kinerja pegawai dalam organisasi publik dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, yaitu:

- Kepemimpinan: pemimpin yang mampu memberikan teladan, menciptakan komunikasi yang terbuka, serta memberikan motivasi dan dukungan akan menumbuhkan semangat kerja yang tinggi untuk para pegawai.
- Budaya organisasi: budaya yang positif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan kedisiplinan, serta mendorong semangat kebersamaan di antara anggota organisasi. Ketika nilai-nilai budaya diinternalisasikan dengan baik, maka pegawai akan bekerja lebih produktif dan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi.

- **Motivasi Kerja:** motivasi merupakan dorongan internal yang memengaruhi tingkat usaha dan ketekunan pegawai dalam menyelesaikan tugas. Pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi cenderung menunjukkan antusiasme dan dedikasi untuk meningkatkan kinerja terhadap organisasi.
- **Kepuasan Kerja:** mencerminkan sejauh mana individu merasa dihargai, memperoleh pengakuan, serta mendapatkan kondisi kerja yang sesuai dengan harapan. Pegawai yang merasa puas akan memiliki komitmen yang tinggi, berorientasi pada hasil, serta mampu mempertahankan kualitas kerja yang optimal.

2.1.3.4 Indikator pengukuran Kinerja Pegawai

Menurut Bernardin & Russell (1993) kinerja pegawai dapat diukur melalui enam dimensi utama berikut ini:

- *Quality of Work:* Menggambarkan ketelitian, kerapian, serta ketepatan dari hasil pekerjaan yang dicapai pegawai dibandingkan standar organisasi. Hal ini mencakup kemampuan menghasilkan output berkualitas tinggi, minim kesalahan dan sesuai prosedur yang ditetapkan.
- *Quantity of Work:* Berkaitan dengan jumlah pekerjaan yang mampu diselesaikan dalam kurun waktu tertentu. Semakin tinggi kemampuan pegawai dalam memenuhi beban kerja dan target, maka semakin baik pencapaiannya dalam aspek ini.

- *Timeliness*: Menilai ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Pegawai yang memiliki kinerja yang baik mampu memenuhi deadline dan bekerja secara efektif tanpa penundaan.
- *Cost Effectiveness*: Mengukur kemampuan pegawai dalam penggunaan sumber daya yang dimiliki secara efisien, termasuk anggaran, waktu dan bahan untuk bekerja.
- *Need for Supervision*: Menunjukkan tingkat kemandirian pegawai dalam bekerja. Pegawai yang mandiri mampu menyelesaikan tugas serta mengambil keputusan saat bekerja tanpa banyak arahan.
- *Interpersonal Impact*: Berkaitan dengan kemampuan pegawai untuk menjalin komunikasi, kerja sama, dan membangun hubungan positif dengan rekan kerja.

Sedangkan menurut Mathis & Jackson (2008) ada beberapa indikator dalam penilaian kerja yang meliputi:

- **Kualitas Kerja**: Meliputi ketelitian, kerapian, kemampuan menyelesaikan pekerjaan tanpa banyak kesalahan, dan kesesuaian hasil kerja dengan standar organisasi
- **Kuantitas**: Berkaitan dengan jumlah output yang dihasilkan dalam waktu tertentu sesuai target yang telah ditetapkan.
- **Ketepatan waktu**: Kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai tenggat waktu serta bekerja secara efektif. Hal ini mencerminkan kedisiplinan dan efisiensi dalam pengelolaan pegawai terhadap pekerjaan

- Efektivitas kerja: Diukur dari kemampuan memanfaatkan sumber daya seperti alat, waktu, dan biaya secara optimal untuk mencapai hasil yang maksimal
- Independen: Kemampuan untuk bekerja secara mandiri, mengambil keputusan dalam ruang lingkup kerja, serta tidak selalu bergantung pada arahan langsung dari atasan.
- Inisiatif: Menunjukkan dorongan internal pegawai untuk mengambil langkah yang proaktif dan memberikan ide yang baru dalam melaksanakan tugasnya.
- Kerjasama tim: Menggambarkan kemampuan pegawai untuk berkolaborasi dengan rekan kerja, berbagi informasi, serta menjalin hubungan dengan rekan kerja yang harmonis.

Berdasarkan penjelasan indikator-indikator pengukuran diatas, indikator tersebut dapat digunakan untuk menilai pencapaian hasil kerja pegawai secara objektif. Pada penelitian ini penulis menggunakan indikator kinerja oleh Bernardin & Russell (1993) karena menekankan pada hasil kerja yang terukur. Indikator pengukuran tersebut telah digunakan dalam penelitian-penelitian terdahulu yaitu penelitian Fidyah & Setiawati (2020) serta penelitian oleh Safitri & Fauzi (2024).

2.1.4 Kepemimpinan Transformasional

2.1.4.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan organisasi terutama dalam menghadapi perubahan lingkungan dan

dinamika sosial yang semakin kompleks. Untuk mengatasi hal tersebut gaya kepemimpinan transformasional hadir sebagai salah satu pendekatan yang berfokus pada upaya pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan mendorong anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal.

Bass & Avolio (1994) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai proses dimana pemimpin berupaya memengaruhi dan menginspirasi anggotanya dengan cara meningkatkan kesadaran mereka terhadap nilai, tujuan, dan misi organisasi. Pandangan ini diperkuat oleh Yukl (2013) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan yang dimiliki pemimpin dalam melakukan perubahan dengan meningkatkan nilai, keyakinan, serta motivasi anggota organisasi. Pemimpin dengan gaya ini mampu mendorong kreativitas dalam pemecahan masalah serta membangun keterlibatan emosional sehingga anggota organisasi terdorong untuk mencapai kinerja yang lebih optimal.

Selain itu Judge & Piccolo (2004) menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional muncul melalui kemampuan pemimpin dalam memberikan pengaruh kharismatik, menciptakan visi yang menginspirasi, serta memperhatikan kebutuhan individu. Pendekatan ini mampu memperkuat persepsi dukungan organisasi serta meningkatkan komitmen dan kepuasan kerja pegawai.

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut dapat disimpulkan kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pemberdayaan anggotanya melalui inspirasi, pengaruh positif, dan pengembangan potensi individu. Pemimpin transformasional berperan sebagai

peran yang tidak hanya mengarahkan tetapi juga membentuk nilai, meningkatkan motivasi, serta mendorong terciptanya komitmen dan kinerja yang berkelanjutan dalam organisasi.

2.1.4.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional tidak terbentuk secara spontan, tetapi dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor-faktor tersebut berperan penting dalam membentuk kemampuan seorang pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan individu agar berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian visi organisasi. Menurut Yukl (2013) efektivitas kepemimpinan transformasional dipengaruhi oleh beberapa faktor utama yang saling berhubungan, yaitu:

- **Karakteristik Pribadi Pemimpin:** hal ini mencakup nilai-nilai, kepribadian, kecerdasan emosional, dan motivasi yang dimiliki oleh pemimpin. Pemimpin dengan tingkat empati, integritas, serta rasa tanggung jawab yang tinggi lebih mampu menginspirasi serta membangun kepercayaan dalam organisasi
- **Karakteristik Pengikut:** sikap, sifat, dan tingkat kepercayaan anggota terhadap pemimpin turut menentukan efektivitas perilaku transformasional. Hubungan yang didasari rasa hormat, keterbukaan, dan dukungan emosional akan memperkuat pengaruh kepemimpinan
- **Konteks Organisasi dan Lingkungan:** budaya organisasi, struktur kerja, serta kondisi eksternal seperti perubahan sosial dan teknologi membentuk

gaya kepemimpinan yang relevan. Lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan kolaborasi memperkuat penerapan perilaku transformasional.

- Hubungan Sosial dan Komunikasi: interaksi positif antara pemimpin dan anggota organisasi mendorong rasa percaya, loyalitas, dan semangat kerja yang kolektif. Komunikasi yang efektif membantu pemimpin menyampaikan visi dan nilai-nilai organisasi secara inspiratif.

Selanjutnya, Agazu et al. (2025) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional juga dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti:

- Kesadaran diri (*Self-Awareness*): pemimpin yang memiliki kesadaran diri tinggi mampu memahami nilai, emosi, serta kekuatan pribadinya.
- Kecerdasan emosional (*Emotional Intelligence*): kecerdasan emosional membantu pemimpin memahami perasaan orang lain, mengendalikan emosi pribadi, serta menciptakan hubungan interpersonal yang harmonis.
- Budaya Organisasi yang mendukung: lingkungan yang terbuka terhadap inovasi, kolaborasi, dan penghargaan terhadap kontribusi individu akan memperkuat penerapan kepemimpinan transformasional. Budaya yang positif mendorong anggota untuk lebih terlibat dan termotivasi dalam mencapai tujuan bersama

2.1.4.3 Faktor-faktor yang dipengaruhi Kepemimpinan Transformasional

Menurut Hafidz & Noviyati (2022) kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang luas terhadap perilaku, sikap, dan hasil kerja karyawan. Adapun faktor-faktor yang dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional meliputi:

- Kepuasan kerja: pemimpin yang mampu memberikan dukungan, perhatian individual karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif akan menumbuhkan rasa nyaman dan dihargai bagi karyawan.
- Kinerja karyawan: gaya kepemimpinan yang memotivasi, memberikan visi yang jelas, dan menginspirasi bawahannya dapat meningkatkan semangat serta produktivitas kerja. Hal ini berdampak pada peningkatan kinerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas hasil kerja yang telah dicapai.
- Komitmen organisasi: pemimpin transformasional tidak hanya berperan sebagai pengarah, tetapi juga sebagai panutan yang menanamkan tujuan dan nilai-nilai bersama. Keteladanan dan kedekatan emosional antara pemimpin dan karyawan akan memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi

2.1.4.4 Indikator Pengukuran Kepemimpinan Transformasional

Bass & Avolio (1994) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional terdiri atas empat dimensi utama (*Four I's*) yang menjadi indikator pengukuran dalam menilai sejauhmana seorang pemimpin mampu menginspirasi dan memengaruhi anggotanya, yaitu:

- *Idealized influence* (Pengaruh ideal): pemimpin menunjukkan karisma, integritas, dan visi yang kuat sehingga menjadi panutan bagi para anggotanya. Mereka menanamkan kepercayaan dan rasa hormat melalui konsistensi perilaku dan komitmen terhadap nilai-nilai moral dan etika.

Pemimpin dengan pengaruh ideal cenderung mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi.

- *Inspirational motivation* (Motivasi inspirasional): Pemimpin memberikan motivasi dan semangat kepada anggotanya melalui visi yang jelas, optimisme, dan tujuan yang menantang namun realistis. Dengan komunikasi yang penuh antusiasme dan keyakinan, pemimpin mampu menggerakkan tim untuk bekerja melampaui standar yang diharapkan.
- *Intellectual stimulation* (Stimulasi intelektual): Pemimpin mendorong pengikut untuk berpikir inovatif serta kreatif dalam memecahkan suatu masalah. Mereka menantang asumsi lama dan mengajak para anggotanya melihat persoalan dari perspektif yang baru. Pendekatan ini membangun budaya belajar dan peningkatan berkelanjutan dalam organisasi.
- *Individual consideration* (Perhatian individual): Pemimpin memberikan perhatian secara personal terhadap kebutuhan dan potensi tiap anggota tim. Mereka berperan sebagai mentor yang membantu anggotanya dalam mengembangkan kemampuan dan karir. Pendekatan ini menciptakan rasa dihargai dan memperkuat hubungan interpersonal dilingkungan kerja.

Sedangkan Podsakoff et al. (1990) mengatakan ada enam dimensi yang digunakan sebagai indikator dalam mengukur kepemimpinan transformasional mencakup:

- Mengidentifikasi dan Mengartikulasikan Visi (*Identifying and Articulating a Vision*)
- Menjadi Contoh yang Pantas (*Providing an Appropriate Model*)

- Membina Kesepakatan Tujuan Kelompok (*Fostering the Acceptance of Group Goals*)
- Menetapkan Harapak Kinerja Tinggi (*High Performance Expectations*)
- Memberikan Dukungan Individual (*Providing Individualized Support*)
- Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Berdasarkan penjelasan dimensi-dimensi pengukuran diatas, dimensi tersebut dapat digunakan sebagai acuan dalam menilai kemampuan pemimpin dalam mengarahkan anggotanya dalam suatu organisasi. Dalam penelitian ini indikator kepemimpinan transformasional yang digunakan oleh penulis mengacu pada teori oleh Bass & Avolio (1994), karena model ini secara komprehensif menjelaskan perilaku kepemimpinan melalui dimensinya yang relevan dengan konteks organisasi sektor publik yang bersifat hierarkis. Teori tersebut telah digunakan dan diuji dalam penelitian terdahulu yaitu penelitian oleh Chen *et al.* (2022) dan Belhaj (2024).

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan berdasarkan pada studi terdahulu yang membahas budaya organisasi, kepuasan kerja, kinerja pegawai, serta peran kepemimpinan transformasional dalam organisasi. Berikut ini merupakan beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini yaitu:

2.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

1. Pham *et al.* (2024)

Penelitian yang dilakukan oleh Pham *et al.* (2024) yang berjudul “*The Impact of Organizational Culture on Employee Performance: A Case Study at*

Foreign-Invested Logistics Service Enterprises Approaching Sustainability Development”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di perusahaan jasa logistik asing di Vietnam yang melibatkan 162 perusahaan logistik sebagai sampel dan dianalisis menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan khususnya melalui lima komponen budaya yaitu gaya kepemimpinan dan pembagian karyawan, nilai-nilai perusahaan, fokus kehidupan manusia, keyakinan karyawan, serta hubungan dengan lingkungan kerja.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan terdapat pada fokus penelitian yaitu menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan terdapat pada objek dan konteks penelitian.

2. Siddiq et al (2024)

Penelitian yang dilakukan oleh Siddiq et al. (2024) yang berjudul *“Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan kerja terhadap kinerja Pegawai pada Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Karawang”*. Penelitian ini melibatkan 39 pegawai DP2KB Kabupaten Karawang dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda (SPSS). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang ditunjukkan oleh nilai t sebesar 3,404 dan signifikansi 0,002.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan terletak pada tujuan yang sama yaitu menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan terdapat pada objek yang diteliti.

3. Azizi et al. (2021)

Penelitian yang dilakukan oleh Azizi et al. (2021) berjudul “*Pengaruh Budaya Organisasi, Pengembangan Karir dan Self Efficacy terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pos Padang*”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sejauh mana budaya organisasi, pengembangan karir, dan self efficiency berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kausalitas dan melibatkan 108 karyawan sebagai responden. Teknik analisis yang digunakan penelitian ini adalah regresi liner berganda (SPSS 21). Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi memberikan pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan nilai t sebesar 10,160 dan sig = 0,000.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan terletak pada fokus yang sama-sama menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan terdapat pada kompleksitas model penelitian dan teknik analisis.

4. Imam et al (2022)

Penelitian yang dilakukan oleh Imam et al. (2022) berjudul “*Organizational Culture and Job Satisfaction: Performance as a Mediation Variable*”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya

organisasi terhadap kepuasan kerja dengan menguji peran kinerja individu sebagai variabel mediasi. Penelitian melibatkan 249 kepala desa yang ada di Kabupaten Halmahera Selatan, Provinsi Maluku Utara sebagai responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja individu.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan terletak pada fokus yang sama-sama menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan terdapat pada objek yang diteliti dan sampel yang digunakan

5. Aggarwal (2024)

Penelitian yang dilakukan oleh Aggarwal (2024) yang berjudul “*Impact of Dimensions of Organisational Culture on Employee Satisfaction and Performance Level in Select Organisations*”. Penelitian ini menggunakan pendekatan SEM dengan melibatkan 399 responden dari berbagai sektor organisasi yaitu bank, perusahaan asuransi, dan universitas. Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui psychological capital sebagai variabel mediasi.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan terdapat pada fokus penelitian yang sama yaitu menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian

yang dilakukan terdapat pada model penelitian yang memasukkan psychological capital sebagai pemediasi dan objek penelitian.

6. Melinda & Nuraini (2024)

Penelitian yang dilakukan oleh Melinda & Nuraini (2024) berjudul *“The Role of Organizational Culture in the Relationship Between Workforce Diversity and Employee Performance”*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keragaman tenaga kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, serta menguji peran budaya organisasi sebagai variabel mediasi. Penelitian ini melibatkan karyawan generasi Y di Pulau Jawa sebagai responden. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta memediasi hubungan antara work force diversity dan employee performance.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada fokus yang sama-sama menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan terdapat pada objek yang akan diteliti.

7. Lestari & Palupi (2023)

Penelitian yang dilakukan oleh Lestari & Palupi (2023) berjudul *“Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus pada Karyawan Universitas Pancasakti Tegal)”*, Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja

terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi yang menggunakan sampel 168 responden karyawan Universitas Pancasakti Tegal dan dianalisis menggunakan alat analisis SmartPLS 3.0. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai *p-value* 0,003.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada fokus yang sama-sama menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan serta alat analisis yang digunakan. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan terdapat pada objek yang akan diteliti.

Tabel 2. 1 Review Jurnal Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

No	Peneliti / Judul Penelitian / Objek Penelitian	Metode & Alat Analisis / Variabel Penelitian	Hasil
1.	Pham et al. (2024) <i>“The Impact of Organizational Culture on Employee Performance: A Case Study at Foreign-Invested Logistics Service Enterprises Approaching Sustainability Development”</i> . Karyawan dari 162 perusahaan logistik	Penelitian Kuantitatif (kuesioner, survey, <i>Confirmatory Factor Analysis</i> , SPSS 25). Independen: Budaya organisasi (Schein, 1984; Xenikou & Frunham, 1996) Dependen: Kinerja Karyawan (Park & Kim, 2009; Tseng & Lee, 2011)	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan khususnya melalui lima komponen budaya yaitu gaya kepemimpinan dan pembagian karyawan, nilai-nilai perusahaan, fokus kehidupan manusia, keyakinan karyawan, serta hubungan dengan lingkungan kerja.
2.	Siddiq et al (2024) <i>“Pengaruh Budaya</i>	Penelitian Kuantitatif (Kuesioner, Regresi Linier Berganda, SPSS).	Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi

	<i>Organisasi dan Kepuasan kerja terhadap kinerja Pegawai pada Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Karawang”.</i> 39 pegawai Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Karawang	Independen: Budaya Organisasi (Robbins, 2013). Dependen: Kinerja Pegawai (Mangkunegara, 2017)	memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dimana pegawai dengan persepsi budaya kerja yang baik cenderung menunjukkan disiplin, ketelitian, dan produktivitas lebih tinggi.
3.	Azizi et al (2021) <i>“Pengaruh Budaya Organisasi, Pengembangan Karir dan Self Efficacy terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pos Padang.”</i> 108 karyawan PT. Pos Padang sebagai responden.	Penelitian Kuantitatif (Kuesioner, SPSS). Independen: Budaya Organisasi (Robbins, 2013). Dependen: Kinerja Karyawan (Bernardin & Russel, 2013).	Budaya organisasi memberikan pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan PT. Pos Padang
4.	Imam et al. (2022) <i>“Organizational Culture and Job Satisfaction: Performance as a Mediation Variable”.</i> Seluruh kepala desa di Kabupaten Halmahera, Maluku Utara	Penelitian Kuantitatif (Kuesioner, SPSS) Independen: Budaya Organisasi (Denison & Mishra, 1995) Mediasi: Kinerja karyawan (Abadi, 2018)	Menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja individu

5.	Anggarwal (2024) <i>“Impact of Dimensions of Organisational Culture on Employee Satisfaction and Performance Level in Select Organisations”</i>. 399 orang dari berbagai sektor organisasi yaitu bank, perusahaan asuransi, dan universitas	Penelitian Kuantitatif (Kuesioner, SEM-AMOS, SPSS 26). Independen: Developmental & Relational Culture (Anggarwal & Singh, 2020). Dependen: Employee Job Performance (Na-Nan, 2018)	Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui psychological capital sebagai variabel mediasi.
6.	Melinda & Nuraini (2024) <i>“The Role of Organizational Culture in the Relationship Between Workforce Diversity and Employee Performance”</i>. 60 responden karyawan generasi Y yang bekerja di pulau jawa	Penelitian Kuantitatif (Kuesioner, SPSS). Dependen: Budaya Organisasi (Denison, 1990). Independen: Kinerja Karyawan (Bernadin & Russel, 2008)	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta memediasi hubungan antara work force diversity dan employee performance.
7.	Lestari & Palupi (2023) <i>“Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus pada Karyawan</i>	Penelitian Kuantitatif (Kuesioner, <i>non probability sampling</i>, SmartPLS 3.0) Dependen: Budaya Organisasi (Robbins & Judge, 2013) Independen: Kinerja Karyawan (Dessler, 2016)	budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai <i>p-value</i> 0,003.

	Universitas Pancasakti Tegal)”, 168 responden karyawan Universitas Pancasakti Tegal		
--	--	--	--

Sumber: Data diolah, 2025

2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

1. Dameria & Ekawati (2022)

Penelitian yang dilakukan oleh (Dameria & Ekawati, 2022) yang berjudul “*Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. MMU Jakarta.*” Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini melibatkan 70 karyawan tetap PT. MMU sebagai responden dan menggunakan alat analisis SmartPLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja yang terlihat dari nilai $t\text{-statistics} = 9,224$ dan $p\text{-value} = 0,000$ pada hubungan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin baik budaya organisasi yang diterapkan, semakin tinggi kepuasan kerja karyawan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan terdapat pada alat yang digunakan yaitu SmartPLS dan variabel budaya organisasi sebagai variabel independen serta variabel kepuasan kerja sebagai variabel dependen. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan

terdapat pada objek penelitian. Objek yang dituju pada penelitian yang akan dilakukan adalah pegawai instansi pemerintah.

2. Dewi & Supartawan (2023)

Penelitian yang dilakukan oleh (Dewi & Supartawan, 2023) yang berjudul *“Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Fasilitas Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada LPD di Kecamatan Buleleng”*. Populasi penelitian ini berjumlah 101 karyawan, sementara jumlah sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin sehingga diperoleh 81 responden. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dan menggunakan alat analisis SPSS 21. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan LPD.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan terdapat pada Variabel budaya organisasi sebagai variabel independen serta variabel kepuasan kerja sebagai variabel dependen. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada objek yang diteliti dan alat analisis yang digunakan yaitu SmartPLS.

3. Awang et al. (2022)

Penelitian yang dilakukan oleh (Mesak Y. Awang et al., 2022) yang berjudul *“Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Karakteristik Kerja, Dan Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) Rayon Kalabahi Kabupaten Alor”*. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh budaya organisasi, karakteristik kerja, dan stres kerja terhadap kepuasan kerja

serta kinerja karyawan. Penelitian ini melibatkan responden sebanyak 55 karyawan sebagai sampel dan metode analisis data yang digunakan yaitu SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan menggunakan budaya organisasi variabel independen dan kepuasan kerja sebagai variabel dependen serta konteks organisasi dalam sektor publik. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada objek penelitiannya.

4. **Wardhani (2022)**

Penelitian yang dilakukan oleh (KusumaWardhani, 2022) yang berjudul *“Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja melalui Kinerja Karyawan pada Kantor Perum Perhutani Unit II Jawa Timur”*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dengan kinerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini melibatkan 108 karyawan yang dipilih menggunakan simple random sampling dari populasi 150 pegawai tetap. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan instrumen kuesioner skala likert dan data dianalisis menggunakan path analysis. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja baik secara langsung maupun melalui kinerja.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan terletak pada fokus analisis yang sama-sama menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan terdapat pada alat analisis yaitu path analysis, sedangkan penelitian yang dilakukan menggunakan SmartPLS sebagai alat analisis data.

Tabel 2. 2 Review Jurnal Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

No	Peneliti / Judul Penelitian / Objek Penelitian	Metode & Alat Analisis / Variabel Penelitian	Hasil
1.	Dameria & Ekawati (2022) <i>“Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. MMU Jakarta.”</i> 70 karyawan tetap PT. MMU sebagai responden	Penelitian Kuantitatif Kausal (SEM-PLS). Independen: Budaya Organisasi (Robbins & Judge, 2013). Dependen: Kepuasan Kerja (Luthans, 2006)	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja yang terlihat dari nilai t-statistics = 9,224 dan p-value = 0,000.
2.	Dewi & Supartawan (2023) <i>“Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Fasilitas Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada LPD di Kecamatan Buleleng”.</i> 101 karyawan LPD Kecamatan	Penelitian Kuantitatif (Kuesioner, SPSS 21). Independen: Budaya Organisasi (Robbins & Coulter, 2012). Dependen: Kepuasan Kerja (Luthans, 2011)	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan LPD.

	Buleleng.		
3.	Awang et. Al (2022) <i>“Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Karakteristik Kerja, Dan Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) Rayon Kalabahi Kabupaten Alor”.</i> 55 karyawan PT PLN (Persero) Rayon Kalabahi Kabupaten Alor	Penelitian Kuantitatif (SEM-PLS). Independen: Budaya Organisasi (Robbins, 2006). Dependen: Kepuasan Kerja (Luthans, 2011)	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
4.	Wardhani (2022) <i>“Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja melalui Kinerja Karyawan pada Kantor Perum Perhutani Unit II Jawa Timur”.</i> 150 karyawan tetap Kantor Perum Perhutani Unit II Jawa Timur	Penelitian Kuantitatif (Kuesioner skala likert, Path Analysis). Independen: Budaya Organisasi (Robbins, 2006). Dependen: Kepuasan Kerja (Luthans, 2011)	Menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja baik secara langsung maupun melalui kinerja.

Sumber: Data diolah, 2025

2.2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

1. Ratnasari et al. (2020)

Penelitian yang dilakukan oleh Ratnasari et al. (2020) berjudul *“The Effect of Job Satisfaction, Organizational Culture, and Leadership on Employee Performance”*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan melibatkan

108 karyawan PT Epson sebagai sampel melalui teknik sensus. Analisis data dilakukan menggunakan regresi liner berganda dan path analysis. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan melalui nilai signifikansi 0,000 ($<0,05$).

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada fokus utama untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada objek penelitian.

2. Sabuhari *et al.* (2020)

Penelitian yang dilakukan (Sabuhari et al., 2020) yang berjudul “*The Effects of Human Resource Flexibility, Employee Competency, Organizational Culture Adaption, And Job Satisfaction on Employee Performance*”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh fleksibilitas SDM, kompetensi karyawan, adaptasi budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini melibatkan 105 karyawan PT Pos Indonesia sebagai responden yang dipilih sebagai kriteria tertentu. Analisis data menggunakan metode structural equation modeling (SEM-PLS) dengan smartPLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan oleh nilai t-statistic sebesar 4.032 dengan p-value 0.000.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada fokus utama untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada objek yang akan diteliti.

3. Gazi et al. (2022)

Penelitian yang dilakukan oleh (Gazi et al., 2022) yang berjudul *“Effects of Job Satisfaction on Job Performance of Sugar Industrial Workers: Empirical Evidence from Bangladesh”*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja para pekerja industri gula di Bangladesh. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan 300 responden yang dipilih melalui proportionate stratified random sampling dari lima pabrik gula di wilayah Rajshahi, Kushtia, Jhenaidah, Chuadanga, dan Faridpur. Analisis data dilakukan melalui regresi menggunakan SPSS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja karyawan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada fokus utama untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada objek yang akan diteliti dan alat hitung yang digunakan.

4. Rinny et al. (2020)

Penelitian yang dilakukan oleh Rinny et al. (2020) berjudul *“The Influence of Compensation, Job Promotion, and Job Satisfaction on Employee*

Performance of Mercubuana University". Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi, promosi jabatan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Universitas Mercu Buana. Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik convenience sampling, melibatkan 77 responden dari total 332 karyawan. Analisis dilakukan menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan, ketiga variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada fokus utama untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada objek yang akan diteliti dan alat hitung yang digunakan.

Tabel 2. 3 Review Jurnal Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

No	Peneliti / Judul Penelitian / Objek Penelitian	Metode & Alat Analisis / Variabel Penelitian	Hasil
1.	Ratnasari et al. (2020) <i>"The Effect of Job Satisfaction, Organizational Culture, and Leadership on Employee Performance"</i> . 108 Karyawan PT Epson	Penelitian Kuantitatif (Sensus, Regresi Linier berganda, SPSS). Independen: Kepuasan kerja (Luthans, 2011). Dependen: Kinerja karyawan (Bernardin & Russell, 2013)	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan melalui nilai signifikansi 0,000 (<0,05).
2.	Sabuhari et al. (2020)	Penelitian Kuantitatif (SEM-PLS, SmartPLS)	Kepuasan kerja berpengaruh positif

	<i>“The Effects of Human Resource Flexibility, Employee Competency, Organizational Culture Adaption, And Job Satisfaction on Employee Performance”.</i> 105 karyawan PT Pos Indonesia	3.0). Independen: Kepuasan kerja (Luthans, 2011). Dependen: Kinerja karyawan (Bernardin & Russel, 2013)	dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan oleh nilai t-statistic sebesar 4.032 dengan <i>p-value</i> 0.000.
3.	Gazi et al. (2022) <i>“Effects of Job Satisfaction on Job Performance of Sugar Industrial Workers: Empirical Evidence from Bangladesh”.</i> 300 pekerja dari lima pabrik gula di wilayah Rajshashi, Kushtia, Jhenaidah, Chuadanga, dan Faridpur.	Penelitian Kuantitatif (Kuesioner, Regresi Linier, SPSS). Independen: Kepuasan kerja (Brayfield & Rothe, 1951). Dependen: Kinerja karyawan (Valianawaty & Sutanto, 2015)	Kepuasan kerja memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja karyawan.
4.	Rinny et al. (2020) <i>“The Influence of Compensation, Job Promotion, and Job Satisfaction on Employee Performance of Mercubuana University”.</i> 77 responden dari total 332 karyawan staf Universitas Mercu Buana	Penelitian Kuantitatif (Kuesioner, Regresi liner berganda, SPSS). Independen: Kepuasan kerja (Luthans, 2011). Dependen: Kinerja karyawan (Bernardin & Russell, 2013)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sumber: Data diolah, 2025

2.2.4 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja

1. Fidyah & Setiawati (2020)

Penelitian yang dilakukan oleh Fidyah & Setiawati (2020) yang berjudul *“Influence of Organizational Culture and Employee Engagement on Employee Performance: Job Satisfaction as Intervening Variable”*, bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan employee engagement terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Sampel penelitian ini berjumlah 52 karyawan PT Telkom Indonesia Witel Yogyakarta yang diperoleh melalui teknik stratified random sampling. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan instrumen kuesioner dan dianalisis menggunakan regresi linear berganda dan path analysis untuk melihat pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Selain itu, ditemukan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja menjadi lebih kuat ketika dimediasi oleh kepuasan kerja.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada penggunaan variabel budaya organisasi sebagai variabel independen, kinerja karyawan sebagai variabel dependen, serta kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Sedangkan perbedaannya terdapat pada objek penelitian dan alat analisis yang digunakan.

2. Sugiono & Ardhiansyah (2021)

Penelitian yang dilakukan oleh Sugiono & Ardhiansyah (2021) yang berjudul *“The Influence of Organizational Culture on Employee Performance: Job Satisfaction as an Intervening Variable”*, bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan metode survei terhadap 110 karyawan Digital Agency PT X kemudian dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis SmartPLS 3 dan metode pengambilan data dilakukan melalui kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu hasil analisis mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening parsial yang ditunjukkan oleh nilai VAF sebesar 37,3%, sehingga budaya organisasi terbukti memberikan pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada penggunaan budaya organisasi sebagai variabel independen, kinerja sebagai variabel dependen, dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan terdapat pada objek dan konteks organisasi yang diteliti.

3. Safitri et. al (2024)

Penelitian yang dilakukan oleh Safitri et al. (2024) berjudul *“The Influence of Leadership Style and Organizational Culture on Employee*

Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable". Penelitian dilakukan menggunakan pendekatan kuantitatif menggunakan 100 pegawai Dinas Ketahanan Pangan & Pertanian Kota Cilegon sebagai responden dengan teknik saturated sampling. Data diolah dengan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Sementara kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan terdapat pada penggunaan budaya organisasi sebagai variabel independen, Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, serta kinerja pegawai sebagai variabel dependen. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan terdapat pada objek penelitian.

4. Alfianto & Nadhor (2024)

Penelitian yang dilakukan oleh Alfianto & Nadhor (2024) berjudul *"Impact of Organizational Culture on Employee Performance with Job Satisfaction Mediation: Study at the State Treasury Service Office (KPPN) Scope of the East Java Region"*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, serta menguji peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik sensus yang melibatkan 112 pegawai KPPN di wilayah Jawa Timur. Pengolahan data dilakukan menggunakan metode PLS-SEM melalui aplikasi SmartPLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya

organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan kepuasan kerja terbukti memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan terdapat pada budaya organisasi sebagai variabel independen, kinerja karyawan sebagai variabel dependen, dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan terdapat pada objek penelitian.

Tabel 2. 4 Review Jurnal Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja

No	Peneliti / Judul Penelitian / Objek Penelitian	Metode & Alat Analisis / Variabel Penelitian	Hasil
1.	Fidyah & Setiawati (2020) <i>“Influence of Organizational Culture and Employee Engagement on Employee Performance: Job Satisfaction as Intervening Variable”</i> . 52 karyawan PT Telkom Indonesia Witel Yogyakarta	Penelitian Kuantitatif (Kuesioner, Regresi berganda & Path Analysis). Independen: Budaya Organisasi (Robbins, 2002). Mediasi: Kepuasan Kerja (Luthans, 2011). Dependen: Kinerja Karyawan (Bernardin & Russell, 2013)	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Selain itu, ditemukan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja menjadi lebih kuat ketika dimediasi oleh kepuasan kerja.
2.	Sugiono & Ardhiansyah (2021) <i>“The Influence of Organizational Culture on Employee Performance: Job Satisfaction as an</i>	Penelitian Kuantitatif (Survey, SEM-PLS, SmartPLS 3). Independen: Budaya Organisasi (Robbins & Coulter, 2012).	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

	<i>Intervening Variable”.</i> 110 karyawan Digital Agency PT X	Mediasi: Kepuasan Kerja (Luthans, 2011). Dependen: Kinerja karyawan (Bernardin & Russell, 2013)	Selain itu hasil analisis mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening parsial yang ditunjukkan oleh nilai VAF sebesar 37,3%, sehingga budaya organisasi terbukti memberikan pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.
3.	Safitri & Fauzi (2024) <i>“The Influence of Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable”.</i> 100 pegawai Dinas Ketahanan Pangan & Pertanian Kota Cilegon	Penelitian Kuantitatif (SEM-PLS). Independen: Budaya Organisasi (Robbins & Judge, 2013). Mediasi: Kepuasan Kerja (Luthans, 2011). Dependen: Kinerja Karyawan (Mathis & Jackson, 2002)	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Kepuasan kerja terbukti memediasi hubungan antara budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
4.	Alfianto & Nadhor (2024) <i>“Impact of Organizational Culture on Employee Performance with Job Satisfaction Mediation: Study at the State Treasury Service Office (KPPN) Scope of the East Java Region”.</i>	Penelitian Kuantitatif (Sensus, PLS-SEM, SmartPLS 3.0). Independen: Budaya Organisasi (Denison, 1990). Mediasi: Kepuasan Kerja (Luthans, 2011).	Budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan kepuasan kerja terbukti memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai.

	112 pegawai KPPN di wilayah Jawa Timur.	Dependen: Kinerja Pegawai (Bernardin & Russell, 2013)	
--	---	---	--

Sumber: Data diolah, 2025

2.2.5 Pengaruh Kepemimpinan Transformatasional Memoderasi Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

1. Sandy et. al (2022)

Penelitian yang dilakukan oleh Sandy et al. (2024) yang berjudul “*The Role Of Transformational Leadership in Moderating the Relationship between Organizational Comitment and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior*”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap OCB serta menguji peran kepemimpinan transformatasional sebagai variabel moderasi. Penelitian ini melibatkan 65 karyawan CV Bangun Mandiri dan dianalisis menggunakan Moderated Regression Analysis (MRA) dengan bantuan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap OCB. Kepemimpinan transformatasional terbukti berpengaruh signifikan terhadap OCB namun tidak dapat memoderasi hubungan antara komitmen organisasi maupun kepuasan kerja terhadap OCB.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan terdapat pada penggunaan variabel transformational leadership sebagai variabel moderator. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan terdapat

pada variabel independen dan dependen yang diuji yaitu *organizational commitment* dan *organizational citizenship*.

2. Braun et al. (2012)

Penelitian yang dilakukan oleh Braun et al. (2012) yang berjudul “*Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust*”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepemimpinan transformasional dalam memengaruhi kinerja karyawan serta sikap kerja dalam organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif melalui metode survei dengan sampel 360 karyawan dari 39 tim akademik Jerman. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linear untuk melihat kekuatan hubungan antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan serta meningkatkan sikap kerja positif seperti komitmen, motivasi, dan kepuasan kerja. Pemimpin transformasional dinilai mampu meningkatkan kinerja melampaui standar yang ditargetkan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan terdapat pada fokus yang sama yaitu menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap outcome sumber daya manusia khususnya diarahkan perilaku dan kinerja. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan terdapat pada tidak digunakannya kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi melainkan sebagai variabel independen utama.

3. Chen et al. (2021)

Penelitian yang dilakukan oleh Chen et al. (2021) yang berjudul *“Transformational Leadership and Employee Job Satisfaction: The Mediating Role of Employee Relations Climate and the Moderating Role of Subordinate Gender”*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana kepemimpinan transformasional memengaruhi kepuasan kerja karyawan melalui iklim hubungan karyawan serta apakah pengaruh tersebut berbeda menurut jenis kelamin karyawan. Menggunakan metode survei terhadap 211 karyawan frontliners dari berbagai industri di Tiongkok. Data dikumpulkan secara daring melalui platform online WJX.cn dan dianalisis menggunakan analisis korelasi (OLS) Mplus 7.0 dan menggunakan moderated mediation Monte Carlo. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan melalui mediasi iklim hubungan karyawan dan efek tidak langsung terbukti lebih kuat pada karyawan laki-laki dibandingkan perempuan. Karena gender memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan persepsi iklim hubungan karyawan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan terdapat pada fokus yang sama-sama menganalisis peran variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan melalui mekanisme psikologis ditempat kerja. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan terdapat pada objek penelitian dan variabel kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderator antara hubungan budaya organisasi dan kepuasan kerja.

4. Belhaj (2024)

Penelitian yang dilakukan oleh Belhaj (2024) yang berjudul *“Transformasional Leadership as a Driver of Organizational Culture in the Yemeni Public Sector”*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi pada sektor publik di Yaman. Menggunakan pendekatan kuantitatif melalui survei terhadap 445 pegawai dari berbagai instansi publik di Hadhramout. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi dan multiple regression analysis untuk menguji hubungan antar variabel. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi ($\beta=0.589$; $p<0.000$). Selain itu masing-masing dimensi kepemimpinan transformasional juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan terdapat pada penggunaan variabel kepemimpinan transformasional terutama pada kontribusinya dalam memperkuat kondisi organisasi melalui peningkatan budaya organisasi. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan terdapat pada konteks penelitian dan variabel dependen difokuskan ke budaya organisasi, bukan kepuasan kerja karyawan. Relevansi penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan tetap kuat sebagai pendukung teori bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu menciptakan lingkungan kerja positif yang dapat mendorong peningkatan kinerja dan kesejahteraan psikologis karyawan termasuk kepuasan kerja.

Tabel 2. 5 Review Jurnal Pengaruh Kepemimpinan Transformatifional memoderasi hubungan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

No	Peneliti / Judul Penelitian / Objek Penelitian	Metode & Alat Analisis / Variabel Penelitian	Hasil
1.	Helmi et al. (2022) <i>"The Role of Transformational Leadership in Moderating the Relationship between Organizational Commitment and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior"</i>. 65 karyawan CV Bangun Mandiri	Penelitian Kuantitatif (MRA, SPSS). Moderasi: Kepemimpinan transformatifional (Bass & Avolio, 1994). Independen: Komitmen organisasi (Meyer & Allen, 1991). Mediasi: Kepuasan kerja (Robbins & Judge, 2022). Dependen: OCB (Organ, 2016)	Kepemimpinan transformatifional terbukti berpengaruh signifikan terhadap OCB namun tidak dapat memoderasi hubungan antara komitmen organisasi maupun kepuasan kerja terhadap OCB.
2.	Braun et al. (2012) <i>"Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust"</i>. 360 karyawan dari 39 tim akademik Jerman	Penelitian Kuantitatif (Kuesioner, Markovchain Monte Carlo (MCMC), SPSS). Variabel: Kepemimpinan transformatifional (Bass & Riggio, 2005) Kepuasan kerja (Spector, 1997) Mediator: Trust (Mayer, 1995)	Kepemimpinan transformatifional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan serta meningkatkan sikap kerja positif seperti komitmen, motivasi, dan kepuasan kerja. Pemimpin transformatifional dinilai mampu meningkatkan kinerja melampaui standar yang ditargetkan.
3.	Chen et al. (2021) <i>"Transformational Leadership and Employee Job"</i>	Penelitian Kuantitatif (Survey, Analisis korelasi, OLS Mplus7.0).	Kepemimpinan transformatifional berpengaruh signifikan terhadap

	<i>Satisfaction: The Mediating Role of Employee Relations Climate and the Moderating Role of Subordinate Gender</i>” 211 karyawan frontliners dari berbagai industri di Tiongkok.	Variabel: Kepemimpinan transformasional (Bass & Avolio, 1995) Kepuasan kerja (Williams & Anderson, 1991)	kepuasan kerja, demikian pula budaya organisasi terbukti berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Sedangkan kepuasan kerja tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap OCB serta budaya organisasi tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap OCB.
4.	Belhaj (2024) “<i>Transformasional Leadership as a Driver of Organizational Culture in the Yemeni Public Sector</i>”. 445 pegawai dari berbagai instansi publik di Hadhramout.	Penelitian kuantitatif (Survei, Kuesioner (MLQ), <i>Multiple regression analysis</i>). Variabel: Kepemimpinan transformasional (Bass & Avolio, 1995) Budaya organisasi (Hofstede, 1980)	Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi ($\beta=0.589$; $p<0.000$). Selain itu masing-masing dimensi kepemimpinan transformasional juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi.

Sumber: Data diolah, 2025

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Pengaruh dari Variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Pham *et al.* (2024) menunjukkan hasil penelitian bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut menggunakan indikator yang diadaptasi dari Schein (1984), Xenikou & Furnham (1996), dan Tseng &

Lee (2011) pada variabel *organizational culture* dan mengacu indikator dari Park & Kim (2009) dan Tseng & Lee (2011) pada variabel *employee performance*.

Penelitian yang dilakukan oleh Siddiq (2024) menunjukkan hasil penelitian bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan. Penelitian tersebut menggunakan teori dari Robbins & Judge (2013) pada variabel Budaya Organisasi dan menggunakan teori dari Mangkunegara (2017) pada variabel Kinerja karyawan.

Penelitian Azizi *et al* (2021) menunjukkan hasil penelitian bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan PT. Pos Padang. Penelitian tersebut menggunakan teori Robbins & Judge (2013) pada variabel budaya organisasi dan menggunakan teori Bernardin & Russell (2013) pada variabel kinerja karyawan.

Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Imam *et al.* (2022) menunjukkan hasil penelitian bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja individu. Penelitian tersebut menggunakan teori Denison & Mishra (1993) pada variabel budaya organisasi dan menggunakan teori Abadi (2018) pada variabel kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Anggarwal (2024) menunjukkan hasil penelitian bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui psychological capital sebagai variabel mediasi. Penelitian tersebut mengadopsi

teori dari Anggarwal & Singh (2020) pada variabel *developmental & relational culture* dan teori Na-Nan (2018) pada variabel *employee job performance*.

Penelitian yang dilakukan oleh Nuraini & Melinda (2024) menunjukkan hasil penelitian bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut menggunakan teori Denison (1990) pada variabel *organizational culture* dan menggunakan teori dari Bernardin & Russell (2008) pada variabel *employee performance*.

Penelitian yang dilakukan oleh Lestari & Palupi (2023) menunjukkan hasil penelitian bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut menggunakan teori Robbins & Judge (2013) pada variabel budaya organisasi dan menggunakan teori Dessler (2016) pada variabel kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap kinerja

2.3.2 Pengaruh dari Variabel Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Dameria & Ekawati (2022) memperoleh hasil penelitian bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian tersebut menggunakan teori dari Robbins & Judge (2013) pada variabel budaya organisasi dan menggunakan teori dari Luthans (2006) pada variabel kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Dewi & Supartawan (2023) memperoleh hasil penelitian bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan LPD Kecamatan Buleleng. Penelitian tersebut menggunakan teori dari Robbins & Coulter (2012) pada variabel budaya organisasi dan menggunakan teori dari Luthans (2011) pada variabel kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Awang *et al.* (2022) memperoleh hasil penelitian bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. PLN (Persero) Rayon Kalabahi Kabupaten Alor. Penelitian tersebut menggunakan teori dari Robbins (2006) pada variabel budaya organisasi dan menggunakan teori dari Luthans (2011) pada variabel kepuasan kerja.

Sementara penelitian yang dilakukan oleh Wardhani (2022) memperoleh hasil penelitian bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan baik secara langsung maupun melalui kinerja. Penelitian tersebut menggunakan teori dari Robbins (2006) pada variabel budaya organisasi dan menggunakan teori dari Luthans (2011) pada variabel kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

2.3.3 Pengaruh dari Variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Ratnasari *et al.* (2020) memperoleh hasil penelitian bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Epson. Penelitian tersebut menggunakan teori dari Luthans (2011) pada variabel *job satisfaction* dan menggunakan teori dari Bernardin & Russell (2013) pada variabel *employee performance*.

Penelitian yang dilakukan oleh Sabuhari *et al.* (2020) memperoleh hasil penelitian bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian tersebut menggunakan teori dari Luthans (2011) pada variabel *job satisfaction* dan menggunakan teori dari Bernardin & Russell (2013) pada variabel *employee performance*.

Penelitian yang dilakukan oleh Sabuhari *et al.* (2020) memperoleh hasil penelitian bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian tersebut menggunakan teori dari Luthans (2011) pada variabel *job satisfaction* dan menggunakan teori dari Bernardin & Russell (2013) pada variabel *employee performance*.

Penelitian yang dilakukan oleh Gazi *et al.* (2022) memperoleh hasil penelitian bahwa kepuasan kerja memberikan hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dari lima pabrik gula di wilayah Bangladesh. Penelitian tersebut menggunakan teori dari Brayfield & Rothe (1951) pada

variabel *job satisfaction* dan menggunakan teori dari Valianawaty & Sutanto (2015) pada variabel *employee performance*.

Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Rinny *et al.* (2020) memperoleh hasil penelitian bahwa kepuasan kerja memberikan hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan staf Universitas Mercu Buana. Penelitian tersebut menggunakan teori dari Luthans (2011) pada variabel *job satisfaction* dan menggunakan teori dari Bernardin & Russell (2013) pada variabel *employee performance*.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja

2.3.4 Pengaruh Variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Fidyah & Setiawati (2020) memperoleh hasil penelitian budaya organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan dan kinerja karyawan. Selain itu ditemukan hasil pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja menjadi lebih kuat ketika dimediasi oleh kepuasan kerja. Penelitian tersebut menggunakan teori dari Robbins (2002) pada variabel budaya organisasi, menggunakan teori dari Luthans (2011) pada variabel kepuasan kerja dan menggunakan teori dari Bernardin & Russell (2013) pada variabel kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Sugiono & Ardiansyah (2021) memperoleh hasil penelitian budaya organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan dan kinerja karyawan. Selain itu hasil analisis mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening parsial sehingga budaya organisasi terbukti memberikan pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitian tersebut menggunakan teori dari Robbins & Coulter (2012) pada variabel budaya organisasi, menggunakan teori dari Luthans (2011) pada variabel kepuasan kerja dan menggunakan teori dari Bernardin & Russell (2013) pada variabel kinerja karyawan.

Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Safitri & Fauzi (2024) memperoleh hasil penelitian budaya organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan dan kinerja karyawan. Sementara kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Penelitian tersebut menggunakan teori dari Robbins & Judge (2013) pada variabel budaya organisasi, menggunakan teori dari Luthans (2011) pada variabel kepuasan kerja dan menggunakan teori dari Mathis & Jackson (2002) pada variabel kinerja karyawan.

Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Alfianto & Nadhor (2024) memperoleh hasil penelitian budaya organisasi memberikan pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara kepuasan kerja terbukti memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai. Penelitian tersebut menggunakan teori dari Denison (1990) pada variabel budaya

organisasi, menggunakan teori dari Luthans (2011) pada variabel kepuasan kerja dan menggunakan teori dari Bernardin & Russell (2013) pada variabel kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: Terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja

2.3.5 Pengaruh Variabel Kepemimpinan Transformasional Memoderasi Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Helmi (2022) memperoleh hasil bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku kerja karyawan meskipun tidak mampu memoderasi variabel hubungan antara komitmen organisasi maupun kepuasan kerja terhadap OCB. Penelitian tersebut menggunakan teori dari Bass & Avolio (1994) pada variabel kepemimpinan transformasional serta teori kepuasan kerja dari Robbins & Judge (2022). Studi ini memberikan gambaran bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat memperkuat dampak positif faktor kerja terhadap psikologis karyawan termasuk kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Braun *et al.* (2013) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berperan dalam meningkatkan rasa percaya, dukungan emosional, serta persepsi positif karyawan terhadap organisasi. Penelitian tersebut menggunakan teori Bass & Riggio (2005) sebagai dasar pengukuran

kepemimpinan transformasional dan teori kepuasan kerja mengacu pada Spector (1997). Studi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpotensi memperkuat internalisasi budaya organisasi karena pemimpin mampu memberikan inspirasi, motivasi, serta dukungan individual yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Chen *et al.* (2021) menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan kepuasan kerja melalui iklim hubungan kerja yang harmonis. Penelitian tersebut berlandaskan pada teori kepemimpinan transformasional oleh Bass & Avolio (1995) dan teori kepuasan kerja merujuk pada Williams & Anderson (1991). Studi ini memberikan indikasi bahwa perilaku pemimpin yang inspiratif dan mendorong pengembangan potensi karyawan dapat memperkuat persepsi yang positif terhadap budaya kerja sehingga berpengaruh pada peningkatan kepuasan kerja karyawan.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Belhaj (2024) memperoleh hasil bahwa kepemimpinan transformasional berperan dalam memperkuat internalisasi nilai budaya organisasi sehingga meningkatkan sikap positif dan kepuasan pegawai dalam bekerja. Penelitian tersebut menggunakan teori dari Bass & Avolio (1995) pada variabel kepemimpinan transformasional dan teori budaya organisasi dari Hofstede (1980). Studi ini memperkuat pandangan bahwa ketika nilai budaya organisasi terinternalisasi secara efektif melalui gaya kepemimpinan yang visioner, suportif, dan memberikan stimulasi intelektual maka kepuasan kerja pada pegawai lebih mudah terbentuk

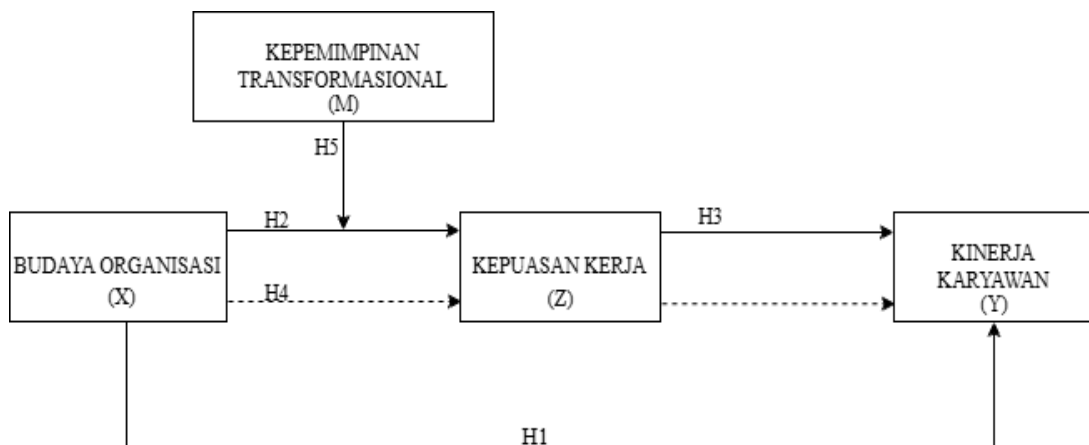
Berdasarkan beberapa uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki potensi untuk memperkuat hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja. Pemimpin transformasional mampu menggerakkan anggotanya melalui teladan, motivasi, serta komunikasi nilai organisasi sehingga hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja diprediksi menjadi lebih kuat. Dengan demikian hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

H5: Kepemimpinan transformasional memoderasi hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja

2.4 Kerangka Penelitian

Sekaran & Bougie (2013) menjelaskan kerangka penelitian adalah gambaran konseptual yang menjelaskan hubungan antar variabel berdasarkan teori dan temuan yang relevan. Kerangka ini berfungsi sebagai panduan dalam menentukan arah penelitian, menyusun hipotesis, serta memastikan bahwa hubungan yang diuji memiliki dasar yang jelas.

Berdasarkan uraian penelitian terdahulu serta teori-teori yang telah dijabarkan seperti di atas maka hubungan antar variabel dapat diperjelas melalui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan dan kinerja, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi serta kepemimpinan transformasional sebagai moderator. Hubungan tersebut digambarkan dalam kerangka penelitian berikut ini:



Gambar 2. 1 **Kerangka Penelitian**

2.5 Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan yang disusun secara logis mengenai hubungan antara dua atau lebih variabel yang dirumuskan dalam bentuk pernyataan dan dapat diuji kebenarannya (Sekaran & Bougie, 2013). Hipotesis yang dapat dirumuskan berdasarkan kerangka penelitian yang digambarkan diatas dengan budaya organisasi sebagai variabel independen, kinerja karyawan sebagai variabel dependen, kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, serta kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderator, sebagai berikut ini:

H1: Terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

H2: Terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

H3: Terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

H4: Terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

H5: Kepemimpinan transformasional memoderasi hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan pendekatan kuantitatif. Menurut Creswell (2018) penelitian kuantitatif digunakan untuk menguji teori dengan meneliti hubungan antarvariabel yang kemudian dapat diukur menggunakan instrumen dan dianalisis secara statistik. Pendekatan ini melibatkan pengumpulan data secara terstruktur dan hasil dari analisis digunakan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Menurut Sekaran & Bougie (2016) kuesioner merupakan daftar pertanyaan terstruktur yang diberikan kepada responden untuk memperoleh data yang relevan dengan tujuan penelitian. Instrumen ini digunakan agar peneliti dapat mengumpulkan informasi secara terukur dan seragam pada populasi penelitian.

3.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan di Balai Besar Perikanan Budidaya Air Payau (BBPBAP) Jepara, Jl. Cik Lanang, Rw. IV, Bulu, Kec. Jepara, Kabupaten Jepara, Jawa Tengah 59418.

3.2.1 Profil Instansi

Balai Besar Perikanan Budidaya Air Payau (BBPBAP) Jepara dalam kedudukannya sebagai Unit Pelaksana Teknis dibawah Direktorat Jenderal Perikanan Budidaya merupakan Lembaga yang memiliki tanggung jawab dalam penyebaran teknologi pembudidayaan ikan air payau dengan wilayah kerja di

seluruh wilayah Indonesia. Sebagai usaha untuk merealisasikan tujuan dan fungsi BBPBAP Jepara tersebut, diselenggarakan sistem tata kelola (*governance*) yang terorganisasikan dengan baik.

Sejak bulan Mei tahun 2023, BBPBAP Jepara menjadi salah satu institusi yang mengalami transformasi dalam penyelenggaraan pengelolaan keuangan yakni menjadi institusi yang menerapkan pola keuangan Badan Layanan Umum (BLU) yakni berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor: KMK 163 Tahun 2023 tentang Penetapan Bala Besar Perikanan Budidaya Air Payau Jepara sebagai Instansi Pemerintah yang Menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum. Sebagai BLU, BBPBAP Jepara berusaha melakukan berbagai pembenahan Tata Laksana (sistem pengelolaan) dengan terlebih dahulu melakukan evaluasi diri secara menyeluruh.

Berbagai usulan perubahan sistem pengelolaan organisasi tersebut dikembangkan dengan mengacu pada ketentuan perundangan yang berlaku. Sebagai sebuah instansi pemerintah yang menerapkan pengelolaan keuangan BLU, hal-hal yang menyangkut penyelenggaraan BBPBAP Jepara secara fungsional dibina oleh Dirjen Perikanan Budidaya. Untuk bidang kepegawaian dibawah pembinaan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, dan pembinaan di bidang pengelolaan keuangan dilaksanakan oleh Menteri Keuangan.

3.2.2 Visi dan Misi

Merujuk pada visi Direktorat Jenderal Perikanan Budidaya, maka BBPBAP Jepara telah menjabarkannya dalam visi BBPBAP dalam kaitannya sebagai “unit pelayanan teknis (UPT) yang tugas pokoknya memberikan pelayanan public terhadap masyarakat”. Adapun Visi BBPBAP Jepara sebagai BLU adalah “***Menjadi Pusat Pelayanan Produksi Perikanan Budidaya Air Payau yang Cepat, Efisien, Ramah, Inovatif dan Akuntabel***”.

Misi BBPBAP Jepara merupakan penyesuaian atas misi Kementerian Kelautan dan Perikanan yang menjalankan empat dari sembilan misi presiden yaitu:

1. Peningkatan kualitas manusia Indonesia melalui peningkatan daya saing SDM dan pengembangan inovasi dan riset kelautan dan perikanan
2. Mencapai lingkungan hidup yang berkelanjutan melalui peningkatan kelestarian sumber daya kelautan dan perikanan
3. Pengelolaan pemerintahan yang bersih, efektif, dan terpercaya melalui peningkatan tata kelola pemerintahan di KKP.
4. Peningkatan kinerja produksi perikanan budidaya untuk berbagai komoditas unggulan, melalui optimalisasi sumber daya yang tersedia baik tangible asset maupun intangible asset.

3.2.3 Logo



Gambar 3. 1 Logo Instansi

3.3 Identifikasi Variabel Penelitian

Menurut Creswell (2018) variabel merupakan konsep yang dapat diukur dan diobservasi untuk mengetahui hubungan antar fenomena dalam sebuah penelitian. Sementara Sekaran & Bougie (2016) mendefinisikan variabel sebagai sesuatu yang memiliki nilai yang dapat berubah antar individu, objek, atau situasi. Dengan demikian variabel dalam penelitian berfungsi sebagai unsur yang menjadi fokus pengukuran dan analisis. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

3.3.1 Variabel Independen (X)

Creswell (2018) menjelaskan variabel independen adalah variabel yang diuji untuk mengetahui efek atau hubungannya terhadap outcome penelitian. Sedangkan menurut Sekaran & Bougie (2016) variabel independen adalah variabel yang dapat memberikan pengaruh baik secara positif maupun negatif terhadap variabel dependen, sehingga perubahan pada variabel ini berpotensi

meningkatkan atau menurunkan nilai dalam variabel terikat (dependen). Dalam penelitian ini variabel independennya yang digunakan adalah budaya organisasi (X)

3.3.2 Variabel Dependen (Y)

Variabel dependen adalah variabel yang menjadi pusat perhatian penelitian dan menjadi faktor yang diteliti untuk mengetahui bagaimana ia dipengaruhi oleh variabel lain (Sekaran & Bougie, 2016). Sejalan dengan itu Creswell (2018) menyebutkan bahwa variabel dependen merupakan outcome atau hasil yang muncul sebagai respons dari perubahan pada variabel independen. Dengan kata lain variabel dependen berfungsi sebagai indikator untuk mengukur seberapa besar pengaruh yang diberikan oleh variabel bebas (independen). Dalam penelitian ini variabel dependen yang digunakan adalah kinerja pegawai (Y)

3.3.3 Variabel Intervening (Z)

Variabel intervening menurut Sekaran & Bougie (2016) adalah variabel yang bekerja sebagai penghubung dalam proses sebab-akibat, yang terletak diantara variabel independen dan dependen. Pengertian selanjutnya oleh Creswell (2018) menyebutkan bahwa variabel intervening merupakan variabel yang mempengaruhi arah serta kekuatan hubungan antara variabel independen dan dependen. Variabel ini berperan dalam menyalurkan pengaruh sehingga efek yang ditimbulkan menjadi lebih terukur secara empiris. Dalam penelitian ini variabel intervening yang digunakan adalah kepuasan kerja (Z)

3.3.4 Variabel Moderator (M)

Creswell (2018) menjelaskan bahwa variabel moderator adalah variabel yang ikut berperan dalam mempengaruhi hubungan antara prediktor dan hasil sehingga efek dari variabel independen terhadap variabel dependen dapat berubah bergantung pada tingkat moderator. Sedangkan Sekaran & Bougie (2016) mengatakan bahwa variabel moderator berfungsi memengaruhi arah serta intensitas hubungan antar variabel utama, dimana keberadaannya dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini variabel moderator yang digunakan adalah kepemimpinan transformasional (M)

3.4 Definisi Operasional dan Indikator

3.4.1 Kinerja Karyawan (Y)

Menurut Bernardin & Russell (1993) kinerja dapat dipahami sebagai hasil yang dicapai oleh individu pada suatu pekerjaan atau aktivitas tertentu dalam periode waktu tertentu. Sementara Mathis & Jackson (2008) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dipengaruhi oleh kemampuan, usaha, serta dukungan organisasi terhadap pegawai dalam mencapai standar yang ditetapkan. Kinerja pegawai menurut Bernardin & Russell (1993) dapat diukur melalui indikator-indikator berikut ini:

1. Kualitas kerja (*Quality*)
2. Kuantitas kerja (*Quantity*)
3. Ketepatan waktu (*Timeliness*)
4. Efektivitas biaya (*Cost Effectiveness*)

5. Kemandirian (*Need for Supervision*)

6. Pengaruh interpersonal (*Interpersonal Impact*)

Tabel 3. 1 Indikator Pengukuran Kinerja Karyawan

Indikator	Item
Kualitas kerja (<i>Quality</i>)	1. Saya mampu memaksimalkan pekerjaan sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang telah ditetapkan 2. Saya melaksanakan pekerjaan dengan teliti dan rapih 3. Saya memiliki kemampuan untuk bekerja secara profesional dalam melakukan tugas yang diberikan
Kuantitas kerja (<i>Quantity</i>)	1. Saya mampu mengerjakan pekerjaan sesuai dengan target yang diberikan 2. Saya memiliki kemampuan dalam memenuhi pekerjaan sesuai dengan harapan instansi 3. Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur instansi
Ketepatan waktu (<i>Timeliness</i>)	1. Saya mampu mengatur waktu kerja secara efektif 2. Saya jarang mengalami keterlambatan dalam menyelesaikan pekerjaan 3. Saya memiliki kemampuan hadir tepat waktu
<i>Efektivitas biaya</i> (<i>Cost Effectiveness</i>)	1. Saya mampu menggunakan sarana dan prasarana kerja yang tersedia secara efisien 2. Saya berusaha menghindari kesalahan saat melakukan pekerjaan 3. Saya memiliki kemampuan untuk memelihara fasilitas yang dimiliki oleh instansi
Kemandirian (<i>Need for Supervision</i>)	1. Saya mampu bekerja secara mandiri tanpa adanya pengawasan

	2. Saya bertanggung jawab dalam bekerja 3. Saya dapat mengurangi kesalahan saat bekerja tanpa adanya pengawasan
Pengaruh interpersonal (<i>Interpersonal impact</i>)	1. Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja saya dalam menyelesaikan tugas 2. Saya menghargai hasil pekerjaan dari rekan kerja saya 3. Saya menjaga hubungan kerja yang harmonis dengan rekan kerja saya

Sumber: Bernardin & Russell (1993)

3.4.2 Kepuasan Kerja (Z)

Menurut Robbins & Judge (2013) Kepuasan kerja merupakan perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya yang muncul dari hasil evaluasi terhadap berbagai karakteristik pekerjaan tersebut. Sedangkan Luthans (2011) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi karyawan mengenai sejauh mana pekerjaan mereka mampu memenuhi hal-hal yang dianggap penting. Ia menjelaskan kepuasan kerja dapat diukur melalui lima indikator yang meliputi dibawah ini:

1. Pekerjaan itu sendiri (*The work it self*)
2. Gaji (*Pay*)
3. Kesempatan Promosi (*Promotion opportunities*)
4. Supervisi (*supervision*)
5. Hubungan dengan rekan kerja (*Co-workers*)

Tabel 3. 2 Indikator Pengukuran Kepuasan Kerja

Indikator	Item
Pekerjaan itu sendiri (<i>The work it self</i>)	1. Saya mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepada saya 2. Pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang saya miliki 3. Saya termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik
Gaji (<i>Pay</i>)	1. Penghasilan yang saya terima sebagai ASN sudah sebanding dengan tanggung jawab dan beban pekerjaan saya 2. Tunjangan yang saya peroleh sesuai dengan ketentuan dan kebijakan yang berlaku 3. Imbalan yang saya terima mampu meningkatkan kepuasan saya dalam bekerja
Kesempatan promosi (<i>Promotion opportunities</i>)	1. Sistem promosi jabatan di BBPBAP Jepara dilaksanakan secara jelas dan terstruktur 2. Saya memiliki kesempatan yang adil untuk mendapatkan promosi berdasarkan kinerja 3. Saya melihat adanya peluang pengembangan karier bagi pegawai di BBPBAP Jepara
Supervisi (<i>Supervision</i>)	1. Saya merasa puas dengan pimpinan memberikan penilaian kinerja pegawai secara objektif dan adil 2. Pimpinan saya memberikan arahan yang jelas dalam pelaksanaan pekerjaan 3. Pimpinan saya memberikan kepercayaan penuh terhadap para pegawai dalam bekerja
Hubungan dengan rekan kerja (<i>Co-workers</i>)	1. Saya merasa puas ketika rekan kerja saya dapat diajak kerja sama ketika mengalami kesulitan dalam

	pekerjaan 2. Rekan kerja saya menunjukkan sikap saling menghargai dalam pelaksanaan pekerjaan 3. Saya merasa nyaman bekerja sama dengan rekan kerja di instansi ini
--	---

Sumber: Luthans (2011)

3.4.3 Budaya Organisasi (X)

Budaya organisasi menurut Robbins & Judge (2013) adalah sistem makna bersama yang dibentuk serta dianut oleh seluruh anggota organisasi sehingga mampu membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Schein (2010) menambahkan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat pola asumsi dasar yang ditemukan, dikembangkan, dan diajarkan kepada anggota organisasi dalam menghadapi tantangan eksternal maupun integrasi internal. Sementara Denison (1990) memandang budaya organisasi sebagai seperangkat nilai dan praktik yang berpengaruh terhadap perilaku anggota organisasi untuk mencapai efektivitas kerja. budaya organisasi dapat diukur melalui empat dimensi utamanya yang dijelaskan pada **Tabel 3.3**.

Tabel 3. 3 Indikator Pengukuran Budaya Organisasi

Indikator	Item
<i>Empowerment</i>	1. Saya merasa terlibat secara aktif dalam pelaksanaan pekerjaan saya di BBPBAP Jepara 2. Informasi mengenai kegiatan dan inovasi di BBPBAP Jepara tempat saya bekerja dibagikan secara jelas dan luas 3. Setiap pegawai dapat memberikan dampak yang positif bagi BBPBAP Jepara
<i>Team Orientation</i>	1. BBPBAP Jepara secara aktif mendorong kerjasama tim di berbagai bidang 2. Bekerja di BBPBAP Jepara saya merasa seperti menjadi bagian dari sebuah tim 3. BBPBAP Jepara mengedepankan koordinasi

	yang terbuka dan kerjasama tim untuk menyelesaikan pekerjaan tanpa terlalu banyak bergantung pada struktur yang hierarki
<i>Capability Development</i>	1. Saya merasa kemampuan pada pegawai dipandang sebagai sumber keunggulan kompetitif yang penting bagi organisasi 2. Menurut saya masalah jarang muncul karena pegawai di BBPBAP Jepara memiliki keterampilan yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan
<i>Coordination and Integration</i>	1. Saya merasa bahwa pegawai di berbagai unit di BBPBAP Jepara memiliki pemahaman yang serupa tentang visi dan misi organisasi. 2. Tujuan yang ada di setiap unit di BBPBAP Jepara selaras dengan baik dan terkoordinasi dengan jelas
<i>Agreement</i>	1. Saya melihat pegawai BBPBAP Jepara selalu berusaha untuk menemukan solusi yang adil dan saling menguntungkan saat menghadapi perbedaan pendapat. 2. Saya merasa terdapat budaya organisasi yang kuat dan jelas di BBPBAP Jepara
<i>Core Values</i>	1. Pimpinan dan jajaran di BBPBAP Jepara “mempraktikkan apa yang mereka sampaikan” 2. Saya merasa bahwa pegawai BBPBAP Jepara sudah menerapkan <i>corevalues</i> (BerAKHLAK) secara konsisten dalam setiap aspek pekerjaan 3. BBPBAP Jepara memiliki kode etik yang jelas untuk mengarahkan perilaku pegawai dan menunjukkan mana yang benar dan salah
<i>Creating Change</i>	1. Saya merasa bahwa di BBPBAP Jepara perubahan dapat diterima dengan cepat dan dilaksanakan secara efektif 2. BBPBAP Jepara mengadopsi cara-cara baru atau perbaikan cara yang lebih baik dalam melakukan pekerjaan secara terus menerus 3. Berbagai unit di BBPBAP Jepara sering kali bekerja sama untuk menciptakan perubahan yang positif
<i>Costumer Focus</i>	1. Di BBPBAP Jepara umpan balik dari masyarakat sangat diperhatikan dan menjadi bahan pertimbangan dalam melakukan perubahan 2. Saya rasa pegawai di BBPBAP Jepara memiliki pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan dan keinginan dari masyarakat maupun

	pelanggan. 3. Interaksi langsung dengan masyarakat sangat didorong untuk meningkatkan kualitas pelayanan di BBPBAP Jepara
<i>Organizational Learning</i>	1. Di BBPBAP Jepara kegagalan dianggap sebagai kesempatan untuk memperbaiki diri dan meningkatkan cara kerja pegawai 2. Saya merasa bahwa di BBPBAP Jepara keberanian untuk mengambil risiko dan berinovasi sangat didorong serta dihargai 3. Pembelajaran merupakan tujuan penting dalam pekerjaan sehari-hari di BBPBAP Jepara
<i>Strategic Direction and Intent</i>	1. Misi yang jelas memberikan arah dan makna bagi pekerjaan kami di BBPBAP Jepara 2. BBPBAP Jepara memiliki arah dan strategi jangka panjang yang jelas dan dipahami oleh pegawai
<i>Goal and Objectives</i>	1. Saya rasa tujuan utama di BBPBAP Jepara diterima dengan baik dan dipahami oleh seluruh pegawai 2. BBPBAP Jepara menerapkan pemberian reward dan punishment untuk mendukung pencapaian tujuan dan sasaran kerja organisasi
<i>Vision</i>	1. BBPBAP Jepara memiliki visi bersama tentang bagaimana arah organisasi di masa depan 2. Pemimpin di BBPBAP Jepara memiliki orientasi jangka panjang yang jelas

Sumber: Denison & Neale (1996)

3.4.4 Kepemimpinan Transformasional (M)

Bass & Avolio (1994) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai proses dimana pemimpin berupaya memengaruhi dan menginspirasi anggotanya dengan cara meningkatkan kesadaran mereka terhadap nilai, tujuan, dan misi organisasi. Pandangan ini diperkuat oleh Yukl (2013) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan yang dimiliki pemimpin dalam melakukan perubahan dengan meningkatkan nilai, keyakinan,

serta motivasi anggota organisasi. Berikut adalah empat dimensi utama untuk mengukur gaya kepemimpinan transformasional menurut Bass & Avolio (1994):

1. Pengaruh Ideal (*Idealized influence*)
2. Motivasi inspirasional (*Inspirational motivation*)
3. Stimulasi intelektual (*Intellectual stimulation*)
4. Perhatian individual (*Individual consideration*)

Tabel 3. 4 Indikator Pengukuran Kepemimpinan Transformasional

Indikator	Item
Pengaruh ideal (<i>Idealized influence</i>)	1. Pimpinan saya menunjukkan sikap dan perilaku yang dapat dijadikan teladan oleh para pegawai 2. Saya memiliki keyakinan dan kepercayaan penuh kepada pimpinan saya 3. Saya merasa bangga bekerja dibawah kepemimpinan saat ini
Motivasi insiprasional (<i>Inspirational motivation</i>)	1. Pimpinan saya menyampaikan dengan kata-kata mudah dipahami serta sederhana apa yang bisa dan dapat dilakukan oleh pegawai 2. Pimpinan saya memberikan gambaran yang jelas mengenai apa yang dapat kami lakukan 3. Saya merasa pimpinan saya membantu menemukan makna dalam pekerjaan saya
Stimulasi intelektual (<i>Intellectual stimulation</i>)	1. Pimpinan saya mendorong pegawai untuk memikirkan masalah lama dalam pekerjaan dengan cara yang baru 2. Pimpinan saya terbuka terhadap ide-ide baru dalam menyelesaikan permasalahan atau pekerjaan 3. Saya merasa pimpinan saya mengajak para pegawai untuk mengemukakan gagasan yang belum pernah dipertimbangkan

	sebelumnya
Perhatian individual (<i>Individual consideration</i>)	1. Saya merasa pimpinan saya membantu pegawai dalam mengembangkan kemampuan dan kompetensi diri 2. Pimpinan saya memberikan arahan atau umpan balik secara personal terkait kinerja yang kurang optimal

Sumber: Bass & Avolio (1994)

3.5 Populasi dan Sampel

3.5.1 Populasi

Menurut Sekaran & Bougie (2016) populasi merupakan keseluruhan elemen yang relevan dengan objek penelitian dan dapat dijadikan sumber pengumpulan data. Sedangkan Cresswell (2018) berpendapat bahwa populasi adalah sekelompok individu yang memiliki karakteristik serupa dan menjadi target generalisasi dalam proses sebuah penelitian. Dalam penelitian ini populasi terdiri dari 86 pegawai BBPBAP Jepara yang berstatus Aparatur Sipil Negara (ASN).

3.5.2 Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang dipilih untuk diteliti dan mampu mewakili karakteristik populasi secara keseluruhan dengan tujuan agar hasil penelitian dapat digeneralisasikan kembali pada populasi asal (Sekaran & Bougie, 2016). Metode yang akan digunakan untuk penentuan sampel dalam penelitian ini adalah metode sampel jenuh (sensus) di mana keseluruhan anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Hal ini dilakukan karena BBPBAP

Jepara memiliki populasi pegawai yang berstatus ASN sebanyak 86 orang. Dengan demikian seluruh populasi pegawai ASN dijadikan sumber data.

3.6 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

3.6.1 Jenis Data

1. Data Primer

Menurut Sekaran & Bougie (2016) data primer merujuk pada informasi yang diperoleh secara langsung oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel yang menjadi fokus utama dalam penelitian. Sumber data primer bisa berasal dari responden individu, panel yang dipilih khusus oleh peneliti, atau sumber relevan lainnya yang dimana pendapat atau informasi terkait masalah tertentu dikumpulkan dalam jangka waktu tertentu. Dalam penelitian ini data primer yang digunakan bersumber dari responden yang merupakan pegawai ASN BBPBAP Jepara melalui kuesioner yang disebar secara online, dimana hal ini berkaitan dengan identitas responden serta persepsi terhadap variabel yang akan diteliti.

2. Data Sekunder

Sekaran & Bougie (2016) berpendapat bahwa data sekunder adalah data yang merujuk pada informasi yang dikumpulkan oleh individu dan bukan dari peneliti langsung yang memperolehnya. Data yang dimaksud dapat berasal dari sumber internal atau eksternal, termasuk situs web, publikasi, dan penelusuran dokumen. Data sekunder umumnya didefinisikan sebagai bukti, catatan, atau laporan historis yang telah disusun dalam arsip (dokumen), beberapa di antaranya telah dipublikasikan dan ada yang tidak dipublikasikan. Data sekunder dalam penelitian ini mencakup dokumen-dokumen relevan di dalam organisasi yang

berfungsi sebagai data pendukung dan relevan dengan variabel yang akan diteliti, yang dikumpulkan website resmi organisasi.

3.6.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode pendekatan kuantitatif melalui kuesioner. Pendekatan kuantitatif merupakan metode penelitian yang menekankan pada pengumpulan data numerik yang dianalisis secara statistik untuk mengidentifikasi hubungan atau pengaruh antarvariabel secara objektif (Hadi et al., 2020). Pendekatan ini dipilih karena bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai serta peran kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional sebagai variabel mediasi dan moderasi secara terukur serta sistematis.

Definisi kuesioner menurut Sekaran & Bougie (2016) adalah serangkaian pertanyaan tertulis yang telah disusun sebelumnya dimana responden memberikan jawaban dalam bentuk pilihan yang telah disediakan. Hal ini bertujuan untuk mengumpulkan data kuantitatif dalam jumlah yang besar dengan cara yang lebih efisien dan ekonomis dibandingkan dengan wawancara atau observasi. Meski demikian kuesioner memiliki kelemahan seperti kemungkinan tidak terjawabnya beberapa pertanyaan atau adanya kesalahan dalam jawaban responden. Setiap poin pada jawaban dalam kuesioner ditentukan skornya dengan menggunakan skala. Skala adalah alat yang digunakan untuk memberikan nilai numerik pada atribut atau karakteristik objek yang diukur (Sekaran & Bougie, 2016). Skala membantu membedakan individu berdasarkan variabel yang relevan dalam penelitian.

Salah satu skala yang banyak digunakan penelitian kuantitatif adalah *skala likert* yang mengukur sejauh mana responden setuju atau tidak setuju dengan suatu pernyataan. Dalam penelitian ini digunakan skala likert 5 poin untuk mengukur tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan yang diberikan. Skala likert 5 poin dipilih karena memberikan kemudahan dan kesederhanaan bagi responden dalam memilih jawaban (Sachdev & Verma, 2004). Penelitian ini juga menyatakan bahwa Skala likert 5 poin ini memungkinkan responden dengan beragam latar belakang untuk memilih jawaban tanpa merasa bingung antara pilihan yang sangat mirip seperti pada skala likert 6 poin. Hal ini penting untuk memastikan konsistensi dan meningkatkan kualitas data dalam jawaban yang diberikan oleh responden terutama bagi mereka yang mungkin tidak terbiasa dengan instrumen penelitian. Untuk setiap pertanyaan terdiri dari lima kategori jawaban dengan bobot sebagai berikut:

Tabel 3. 5 Poin Skala Likert

Jawaban	Nilai
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

3.7 Uji Instrumen Penelitian

3.7.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian mampu mengukur konsep yang hendak diteliti. Menurut Sekaran & Bougie (2016) validitas merupakan derajat ketepatan instrumen dalam mengukur suatu

konstruk tertentu. Sedangkan Latan & Ghazali (2015) mengatakan bahwa validitas digunakan untuk menilai sejauh mana indikator mampu mencerminkan variabel secara akurat. Sejalan dengan itu Creswell (2018) menegaskan bahwa suatu instrumen dinyatakan valid apabila terdapat kesesuaian antara konsep teoritis yang diukur dengan data empiris yang diperoleh. Dalam penelitian ini instrumen yang digunakan yaitu berupa kuesioner sehingga validitas diuji dengan menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Square* (SEM-PLS) melalui aplikasi SmartPLS 4. Evaluasi validitas dilakukan melalui pengujian validitas konvergen dan validitas diskriminan yang dimana dijelaskan berikut ini:

1. Validitas Konvergen

Validitas konvergen dilihat melalui outer loading dan average variance extracted (AVE). Indikator dianggap memenuhi valid apabila nilai dari outer loading mencapai $\geq 0,70$. Namun nilai 0,60-0,70 masih dapat diterima dalam penelitian eksploratif. Selain itu konstruk dinyatakan valid apabila nilai AVE berada diatas $\geq 0,50$ (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2017).

2. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan digunakan untuk memastikan indikator pada suatu konstruk tidak mengukur konstruk lainnya. Penilaian dilakukan menggunakan Fornell-Lacker yaitu nilai akar AVE harus lebih tinggi dibanding korelasi antar konstruk lain serta dapat diperkuat melalui nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) dengan batas $\leq 0,85$ secara konservatif atau $\leq 0,90$ secara toleran (J. F. . Hair et al., 2017)

3.7.2 Uji Reliabilitas

Menurut Sekaran & Bougie (2016) mengatakan bahwa reliabilitas merupakan ukuran konsistensi suatu alat ukur dalam menilai konstruk penelitian. Dilanjutkan dengan Ghazali & Latan (2014) yang berpendapat bahwa reliabilitas menunjukkan sejauh mana indikator suatu variabel dapat dipercaya untuk menghasilkan data yang konsisten. Instrumen yang reliabel menjadi dasar penting sebelum dilakukan analisis lanjutan dengan menggunakan SEM-PLS. Dalam penelitian ini pengujian reliabilitas dilakukan menggunakan pendekatan *Composite reliability* dan *Cronbach's Alpha* $\geq 0,70$, meskipun nilai antara 0,60-70 masih dapat diterima pada tahap penelitian awal (Hair *et al.*, 2017).

Selain itu dilakukan juga pengujian reliabilitas melalui *Average Variance Extracted* (AVE) yang dimana untuk melihat kemampuan konstruk dalam menjelaskan varians indikatornya. Menurut (Fornell & Larcker, 1981) Suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila nilai $AVE \geq 0,50$ karena menunjukkan bahwa lebih dari setengah varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk tersebut.

3.8 Metode Analisis Data

Creswell (2018) menjelaskan bahwa analisis data merupakan proses sistematis untuk menata, mengorganisasi, serta menginterpretasikan data penelitian sehingga menghasilkan informasi bermakna yang dapat digunakan untuk menjawab rumusan masalah dan menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Analisis dilakukan setelah data terkumpul melalui instrumen penelitian kemudian diolah secara sistematis untuk memperoleh gambaran empiris mengenai variabel

yang diteliti. Tahapan analisis yang dilakukan meliputi analisis statistik deskriptif untuk memberikan gambaran umum karakteristik responden serta hubungan antar variabel, kemudian analisis lanjutan menggunakan analisis inferensial melalui *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Square* (SEM-PLS).

3.8.1 Analisis Deskriptif

Menurut Ghozali (2016) statistik deskriptif merupakan teknik analisis yang digunakan untuk memberikan gambaran umum mengenai karakteristik data penelitian melalui ukuran-ukuran numerik seperti nilai *mean* (rata-rata), median, standar deviasi, nilai minimum dan maksimum, serta sebaran data lainnya. Analisis ini berfungsi untuk menggambarkan kecenderungan sentral dan variasi data yang membantu peneliti untuk memahami pola jawaban responden. Dalam penelitian kuantitatif statistik deskriptif digunakan untuk menyajikan data secara sederhana namun informatif sehingga hasil yang diperoleh lebih mudah untuk dipahami. Untuk mengetahui apakah hasil penelitian diterima atau ditolak penting untuk melakukan analisis terhadap data yang telah dikumpulkan.

3.8.2 Analisis Structural Equation Modeling (SEM)

Penelitian ini menggunakan teknik *Structural Equation Modeling* (SEM) sebagai metode analisis. SEM merupakan teknik statistik multivariat yang mengombinasikan analisis faktor dan analisis jalur sekaligus dalam satu model pengujian sehingga memungkinkan peneliti menganalisis pengaruh langsung maupun tidak langsung secara simultan (Hair *et al.*, 2017). Menurut Latan & Ghozali (2015) mengatakan SEM berfungsi untuk menguji hubungan struktural antara variabel laten berdasarkan indikator-indikatornya yang diukur melalui

kuesioner. Dengan demikian SEM dipilih dalam penelitian ini karena mampu memberikan estimasi yang komprehensif terkait hubungan kausal antar variabel serta mendukung pengujian hipotesis secara lebih akurat berdasarkan data yang diperoleh dari responden

1. Partial Least Square (PLS)

Metode analisis SEM yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Teknik ini dipilih karena sesuai untuk penelitian yang memiliki model kompleks serta melibatkan variabel laten dengan indikator reflektif. PLS-SEM dinilai lebih fleksibel dalam pengolahan data sosial karena tidak mensyaratkan distribusi data normal dan tetap dapat bekerja efektif pada ukuran sampel menengah (Hair et al., 2017) . Menurut Ghozali & Latan (2014) PLS merupakan pendekatan berbasis varian yang dapat digunakan untuk memprediksi hubungan antar konstruk sekaligus mengestimasi model pengukuran dan model struktural secara bersamaan. PLS juga sering direkomendasikan pada penelitian yang bersifat prediktif serta berorientasi pada pengembangan model teoritis.

Dilanjutkan dengan pendapat Duryadi (2021) yang menjelaskan bahwa PLS memiliki keunggulan dalam mengatasi permasalahan seperti multikolinearitas, ukuran sampel tidak terlalu besar, hingga kemungkinan adanya *missing value* pada data survei. Dalam proses analisisnya PLS-SEM terdiri dari dua komponen utama yaitu model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*).

1. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Outer model digunakan untuk menilai hubungan antara indikator dengan konstruk laten yang diukur. Model ini memastikan bahwa setiap indikator benar-benar merepresentasikan variabelnya sehingga layak digunakan dalam pengujian struktural selanjutnya (Latan & Ghazali, 2015). Pada tahap ini dilakukan pengujian validitas serta reliabilitas melalui kriteria sebagai berikut ini:

a. *Convergent Validity*

Convergent validity bertujuan untuk menilai sejauh mana indikator dalam satu konstruk saling berkorelasi dan mampu mewakili konsep yang diukur. Pengujian validitas konvergen dilakukan melalui nilai *outer loading* dan *Average variance extracted* (AVE). Indikator dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai *loading factor* $\geq 0,70$, sementara nilai 0,60-0,70 masih dapat diterima dalam kondisi tertentu (Hair et al., 2017). Selain itu konstruk dianggap valid jika nilai dari AVE berada $\geq 0,50$ yang berarti lebih dari separuh varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk yang diukur (Fornell & Lacker, 1981).

b. *Discriminant Validity*

Validitas diskriminan digunakan untuk memastikan bahwa indikator dalam suatu konstruk tidak mengukur konstruk lain sehingga masing-masing dari variabel memiliki kejelasan pengukuran. Evaluasi dilakukan dengan membandingkan nilai loading indikator pada konstruk asal dengan loading indikator terhadap konstruk lainnya, indikator dinyatakan baik apabila nilai korelasi dengan konstruk asal lebih tinggi dibanding korelasi dengan konstruk

yang berbeda. Penilaian ini diperkuat melalui kriteria *Fornell-larcker* yaitu akar kuadrat AVE harus lebih tinggi daripada korelasi antar konstruk (Fornell & Larcker, 1981; Latan & Ghozali, 2015). Kemudian Hair *et al.* (2017) mengatakan bahwa Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT) turut digunakan sebagai ukuran tambahan dengan batas nilai batas $\leq 0,85$ untuk kriteria konservatif atau $\leq 0,90$ untuk toleransi yang lebih longgar.

c. *Composite Reliability* Dan *Cronbach's Alpha*

Composite reliability digunakan untuk menilai konsistensi internal indikator dalam mengukur suatu konstruk. Reliabilitas ini menggambarkan sejauh mana seperangkat indikator memiliki stabilitas dan keakuratan dalam merefleksikan variabel laten. Konstruk dinyatakan reliabel apabila nilai *composite reliability* berada diatas 0,70 yang menunjukkan bahwa indikator yang digunakan mampu memberikan hasil pengukuran yang konsisten (Hair *et al.*, 2017). Selain itu reliabilitas dapat diperkuat dengan nilai *Cronbach's Alpha* yang digunakan untuk mengukur keandalan instrumen penelitian. Suatu konstruk dianggap memiliki reliabilitas yang baik apabila nilai dari *Cronbach's Alpha* $\geq 0,70$ sehingga instrumen yang digunakan dinilai layak digunakan sebagai alat ukur dalam penelitian (Latan & Ghozali, 2015).

2. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Inner model dilakukan untuk menilai hubungan antar konstruk laten dalam model penelitian, hal ini bertujuan untuk menguji kekuatan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, termasuk mediasi serta moderasi

dalam penelitian. Pengujian inner model dilakukan setelah model pengukuran dinyatakan valid dan reliabel pada tahapan outer model (Hair *et al.*, 2017).

a. R-Square (R^2)

R-Square digunakan untuk menilai kemampuan prediksi variabel eksogen terhadap variabel endogen. Nilai R^2 menunjukkan seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen dalam model. Hair *et al.* (2017) menyatakan bahwa nilai R^2 dikategorikan dalam tiga tingkat yaitu 0,75 (kuat), 0,50 (sedang), dan 0,25 (lemah). Semakin tinggi nilainya maka semakin baik model penelitian dalam menjelaskan hubungan antar variabel laten.

b. Effect Size (f^2)

Effect size digunakan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi masing-masing variabel laten eksogen dalam memengaruhi variabel laten endogen. Nilai f^2 menunjukkan perubahan R^2 ketika suatu variabel dieliminasi dari model penelitian. Hair *et al.* (2017) menyatakan jika nilai f^2 berada pada tingkat 0,02 dikategorikan kecil, 0,15 kategori sedang, dan 0,35 dikategorikan besar maka hal tersebut menandakan tingkat kekuatan pengaruh konstruk terhadap model struktural. Pengujian ini penting untuk melihat variabel mana yang memiliki peran yang paling dominan.

c. Predictive Relevance (Q^2)

Predictive relevance Q^2 digunakan untuk menilai kemampuan prediktif model terhadap data observasi melalui pendekatan *blindfolding*. Jika nilai Q^2 lebih besar dari 0 berarti model penelitian memiliki prediksi yang baik. Jika $Q^2 \leq 0$

menandakan model kurang memiliki kemampuan predictive relevance. Semakin besar nilai Q^2 maka semakin baik kemampuan prediksi konstruksi dalam model penelitian (Latan & Ghozali, 2015).

d. Bootstrapping (Uji Hipotesis)

Untuk menilai signifikansi antar variabel dalam penelitian, prosedur *bootstrapping* digunakan untuk melakukan resampling dengan sampel asli. Signifikansi diuji berdasarkan nilai $T\text{-statistic} > 1.96$ atau $P\text{-value} < 0.05$ pada tingkat signifikansi 5% (0.05). Hasil dari *bootstrapping* ini akan menunjukkan nilai pengaruh langsung atau tidak langsung, mediasi, serta moderasi yang digunakan untuk memutuskan penerimaan atau penolakan hipotesis penelitian (Hair *et al.*, 2017).

3. Pengujian Efek Mediasi

Uji mediasi bertujuan untuk melihat apakah variabel mediasi mampu menjembatani pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam penelitian berbasis PLS-SEM pengujian mediasi dilakukan melalui analisis indirect effect menggunakan prosedur bootstrapping. Menurut Hair *et al.* (2017) pengujian efek mediasi dapat dinilai dari signifikansi jalur tidak langsung (*indirect effect*) melalui $t\text{-statistic}$ atau $p\text{-value}$ pada hasil bootstrapping. Jika nilai $p\text{-value} < 0,05$ atau $t\text{-statistic} > 1,96$ maka efek mediasi dinyatakan signifikan. Lebih lanjut Zhao *et al.* (2010) membagi hasil mediasi kedalam beberapa kategori yaitu *complementary mediation*, *competitive mediation*, serta *indirect-only mediation*, *direct-only mediation* dan *no-effect non-mediation*.

4. Pengujian Efek Moderasi

Dalam konteks SEM-PLS moderasi dianalisis dengan membentuk konstruk interaksi (*interaction term*) antara variabel eksogen dan moderator. Henseler & Fassott (2010) berpendapat bahwa efek moderasi dinyatakan signifikan apabila jalur interaksi menunjukkan nilai statistik yang signifikan pada proses bootstrapping sehingga dapat disimpulkan bahwa moderator berperan dalam memengaruhi kekuatan hubungan antar variabel. Sejalan dengan pandangan tersebut Hair *et al.* (2017) menegaskan bahwa keputusan signifikansi moderasi dapat ditentukan melalui nilai *t-statistic* $> 1,96$ atau *p-value* $< 0,05$ pada tingkat signifikansi 5%.

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini peneliti memaparkan hasil penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional sebagai variabel mediasi dan moderasi pada Balai Besar Perikanan Budidaya Air Payau (BBPBAP) Jepara. Data penelitian diperoleh dari 86 responden yang merupakan seluruh pegawai ASN di BBPBAP Jepara melalui penyebaran kuesioner secara *online* menggunakan *Google Form*. Seluruh kuesioner yang disebarkan berhasil dikembalikan dengan tingkat pengembelian sebesar 100% dan dapat digunakan sampel penelitian. Selanjutnya analisis data dilakukan melalui analisis deskriptif dan analisis statistik menggunakan pendekatan PLS-SEM dengan bantuan perangkat lunak Smart PLS 4.

4.1 Analisis Deskriptif

4.1.1 Analisis Karakteristik Responden

Berikut merupakan penjabaran analisis data deskriptif yang dikategorikan berdasarkan karakteristik responden meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, lama bekerja, dan jabatan.

4.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil penelitian, karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin responden dapat dideskripsikan pada **Tabel 4.1** sebagai berikut:

Tabel 4. 1 Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-Laki	42	48.80
Perempuan	44	51.20
Total	86	100%

Sumber: Data Primer diolah (2026)

Berdasarkan tabel 4.1 dapat diketahui bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini yaitu perempuan. Total responden perempuan berjumlah 44 responden dengan persentase 51.2%, sedangkan laki-laki berjumlah 42 responden dengan persentase 48.8%.

4.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan hasil penelitian, karakteristik responden berdasarkan usia dapat dideskripsikan dalam **Tabel 4.2** sebagai berikut:

Tabel 4. 2 Usia

Usia	Jumlah	Persentase
21-30 Tahun	25	29.10
31-40 Tahun	17	19.80
≥ 40 Tahun	44	51.20
Total	86	100%

Sumber: Data Primer diolah (2026)

Berdasarkan tabel 4.2 dapat diketahui bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini yaitu responden berusia lebih dari 40 tahun berjumlah 44 responden dengan tingkat persentase 51.2%. Selanjutnya responden berusia 21-30 tahun berjumlah 25 responden dengan tingkat persentase 29.1%. Terakhir responden berusia 31-40 tahun berjumlah 17 responden dengan tingkat persentase 19.8%

4.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Berdasarkan hasil penelitian, karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir dapat dideskripsikan dalam **Tabel 4.3** sebagai berikut:

Tabel 4. 3 Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah
SD	1
SMP	1
SMA/SLTA	25
D3	16
D4/S1	37
S2	7
S3	0
Total	86

Sumber: Data Primer diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat diketahui bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini memiliki pendidikan terakhir D4/S1, yaitu sebanyak 37 responden. Selanjutnya, responden dengan pendidikan terakhir SMA/SLTA berjumlah 25 responden, diikuti oleh responden berpendidikan D3 sebanyak 16 responden. Sementara itu, responden dengan pendidikan terakhir S2 tercatat sebanyak 7 responden. Adapun responden dengan pendidikan SMP dan SD masing-masing berjumlah 1 responden. Tidak terdapat responden dengan pendidikan terakhir S3 dalam penelitian ini.

Tingkat pendidikan responden dalam penelitian ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai memiliki latar belakang pendidikan D4/S1 yang mengindikasikan bahwa pegawai telah memiliki kapasitas pengetahuan dan pemahaman yang memadai dalam menjalankan tugas serta memahami nilai dan praktik organisasi. Kondisi tersebut berpotensi memengaruhi cara pegawai dalam merespons penerapan budaya organisasi serta merasakan kepuasan kerja, karena tingkat pendidikan yang lebih tinggi umumnya berkaitan dengan kemampuan adaptasi, pemahaman sistem kerja, dan profesionalisme dalam pelaksanaan pekerjaan.

Selain itu, terdapat 27 responden dalam penelitian ini yang memiliki tingkat pendidikan di bawah D4/S1 yang terdiri dari lulusan SMA/SLTA dan SMP, dan SD. Hal tersebut menunjukkan bahwa tingkat pendidikan pegawai dalam penelitian ini cukup beragam. Perbedaan tingkat pendidikan dapat memengaruhi kemampuan pegawai dalam memahami nilai dan praktik organisasi yang menjadi bagian dari budaya organisasi. Pegawai dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi umumnya memiliki pengetahuan dan kemampuan yang lebih baik dalam memahami sistem kerja organisasi sehingga lebih mudah menginternalisasi nilai-nilai organisasi dalam pelaksanaan tugas (Putra et al., 2021).

4.1.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Berdasarkan hasil penelitian, karakteristik responden berdasarkan lama bekerja dapat dideskripsikan dalam **Tabel 4.4** sebagai berikut:

Tabel 4. 4 Lama Bekerja

Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase
< 5 Tahun	23	26.70
6-10 Tahun	11	12.80
11-15 Tahun	16	18.60
> 16 Tahun	36	41.90
Total	86	100%

Sumber: Data diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini memiliki masa kerja lebih dari 16 tahun sebanyak 36 responden dengan persentase sebesar 41.9%. Selanjutnya, responden dengan masa kerja kurang dari 5 tahun berjumlah 23 responden dengan persentase sebesar 26.7%. Responden dengan masa kerja antara 11–15 tahun sebanyak 16 responden dengan

persentase 18.6%, sedangkan responden dengan masa kerja 6–10 tahun merupakan kelompok dengan jumlah paling sedikit, yaitu sebanyak 11 responden dengan tingkat persentase 12.8%.

4.1.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Berdasarkan hasil penelitian, karakteristik responden berdasarkan jabatan dapat dideskripsikan dalam **Tabel 4.5** sebagai berikut:

Tabel 4. 5 Jabatan

Jabatan	Frekuensi	Persentase
Fungsional Umum	34	39.50
Fungsional tertentu	52	60.50
Total	86	100%

Sumber: Data diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini memiliki jabatan sebagai fungsional tertentu, yaitu sebanyak 52 responden dengan persentase sebesar 60.50%. Sedangkan responden yang memiliki jabatan fungsional umum berjumlah 34 dengan persentase 39.50%.

Jabatan fungsional umum pada BBPBAP Jepara umumnya berkaitan dengan pelaksanaan tugas administratif dan operasional perkantoran, seperti pengelolaan administrasi, persuratan, keuangan, serta pelayanan pendukung organisasi. Jabatan ini berperan dalam menunjang kelancaran kegiatan manajerial dan tata kelola instansi secara umum.

Sementara itu, jabatan fungsional tertentu merupakan jabatan yang berbasis keahlian dan kompetensi teknis sesuai dengan tugas pokok instansi di bidang perikanan budidaya. Kelompok jabatan ini meliputi Analis Akuakultur, Teknisi Akuakultur, Pengelola Kesehatan Ikan, Teknisi Kesehatan Ikan,

Perekayasa, Statistisi, Pranata Komputer, Arsiparis, Perencana, serta jabatan teknis lainnya yang mendukung kegiatan penelitian, pengembangan teknologi, dan pelayanan teknis perikanan budidaya.

4.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui skor jawaban masing-masing pernyataan pada setiap variabel yang diteliti. Penyajian analisis data dilakukan secara deskriptif agar hasil penelitian lebih mudah dipahami. Untuk mendeskripsikan jawaban responden, digunakan nilai rata-rata (*mean*) dari setiap variabel penelitian. Nilai rata-rata tersebut digunakan untuk melihat persepsi responden terhadap variabel yang diteliti.

Variabel-variabel dalam penelitian ini meliputi budaya organisasi, kepuasan kerja, kinerja pegawai, dan kepemimpinan transformasional. Nilai rata-rata jawaban responden selanjutnya dikelompokkan ke dalam kelas interval dengan jumlah kelas sebanyak lima. Dengan berpedoman pada nilai minimum dan nilai maksimum, maka interval penilaian dihitung sebagai berikut:

Skor penilaian terendah: 1

Skor Penilaian tertinggi: 5

$$\begin{aligned}\text{Interval} &= \frac{(\text{Skor tertinggi} - \text{Skor terendah})}{\text{Jumlah kelas}} \\ &= \frac{(5-1)}{5} \\ &= 0.8\end{aligned}$$

Berdasarkan hasil diatas diperoleh batasan penilaian terhadap setiap variabel dalam penelelitian ini, seperti yang disajikan pada **Tabel 4.6**.

Tabel 4. 6 Skala Deskriptif Variabel

Interval	Kriteria
1.00 s/d 1.80	Sangat Rendah
1.81 s/d 2.60	Rendah
2.61 s/d 3.40	Sedang
3.40 s/d 4.20	Tinggi
4.21 s/d 5.00	Sangat Tinggi

Sumber: Data Primer diolah (2026).

4.2.1 Variabel Budaya Organisasi

Hasil analisis deskriptif pada variabel budaya organisasi dapat dideskripsikan dalam **Tabel 4.7**.

Tabel 4. 7 Budaya Organisasi

Kode	Indikator	Mean	Keterangan
<i>Empowerment</i>			
BO1	Saya merasa terlibat secara aktif dalam pelaksanaan pekerjaan saya di BBPBAP Jepara	4.53	Sangat Tinggi
BO2	Informasi mengenai Kegiatan dan inovasi di BBPBAP Jepara tempat saya bekerja dibagikan secara jelas dan luas	4.31	Sangat Tinggi
BO3	Setiap pegawai dapat memberikan dampak yang positif bagi BBPBAP Jepara	4.32	Sangat Tinggi
<i>Team Orientation</i>			
BO4	BBPBAP Jepara secara aktif mendorong kerjasama tim di berbagai bidang	4.30	Sangat Tinggi
BO5	Bekerja di BBPBAP Jepara saya merasa seperti menjadi bagian dari sebuah tim	4.25	Sangat Tinggi
BO6	BBPBAP Jepara mengedepankan koordinasi yang terbuka dan kerjasama tim untuk menyelesaikan pekerjaan tanpa terlalu banyak bergantung pada struktur yang hierarki	4.10	Tinggi
<i>Capability Development</i>			

BO7	Saya merasa kemampuan pada pegawai dipandang sebagai sumber keunggulan kompetitif yang penting bagi organisasi	4.23	Sangat Tinggi
BO8	Menurut saya masalah jarang muncul karena pegawai di BBPBAP Jepara memiliki keterampilan yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan	4.05	Tinggi
<i>Coordination and Integration</i>			
BO9	Saya merasa bahwa pegawai di berbagai unit di BBPBAP Jepara memiliki pemahaman yang serupa tentang visi dan misi organisasi.	4.16	Tinggi
BO10	Tujuan yang ada di setiap unit di BBPBAP Jepara selaras dengan baik dan terkoordinasi dengan jelas	4.10	Tinggi
<i>Agreement</i>			
BO11	Saya melihat pegawai BBPBAP Jepara selalu berusaha untuk menemukan solusi yang adil dan saling menguntungkan saat menghadapi perbedaan pendapat.	4.09	Tinggi
BO12	Saya merasa terdapat budaya organisasi yang kuat dan jelas di BBPBAP Jepara	4.15	Tinggi
<i>Core Values</i>			
BO13	Pimpinan dan jajaran di BBPBAP Jepara “mempraktikkan apa yang mereka mereka sampaikan”	3.95	Tinggi
BO14	Saya merasa bahwa pegawai BBPBAP Jepara sudah menerapkan core values (BerAKHLAK) secara konsisten dalam setiap aspek pekerjaan	4.09	Tinggi
BO15	BBPBAP Jepara memiliki kode etik yang jelas untuk mengarahkan perilaku pegawai dan menunjukkan mana yang benar dan salah	4.14	Tinggi
<i>Creating Change</i>			
BO16	Saya merasa bahwa di BBPBAP Jepara perubahan dapat diterima dengan cepat dan dilaksanakan secara efektif	3.98	Tinggi
BO17	BBPBAP Jepara mengadopsi cara-cara baru atau perbaikan cara yang lebih baik dalam melakukan pekerjaan secara terus menerus	4.03	Tinggi
BO18	Berbagai unit di BBPBAP Jepara sering kali bekerja sama untuk menciptakan perubahan yang positif	4.18	Tinggi

<i>Costumer Focus</i>			
BO19	Di BBPBAP Jepara umpan balik dari masyarakat sangat diperhatikan dan menjadi bahan pertimbangan dalam melakukan perubahan	4.18	Tinggi
BO20	Saya rasa pegawai di BBPBAP Jepara memiliki pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan dan keinginan dari masyarakat maupun pelanggan.	4.10	Tinggi
BO21	Interaksi langsung dengan masyarakat sangat didorong untuk meningkatkan kualitas pelayanan di BBPBAP Jepara	4.36	Sangat Tinggi
<i>Organizational Learning</i>			
BO22	Di BBPBAP Jepara kegagalan dianggap sebagai kesempatan untuk memperbaiki diri dan meningkatkan cara kerja pegawai	4.01	Tinggi
BO23	Saya merasa bahwa di BBPBAP Jepara keberanian untuk mengambil risiko dan berinovasi sangat didorong serta dihargai	3.93	Tinggi
BO24	Pembelajaran merupakan tujuan penting dalam pekerjaan sehari-hari di BBPBAP Jepara	4.23	Sangat Tinggi
<i>Strategic Direction and Intent</i>			
BO25	Misi yang jelas memberikan arah dan makna bagi pekerjaan kami di BBPBAP Jepara	4.22	Sangat Tinggi
BO26	BBPBAP Jepara memiliki arah dan strategi jangka panjang yang jelas dan dipahami oleh pegawai	4.04	Tinggi
<i>Goal and Objectives</i>			
BO27	Saya rasa tujuan utama di BBPBAP Jepara diterima dengan baik dan dipahami oleh seluruh pegawai	4.08	Tinggi
BO28	BBPBAP Jepara menerapkan pemberian reward dan punishment untuk mendukung pencapaian tujuan dan sasaran kerja organisasi	4.03	Tinggi
<i>Vision</i>			
BO29	BBPBAP Jepara memiliki visi bersama tentang bagaimana arah organisasi di masa depan	4.03	Tinggi
BO30	Pemimpin di BBPBAP Jepara memiliki orientasi jangka panjang yang jelas	3.94	Tinggi

Rata-rata	4.14	Tinggi
------------------	-------------	---------------

Sumber: Data Primer diolah (2026).

Berdasarkan data pada tabel diatas, dapat diketahui respon penilaian dalam variabel budaya organisasi memiliki skor rata-rata sebesar 4.14 yang berada pada skala interval (3.40 s/d 4.20) atau dalam kategori “tinggi”. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang ada di BBPBAP Jepara sudah berjalan dengan baik

4.2.2 Variabel Kinerja Pegawai

Hasil analisis deskriptif pada variabel budaya organisasi dapat dideskripsikan dalam **Tabel 4.8**.

Tabel 4. 8 Kinerja Pegawai

Kode	Indikator	Mean	Keterangan
Kualitas kerja (<i>Quality</i>)			
KP1	Saya mampu memaksimalkan pekerjaan sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang telah ditetapkan	4.39	Sangat Tinggi
KP2	Saya melaksanakan pekerjaan dengan teliti dan rapih	4.38	Sangat Tinggi
KP3	Saya memiliki kemampuan untuk bekerja secara profesional dalam melakukan tugas yang diberikan	4.44	Sangat Tinggi
Kuantitas kerja (<i>Quantity</i>)			
KP4	Saya mampu mengerjakan pekerjaan sesuai dengan target yang diberikan	4.39	Sangat Tinggi
KP5	Saya memiliki kemampuan dalam memenuhi pekerjaan sesuai dengan harapan instansi	4.39	Sangat Tinggi
KP6	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur instansi	4.40	Sangat Tinggi
Ketepatan waktu (<i>Timeliness</i>)			
KP7	Saya mampu mengatur waktu kerja secara efektif	4.38	Sangat Tinggi
KP8	Saya jarang mengalami keterlambatan dalam menyelesaikan pekerjaan	4.39	Sangat Tinggi
KP9	Saya memiliki kemampuan hadir tepat	4.45	Sangat Tinggi

	waktu		
Efektivitas biaya (<i>Cost Effectiveness</i>)			
KP10	Saya mampu menggunakan sarana dan prasarana kerja yang tersedia secara efisien	4.51	Sangat Tinggi
KP11	Saya berusaha menghindari kesalahan saat melakukan pekerjaan	4.51	Sangat Tinggi
KP12	Saya memiliki kemampuan untuk memelihara fasilitas yang dimiliki oleh instansi	4.45	Sangat Tinggi
Kemandirian (<i>Need for Supervision</i>)			
KP13	Saya mampu bekerja secara mandiri tanpa adanya pengawasan	4.43	Sangat Tinggi
KP14	Saya bertanggung jawab dalam bekerja	4.60	Sangat Tinggi
KP15	Saya dapat mengurangi kesalahan saat bekerja tanpa adanya pengawasan	4.39	Sangat Tinggi
Pengaruh interpersonal (<i>Interpersonal Impact</i>)			
KP16	Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja saya dalam menyelesaikan tugas	4.50	Sangat Tinggi
KP17	Saya menghargai hasil pekerjaan dari rekan kerja saya	4.53	Sangat Tinggi
KP18	Saya menjaga hubungan kerja yang harmonis dengan rekan kerja saya	4.45	Sangat Tinggi
Rata-Rata		4.44	Sangat Tinggi

Sumber: Data Primer diolah (2026).

Berdasarkan data pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa respon penilaian pada variabel kinerja pegawai memiliki skor rata-rata sebesar 4.44 yang berada pada skala interval (4.21 s/d 5.00) atau dalam kategori “sangat tinggi”. Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai ASN di BBPBAP Jepara dinilai sangat baik, tercermin dari kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas serta menjalankan tanggung jawab sesuai standar kinerja yang diterapkan.

4.2.3 Variabel Kepuasan Kerja

Hasil analisis deskriptif pada variabel budaya organisasi dapat dideskripsikan dalam **Tabel 4.9**.

Tabel 4. 9 Kepuasan Kerja

Kode	Indikator	Mean	Keterangan
Pekerjaan itu sendiri (<i>The workj it self</i>)			
KK1	Saya mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepada saya	4.53	Sangat Tinggi
KK2	Pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang saya miliki	4.48	Sangat Tinggi
KK3	Saya termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik	4.47	Sangat Tinggi
Gaji (<i>Pay</i>)			
KK4	Penghasilan yang saya terima sebagai ASN sudah sebanding dengan tanggung jawab dan beban pekerjaan saya	4.17	Tinggi
KK5	Tunjangan yang saya peroleh sesuai dengan ketentuan dan kebijakan yang berlaku	4.17	Tinggi
KK6	Imbalan yang saya terima mampu meningkatkan kepuasan saya dalam bekerja	4.20	Tinggi
Kesempatan promosi (<i>Promotion opportunities</i>)			
KK7	Sistem promosi jabatan di BBPBAP Jepara dilaksanakan secara jelas dan terstruktur	3.82	Tinggi
KK8	Saya memiliki kesempatan yang adil untuk mendapatkan promosi berdasarkan kinerja	3.88	Tinggi
KK9	Saya melihat adanya peluang pengembangan karier bagi pegawai di BBPBAP Jepara	3.89	Tinggi
Supervisi (<i>Supervision</i>)			
KK10	Saya merasa puas dengan pimpinan memberikan penilaian kinerja pegawai secara objektif dan adil	3.89	Tinggi
KK11	Pimpinan saya memberikan arahan yang jelas dalam pelaksanaan pekerjaan	3.93	Tinggi
KK12	Pimpinan saya memberikan kepercayaan penuh terhadap para pegawai dalam bekerja	3.94	Tinggi
Hubungan dengan rekan kerja (<i>Co-workers</i>)			

KK13	Saya merasa puas ketika rekan kerja saya dapat diajak kerja sama ketika mengalami kesulitan dalam pekerjaan	4.27	Sangat Tinggi
KK14	Rekan kerja saya menunjukkan sikap saling menghargai dalam pelaksanaan pekerjaan	4.31	Sangat Tinggi
KK15	Saya merasa nyaman bekerja sama dengan rekan kerja di instansi ini	4.32	Sangat Tinggi
Rata-rata		4.15	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah (2026).

Berdasarkan data pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa respon penilaian pada variabel kepuasan kerja memiliki skor rata-rata sebesar 4.15 yang berada pada skala interval (3.40 s/d 4.20) atau dalam kategori “tinggi”. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai ASN di BBPBAP Jepara memiliki tingkat kepuasan kerja yang baik.

4.2.4 Variabel Kepemimpinan Transformasional

Hasil analisis deskriptif pada variabel budaya organisasi dapat dideskripsikan dalam **Tabel 4.10**.

Tabel 4. 10 Kepemimpinan Transformasional

Kode	Indikator	Mean	Keterangan
Pengaruh ideal (<i>Idealized influence</i>)			
KT1	Pimpinan saya menunjukkan sikap dan perilaku yang dapat dijadikan teladan oleh para pegawai	3.87	Tinggi
KT2	Saya memiliki keyakinan dan kepercayaan penuh kepada pimpinan saya	3.82	Tinggi
KT3	Saya merasa bangga bekerja dibawah kepemimpinan saat ini	3.79	Tinggi
Motivasi insiprasional (<i>Inspirational motivation</i>)			
KT4	Pimpinan saya menyampaikan dengan kata-kata mudah dipahami serta sederhana apa yang bisa dan dapat dilakukan oleh pegawai	3.84	Tinggi
KT5	Pimpinan saya memberikan gambaran	3.88	Tinggi

	yang jelas mengenai apa yang dapat kami lakukan		
KT6	Saya merasa pimpinan saya membantu menemukan makna dalam pekerjaan saya	3.72	Tinggi
Stimulasi intelektual (<i>Intellectual stimulation</i>)			
KT7	Pimpinan saya mendorong pegawai untuk memikirkan masalah lama dalam pekerjaan dengan cara yang baru	3.82	Tinggi
KT8	Pimpinan saya terbuka terhadap ide-ide baru dalam menyelesaikan permasalahan atau pekerjaan	3.94	Tinggi
KT9	Saya merasa pimpinan saya mengajak para pegawai untuk mengemukakan gagasan yang belum pernah dipertimbangkan sebelumnya	3.81	Tinggi
Perhatian individual (<i>Individual consideration</i>)			
KT10	Saya merasa pimpinan saya membantu pegawai dalam mengembangkan kemampuan dan kompetensi diri	3.81	Tinggi
KT11	Pimpinan saya memberikan arahan atau umpan balik secara personal terkait kinerja yang kurang optimal	3.73	Tinggi
	Rata-rata	3.82	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah (2026).

Berdasarkan data pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa respon penilaian pada variabel kepemimpinan transformasional memiliki skor rata-rata sebesar 3.82 yang berada pada skala interval (3.40 s/d 4.20) atau dalam kategori “tinggi”. Hasil ini menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan transformasional di BBPBAP Jepara telah berjalan dengan baik.

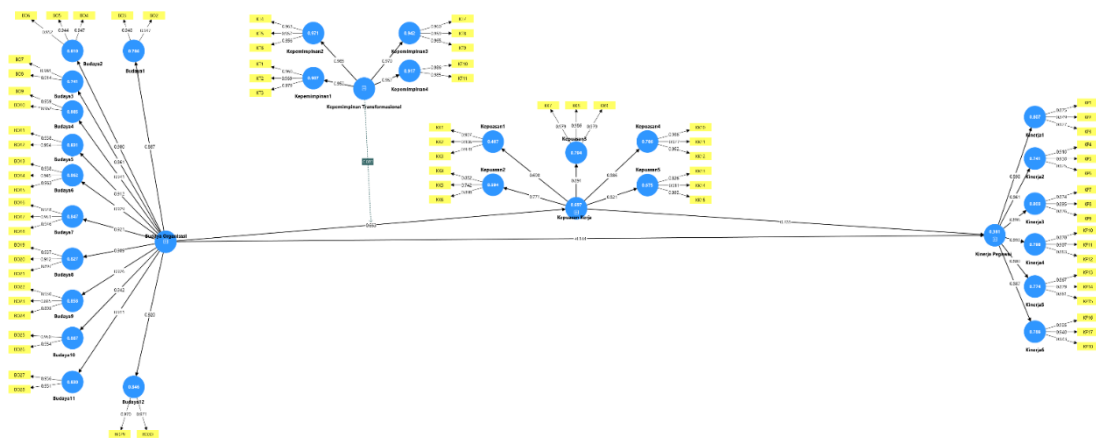
4.3 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pada penelitian ini evaluasi model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk menilai tingkat validitas dan reliabilitas indikator dalam mengukur variabel

yang diteliti. Outer model meliputi uji validitas konvergen, uji validitas diskriminan, dan uji reliabilitas konstruk.

4.3.1 Uji Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Convergent Validity dilakukan dengan melihat nilai *outer loading* dan *Average Variance Extraced* (AVE). Indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai *loading factor* ≥ 0.70 , sementara nilai 0.60-0.70 masih dapat diterima dalam kondisi tertentu. Kemudian konstruk dinyatakan valid apabila memiliki nilai AVE ≥ 0.50 . (Hair et al., 2017; Fornell & Lacker, 1981).



Gambar 4. 1 Outer Model

a. *Loading Factor*

Tabel 4. 11 *Loading Factor*

Variabel	Kode	Loading Factor
Budaya Organisasi	BO2	0.835
	BO3	0.845
	BO4	0.840
	BO5	0.855
	BO6	0.859
	BO7	0.775
	BO8	0.798
	BO9	0.889

	BO10	0.920
	BO11	0.794
	BO12	0.921
	BO13	0.929
	BO14	0.840
	BO15	0.868
	BO16	0.893
	BO17	0.881
	BO18	0.841
	BO19	0.850
	BO20	0.841
	BO21	0.811
	BO22	0.846
	BO23	0.871
	BO24	0.802
	BO25	0.880
	BO26	0.911
	BO27	0.892
	BO28	0.842
	BO29	0.886
	BO30	0.893
Kepuasan Kerja	KK1	0.593
	KK2	0.633
	KK3	0.664
	KK4	0.600
	KK5	0.528
	KK6	0.765
	KK7	0.874
	KK8	0.885
	KK9	0.877
	KK10	0.850
	KK11	0.877
	KK12	0.831
	KK13	0.755
	KK14	0.718
	KK15	0.709
Kinerja Pegawai	KP1	0.786
	KP2	0.755
	KP3	0.840
	KP4	0.825
	KP5	0.787
	KP6	0.775
	KP7	0.829
	KP8	0.786

	KP9	0.737
	KP10	0.787
	KP11	0.822
	KP12	0.769
	KP13	0.652
	KP14	0.856
	KP15	0.760
	KP16	0.868
	KP17	0.822
	KP18	0.826
Kepemimpinan Transformasional	KT1	0.902
	KT2	0.936
	KT3	0.934
	KT4	0.946
	KT5	0.950
	KT6	0.947
	KT7	0.932
	KT8	0.918
	KT9	0.947
	KT10	0.956
	KT11	0.927

Sumber: Data Primer diolah (2026)

Berdasarkan hasil uji *outer loading* yang dijabarkan dalam tabel 4.12 diatas, sebagian besar indikator pada setiap variabel telah memiliki nilai *outer loading* diatas 0.70 sehingga dapat dinyatakan valid. Namun, terdapat beberapa indikator pada variabel kepuasan kerja yaitu KK1, KK2, KK3, KK4, dan KK5 serta indikator pada variabel kinerja pegawai yaitu KP13 yang memiliki nilai *outer loading* dibawah 0.70.

Mengacu pada pedoman Hair et al. (2022) indikator dengan nilai *outer loading* pada rentang 0.40 hingga 0.70 masih dapat dipertahankan selama tidak menurunkan kualitas reliabilitas dan validitas konstruk. Dalam penelitian ini seluruh konstruk memiliki nilai *composite reliability* dan AVE telah memenuhi

syarat sehingga indikator-indikator tersebut tetap dipertahankan untuk menjaga validitas dan kelengkapan dimensi pengukuran variabel yang diteliti.

b. *Average Variance Extraced (AVE).*

Selain melalui nilai *loading factor* validitas konvergen juga dapat diuji menggunakan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* yang bertujuan untuk menilai seberapa kuat hubungan atau korelasi antara setiap indikator dengan variabelnya. Menurut Fornell & Lacker (1981) konstruk dianggap valid jika nilai dari AVE berada $\geq 0,50$ yang berarti lebih dari separuh varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk yang diukur.

Tabel 4. 12 *Average Variance Extracted (AVE)*

	Average variance extracted (AVE)
BO	0.739
KK	0.567
KP	0.633
KT	0.876

Sumber: Data Primer diolah (2026)

Catatan: BO = Budaya Organisasi; KK = Kepuasan Kerja; KP = Kinerja Pegawai; KT= Kepemimpinan Transformasional

Berdasarkan hasil pada tabel 4.13 diatas dapat diketahui nilai AVE dari tiap variabel yaitu Budaya organisasi, Kepuasan kerja, Kinerja pegawai, dan Kepemimpinan transformasional telah melampaui ≥ 0.50 . Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dianggap valid.

4.3.2 Uji Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Discriminant validity digunakan untuk menguji validitas suatu model. Discriminant validity diuji melalui nilai *Fornell-Lacker* dan *Heterotrait Monotrait*

Ratio (HTMT). Jika semua nilai sudah memenuhi standarisasi, maka dikatakan telah memiliki nilai discriminant validity yang baik.

a. *Fornell-Lacker Criterion*

Fornell-Lacker Criterion digunakan untuk mengevaluasi validitas diskriminan dengan membandingkan nilai akar kuadrat AVE pada setiap variabel dengan nilai korelasi antar variabel lainnya. Suatu variabel dinyatakan memenuhi kriteria validitas diskriminan apabila nilai akar kuadrat AVE pada variabel tersebut lebih tinggi dibandingkan korelasi dengan variabel lainnya (Fornell & Larcker, 1981; Latan & Ghazali, 2015). Hasil pengukuran berdasarkan *Fornell-Lacker Criterion* dapat dilihat pada **Tabel 4.13**.

Tabel 4. 13 *Fornell-Lacker Criterion*

	BO	KK	KP	KT
BO	0.860			
KK	0.809	0.753		
KP	0.444	0.611	0.795	
KT	0.802	0.760	0.348	0.936

Sumber: Data Primer diolah (2026)

Catatan: BO = Budaya Organisasi; KK = Kepuasan Kerja; KP = Kinerja Pegawai; KT= Kepemimpinan Transformasional

Berdasarkan tabel Fornell–Larcker di atas, nilai akar kuadrat AVE pada setiap konstruk lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi antar konstruk lainnya. Nilai akar kuadrat AVE pada variabel Budaya Organisasi sebesar 0.860 lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan Kepuasan Kerja (0.809), Kinerja Pegawai (0.44), dan Kepemimpinan Transformasional (0.802). Nilai akar kuadrat AVE

pada variabel Kepuasan Kerja sebesar 0.753 lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan Kinerja Pegawai (0.611).

Selanjutnya, nilai akar kuadrat AVE pada variabel Kinerja Pegawai sebesar 0.795 lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan Kepemimpinan Transformasional (0.348). Variabel Kepemimpinan Transformasional juga memiliki nilai akar kuadrat AVE sebesar 0.936 sebagai nilai tertinggi pada konstruk tersebut. Dengan demikian seluruh variabel dianggap valid karena telah memenuhi kriteria.

b. *Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT)*

Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT) dalam penelitian ini digunakan untuk mengevaluasi tingkat kemiripan antar konstruk dengan membandingkan korelasi indikator pada konstruk yang berbeda. Menurut Hair *et al.* (2017) menyatakan bahwa nilai HTMT dinyatakan memenuhi validitas diskriminan apabila nilai ≤ 0.85 untuk kriteria konservatif atau ≤ 0.90 untuk toleransi yang lebih longgar.

Tabel 4. 14 *Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT)*

	BO	KK	KP	KT	KT x BO
BO					
KK	0.816				
KP	0.454	0.658			
KT	0.812	0.763	0.346		
KT x BO	0.653	0.429	0.129	0.446	

Sumber: Data Primer diolah (2026)

Catatan: BO = Budaya Organisasi; KK = Kepuasan Kerja; KP = Kinerja Pegawai; KT= Kepemimpinan Transformasional

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.15, seluruh nilai HTMT antarvariabel memiliki nilai yang lebih rendah dari batas yang direkomendasikan, yang artinya setiap konstruk dalam model penelitian memiliki tingkat perbedaan yang memadai serta tidak menunjukkan permasalahan validitas diskriminan. Maka dapat disimpulkan setiap variabel dalam penelitian ini telah terpenuhi.

4.3.3 Uji Reliabilitas Konstruk (*Construct Reliability*)

Uji reliabilitas konstruk dilakukan untuk menilai konsistensi internal indikator dalam mengukur variabel laten. Pengukuran hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini didasarkan pada nilai *Composite Reliability* Dan *Cronbach's Alpha*.

Tabel 4. 15 *Construct Reliability*

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)
BO	0.987	0.988	0.988
KK	0.943	0.951	0.951
KP	0.966	0.967	0.969
KT	0.986	0.986	0.987

Sumber: Data Primer diolah (2026)

Menurut Hair *et al.* (2017) suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *Composite Reliability* ≥ 0.70 dan *Cronbach's Alpha* ≥ 0.70 . Berdasarkan tabel 4.16 diatas dapat dilihat bahwa setiap konstruk memenuhi kriteria nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* diatas batas yang direkomendasikan. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa konstruk yang diujikan terbukti reliabel dan layak digunakan dalam analisis model struktural.

4.4 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Inner Model dilakukan untuk menguji hubungan kausal antar variabel laten dalam penelitian yang bertujuan untuk menilai kemampuan model dalam menjelaskan variabel endogen serta menguji signifikansi hubungan antar konstruk. Evaluasi model struktural mencakup pengujian nilai koefisien determinasi (R-Square), *Effect size* (F-Square), *Predictive relevance* (Q-Square) dan uji hipotesis menggunakan prosedur *bootstrapping*.

e. Pengujian R-Square (R^2)

Uji koefisien determinasi (R-Square) digunakan untuk mengukur kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variasi variabel endogen pada model struktural. Nilai R-Square menunjukkan besarnya kontribusi variabel independen dalam memprediksi variabel dependen. Hasil dari uji R-Square dapat dilihat pada **Tabel 4.16**.

Tabel 4. 16 Koefisien determinasi (R-Square)

	R-square
KK	0.697
KP	0.381

Sumber: Data primer diolah (2026)

Menurut Hair *et al.* (2017) nilai R-Square dikategorikan dalam tiga tingkatan yaitu 0.75 (kuat), 0.50 (sedang), dan 0.25 (lemah). Berdasarkan hasil pengujian koefisien determinasi pada tabel 4.16 diatas, dapat diketahui bahwa nilai R-Square variabel kepuasan kerja 0.697. Artinya persentase besarnya kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh budaya organisasi sebesar 69.7%. nilai tersebut termasuk dalam kategori sedang.

Selanjutnya nilai R-Square variabel kinerja pegawai 0.381. Artinya variabel kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh budaya organisasi dan kepuasan kerja sebesar 38.1%. sedangkan sisanya dipengaruhi faktor lain di luar penelitian ini. Nilai tersebut berada di kategori lemah.

f. Effect Size (f^2)

Effect size digunakan untuk menilai besarnya kontribusi suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model struktural. Nilai f^2 menunjukkan perubahan nilai R-Square apabila suatu variabel prediktor dihilangkan dari model. Menurut Hair *et al.* (2017), nilai f^2 diklasifikasikan menjadi tiga kategori yaitu 0.02 (kecil), 0.15 (sedang), dan 0.35 (besar). Semakin tinggi nilai f^2 , semakin besar kontribusi variabel prediktor dalam menjelaskan variabel endogen.

Tabel 4. 17 *Effect Size (f^2)*

	BO	KK	KP
BO		0.361	0.012
KK			0.297
KP			
KT		0.092	
KT x BO		0.029	

Sumber: Data Primer diolah (2026)

Catatan: BO = Budaya Organisasi; KK = Kepuasan Kerja; KP = Kinerja Pegawai; KT= Kepemimpinan Transformasional

Dari tabel hasil pengujian effect size (f^2) diatas, dapat diketahui bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja memiliki nilai f^2 sebesar 0.361 yang termasuk pada kategori besar. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai memiliki nilai f^2 sebesar 0.297 yang berada pada kategori sedang.

Sementara itu, pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai f^2 sebesar 0.012 yang termasuk kategori kecil. Variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja memiliki nilai f^2 sebesar 0.092 dan efek moderasi kepemimpinan transformasional pada hubungan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0.029 yang keduanya berada pada kategori kecil.

g. Predictive Relevance (Q^2)

Predictive Relevance digunakan untuk menilai kemampuan model struktural dalam memprediksi variabel endogen. Nilai *Q-square* yang lebih besar dari nol ($Q^2 > 0$) menunjukkan bahwa model memiliki prediksi yang baik, sedangkan nilai yang negatif atau kurang dari 0 menunjukkan kemampuan prediksi yang lemah (Latan & Ghazali, 2015).

Tabel 4. 18 Predictive Relevance (Q^2)

	Q^2_{predict}
KK	0.663
KP	0.163

Sumber: Data Primer diolah (2026)

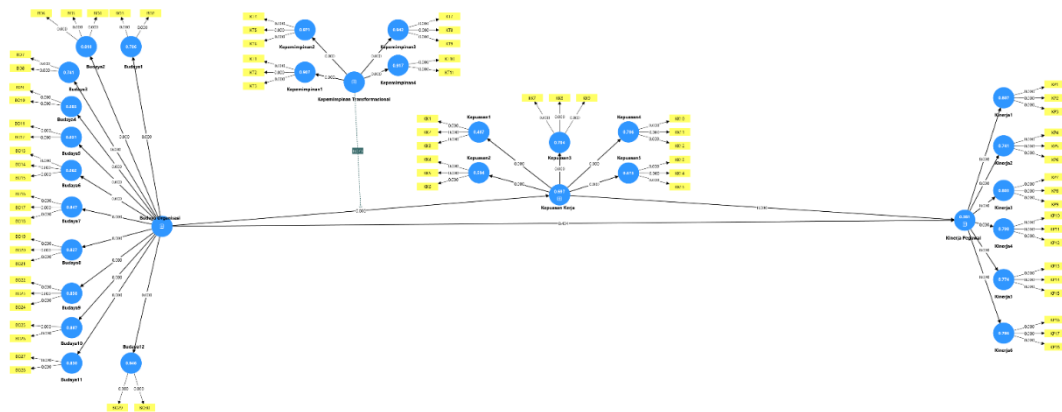
Catatan: KK = Kepuasan Kerja; KP = Kinerja Pegawai.

Berdasarkan hasil predictive relevance pada tabel 4.18, dapat diketahui bahwa variabel endogen dalam penelitian ini yaitu kepuasan kerja dan kinerja pegawai memiliki nilai Q^2 lebih besar dari nol ($Q^2 > 0$). Variabel kepuasan kerja memperoleh nilai Q^2 sebesar 0.663 yang menunjukkan kemampuan prediksi yang kuat. Sementara variabel kinerja pegawai memiliki nilai Q^2 sebesar 0.163 yang menunjukkan kemampuan prediksi yang sedang/moderate. Hasil tersebut

menunjukkan bahwa model struktural mampu memprediksi variabel endogen dengan baik, sehingga model penelitian ini dinyatakan memiliki *predictive relevance*.

h. Uji Koefisien Jalur (*Path Coefficient*) dan Uji hipotesis (*bootstrapping*)

Uji koefisien jalur digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh antarvariabel dalam model struktural yang ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur (β). Arah hubungan antarvariabel, baik positif maupun negatif, ditentukan oleh tanda dari nilai koefisien jalur yang berada pada rentang -1 hingga $+1$. Pengujian hubungan antarvariabel dalam penelitian ini dilakukan menggunakan prosedur bootstrapping dengan bantuan aplikasi perangkat lunak SmartPLS 4. Berdasarkan hasil uji *bootstrapping* yang sudah dilakukan disajikan pada **Gambar 4.2**.



Gambar 4. 2 Hasil *Bootstrapping*

Pengujian hipotesis melalui *bootstrapping* dalam penelitian ini dilakukan dengan memperhatikan nilai *T-statistic* dan *P-value*. Suatu hipotesis dinyatakan dapat diterima atau memiliki pengaruh yang signifikan apabila nilai *T-statistic*

melebihi 1,96 ($T\text{-statistic} > 1,96$) serta nilai $P\text{-value}$ lebih kecil dari 0,05 ($P\text{-value} < 0,05$). Hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini dapat dijelaskan melalui **Tabel 4.17** dibawah ini:

Tabel 4. 19 Hasil Uji hipotesis (*bootsrapping*)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
BO -> KK	0.663	0.656	0.154	4.292	0.000
BO -> KP	-0.144	-0.157	0.211	0.683	0.494
KK -> KP	0.728	0.741	0.178	4.084	0.000

Sumber: Data Primer diolah (2026)

Catatan: BO = Budaya Organisasi; KK = Kepuasan Kerja; KP = Kinerja Pegawai

Berdasarkan tabel hasil pengujian hipotesis diatas menunjukkan bahwa tidak seluruh hubungan langsung antarvariabel dalam model penelitian memiliki pengaruh yang signifikan. Beberapa hipotesis dinyatakan diterima, sedangkan sebagian lainnya ditolak berdasarkan nilai $T\text{-statistic}$ dan $P\text{-value}$. Adapun hasil pengujian masing-masing hipotesis dijelaskan sebagai berikut ini:

1. H1: Terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Dari Tabel 4.17 dapat diketahui bahwa hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai memiliki nilai $T\text{-statistic}$ sebesar $0.683 < 1,96$ dan $P\text{-value}$ sebesar $0.494 > 0.05$. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai DITOLAK.

2. H2: Terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

Dari Tabel 4.17 dapat diketahui bahwa hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja memiliki nilai *T-statistic* sebesar $4.292 > 1.96$ dan *P-value* sebesar $0,000 < 0.05$. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja DITERIMA.

3. H3: Terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Dari Tabel 4.17 dapat diketahui bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai memiliki nilai *T-statistic* sebesar $4.084 > 1,96$ dan *P-value* sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai DITERIMA.

4.5 Pengujian Efek Mediasi

Pengujian efek mediasi dilakukan untuk mengetahui apakah variabel mediasi (Kepuasan Kerja) mampu menjembatani pengaruh variabel independen (Budaya Organisasi) terhadap variabel dependen (Kinerja Pegawai). Hair *et al.* (2017) mengatakan bahwa pengujian efek mediasi dapat dinilai dari signifikansi jalur tidak langsung (*indirect effect*) melalui *t-statistic* atau *p-value* pada hasil bootstrapping. Jika nilai *p-value* $< 0,05$ atau *t-statistic* $> 1,96$ maka efek mediasi dinyatakan signifikan.

Tabel 4. 20 Pengujian Efek Mediasi

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
BO -> KK -> KP	0.482	0.496	0.193	2.493	0.013

Sumber: Data Primer diolah (2026)

Catatan: BO = Budaya Organisasi; KK = Kepuasan Kerja; KP = Kinerja Pegawai.

Berdasarkan hasil pengujian efek tidak langsung, hubungan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja menunjukkan nilai *T-statistic* sebesar 2.493 (> 1.96) dan *P-value* sebesar 0.013 (< 0.05). Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai. Oleh karena itu hipotesis keempat (H4) Diduga terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja DITERIMA.

4.6 Pengujian Efek Moderasi

Dalam penelitian ini pengujian efek moderasi dilakukan untuk menilai peran variabel kepemimpinan transformasional dalam memperkuat atau memperlemah hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja. Efek moderasi dinyatakan signifikan apabila jalur interaksi menunjukkan nilai *T-statistic* > 1.96 atau *P-value* < 0.05 pada tingkat signifikansi 5% (Hair *et al.*, 2017).

Tabel 4. 21 Pengujian Efek Moderasi

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
KT x BO -> KK	0.083	0.086	0.047	1.792	0.073

Sumber: Data Primer diolah (2026)

Catatan: BO = Budaya Organisasi; KK = Kepuasan Kerja; KT= Kepemimpinan Transformasional.

Berdasarkan tabel hasil pengujian bootstrapping pada jalur interaksi budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, diperoleh nilai *T-statistic* sebesar 1.792 (< 1.96) dan *P-value* sebesar 0.073 (> 0.05). Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh moderasi tidak signifikan. Oleh karena itu, hipotesis kelima (H5) yang menyatakan bahwa Diduga kepemimpinan transformasional memoderasi hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja DITOLAK.

4.7 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Berikut akan ditampilkan rekapitulasi hasil dari uji hipotesis pada penelitian ini:

Tabel 4. 22 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Kesimpulan
BO -> KK	0.663	0.656	0.154	4.292	0.000	Diterima
BO -> KP	-0.144	-0.157	0.211	0.683	0.494	Ditolak
KK -> KP	0.728	0.741	0.178	4.084	0.000	Diterima
BO -> KK -> KP	0.482	0.496	0.193	2.493	0.013	Diterima
KT x BO -> KK	0.083	0.086	0.047	1.792	0.073	Ditolak

Sumber: Data diolah (2026)

4.8 Pembahasan dan Diskusi

4.8.1 Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja Pegawai (H1)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama (H1) yaitu hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai pada Tabel 4.17 dinyatakan ditolak dan tidak signifikan karena nilai *T-statistic* sebesar 0.630 (< 1.96) dan *P-value* sebesar 0.529 (> 0.05). Artinya, budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan kata lain, budaya organisasi yang dirasakan pegawai belum tentu secara langsung meningkatkan kinerja pegawai di BBPBAP Jepara.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Niken et al. (2022) yang berjudul *The Influence of Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance through Work Motivation as an Intervening Variable*, yang menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai, tetapi berpengaruh melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Temuan tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi lebih banyak memengaruhi kondisi psikologis kerja pegawai dibandingkan secara langsung meningkatkan capaian kinerja.

Hasil serupa juga ditemukan oleh penelitian Syamsiana et al. (2023) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai tanpa dukungan psikologis seperti kepuasan kerja dan motivasi kerja. Selain itu Lonaldi (2023) juga menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai karena nilai budaya organisasi belum sepenuhnya terinternalisasi dalam praktik kerja serta perbedaan

karakteristik individu pegawai lebih dominan dalam memengaruhi capaian kinerja.

Kondisi tersebut juga dapat dipengaruhi oleh karakteristik responden dalam penelitian ini, khususnya terkait dengan tingkat pendidikan pegawai. Berdasarkan hasil analisis deskriptif, terdapat 27 responden yang memiliki tingkat pendidikan di bawah D4/S1 yang terdiri dari lulusan SMA/SLTA, SMP, dan SD. Perbedaan tingkat pendidikan tersebut berpotensi memengaruhi kemampuan pegawai dalam memahami nilai dan praktik organisasi yang menjadi bagian dari budaya organisasi.

Pegawai dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi umumnya memiliki kemampuan analisis serta pemahaman terhadap sistem kerja yang lebih baik sehingga lebih mudah menginternalisasi nilai-nilai organisasi dalam pelaksanaan tugas. Sebaliknya, variasi tingkat pendidikan dapat menyebabkan perbedaan dalam cara pegawai memahami dan menerapkan budaya organisasi dalam lingkungan kerja, yang pada akhirnya dapat memengaruhi kontribusi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai (Muhammad & Tonapa, 2021; Palma-Moreira et al., 2024; Perdana Putra et al., 2021)

Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai yang tidak signifikan menandakan bahwa nilai dan praktik budaya organisasi belum sepenuhnya mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai secara langsung. Dengan kata lain meskipun pegawai telah memahami nilai organisasi, penerapan nilai tersebut belum memberikan dampak yang cukup kuat

terhadap capaian kinerja. Dalam konteks BBPBAP Jepara, kondisi ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai lebih banyak dipengaruhi oleh sistem kerja yang bersifat teknis dan prosedural, pembagian tugas berdasarkan fungsi jabatan, serta mekanisme pengendalian kinerja yang telah ditetapkan secara struktural, sehingga budaya organisasi belum menjadi faktor yang secara langsung menentukan tinggi rendahnya kinerja pegawai.

4.8.2 Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kepuasan kerja (H2).

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedua (H2) yaitu hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja pada Tabel 4.17 dinyatakan diterima dan signifikan karena nilai *T-statistic* sebesar 4.347 (> 1.96) dan *P-value* sebesar 0.000 (< 0.05). Artinya, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, semakin baik budaya organisasi yang dirasakan pegawai semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja pegawai BBPBAP Jepara.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Dewi & Supartawan (2023) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan tersebut menegaskan bahwa keselarasan nilai organisasi dengan persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja membentuk kondisi kerja yang mendukung sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Hasil yang sama juga ditemukan oleh Dameria & Ekawati (2022) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa praktik kerja yang

konsisten dengan nilai organisasi mampu membentuk sikap kerja positif serta memperkuat kualitas pengalaman kerja pegawai dalam menjalankan tugasnya. Temuan ini juga diperkuat oleh Wardhani (2022) yang menegaskan bahwa budaya organisasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karena praktik kerja yang mendorong inisiatif, kerja sama, serta penghargaan berbasis kinerja mampu membentuk pengalaman kerja yang positif bagi pegawai.

Secara keseluruhan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan nilai dan praktik budaya organisasi yang konsisten mampu membentuk persepsi kerja yang positif serta meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa nilai dan praktik budaya yang diterapkan dalam lingkungan kerja telah mampu menciptakan kondisi kerja yang mendukung keterlibatan serta kenyamanan pegawai dalam menjalankan tugas beserta tanggung jawabnya sehingga berkontribusi pada meningkatnya kepuasan kerja yang dirasakan. Dengan demikian, budaya organisasi yang dipahami dan dirasakan secara positif oleh pegawai berkaitan dengan meningkatnya kepuasan kerja.

4.8.3 Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja karyawan (H3).

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketiga (H3) yaitu hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada Tabel 4.17 dinyatakan diterima dan signifikan karena nilai *T-statistic* sebesar 3.926 (> 1.96) dan *P-value* sebesar 0.000 (< 0.05). Artinya, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu semakin tinggi tingkat kepuasan kerja

yang dirasakan pegawai, maka semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugasnya.

Hasil ini sejalan dengan Ratnasari *et al.* (2020) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan tersebut menegaskan bahwa pemenuhan aspek pekerjaan yang dianggap penting oleh pegawai mendorong terbentuknya sikap kerja positif dan komitmen terhadap tugas, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas pelaksanaan pekerjaan.

Temuan yang serupa juga dikemukakan oleh Sabuhari *et al.* (2020) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengaruh tersebut terjadi karena kepuasan kerja meningkatkan motivasi intrinsik, keterlibatan kerja, serta komitmen terhadap tugas, sehingga pegawai menunjukkan upaya kerja yang lebih optimal dan kualitas hasil kerja yang lebih baik. Selanjutnya penelitian Rinny *et. al* (2020) menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai karena kepuasan kerja mencerminkan kesesuaian antara harapan pegawai dan kondisi kerja yang diterima. Kesesuaian tersebut mendorong munculnya tanggung jawab kerja, inisiatif, serta efektivitas dalam menyelesaikan tugas.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang tinggi membentuk sikap kerja yang positif serta mendorong pelaksanaan tugas secara optimal. Ketika pegawai merasakan pengalaman kerja yang bernilai dan sesuai dengan harapan, mereka cenderung bekerja lebih terlibat, bertanggung jawab, dan berorientasi pada hasil. Kondisi tersebut mendukung

efektivitas pelaksanaan pekerjaan dan berkaitan dengan peningkatan kinerja pegawai, sehingga peningkatan kepuasan kerja yang dirasakan pegawai menjadi aspek penting yang perlu diperhatikan organisasi dalam mendukung pencapaian kinerja secara optimal.

4.8.4 Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja (H4).

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keempat (H4) yaitu hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Tabel 4.18 dinyatakan diterima dan signifikan karena nilai T-statistic sebesar 2.389 (> 1.96) dan P-value sebesar 0.017 (< 0.05). Artinya, budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Oleh karena itu, budaya organisasi berkaitan dengan peningkatan kinerja pegawai melalui terbentuknya kepuasan kerja yang dirasakan pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yaitu penelitian Alfianto dan Nadhor (2024) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memengaruhi kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediator. Nilai dan norma organisasi yang diterapkan secara konsisten membentuk persepsi kerja yang positif, sehingga pegawai merasakan kepuasan dalam bekerja yang selanjutnya berkaitan dengan peningkatan kinerja.

Temuan yang serupa juga dikemukakan oleh Safitri et. al (2024) yang berjudul *The Influence of Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable*,

menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai. Budaya organisasi memengaruhi cara pegawai memaknai pengalaman kerja, yang kemudian berkaitan dengan kualitas pelaksanaan tugas dan capaian kerja.

Selain itu Fidyah dan Setiawati (2020) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan peningkatan kualitas pelaksanaan pekerjaan. Kepuasan kerja mencerminkan kesesuaian antara harapan pegawai dan kondisi kerja yang diterima, sehingga mendorong keterlibatan kerja, tanggung jawab, dan efektivitas dalam menyelesaikan tugas.

Dengan demikian, budaya organisasi berkaitan dengan kinerja pegawai melalui terbentuknya kepuasan kerja. Ketika nilai dan praktik budaya organisasi dipahami secara positif, pegawai cenderung bekerja lebih terlibat, bertanggung jawab, dan berorientasi pada hasil sehingga mendukung peningkatan kinerja pegawai. Kondisi ini menunjukkan bahwa penerapan nilai budaya kerja yang konsisten dalam lingkungan BBPBAP Jepara berperan dalam membangun kepuasan kerja pegawai, yang selanjutnya menjadi faktor penting dalam mendukung pelaksanaan tugas dan pencapaian kinerja secara optimal.

4.8.5 Pengaruh Kepemimpinan transformasional memoderasi hubungan antara Budaya organisasi dan Kepuasan kerja (H5).

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kelima (H5) yaitu hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja yang dimoderasi oleh kepemimpinan transformasional pada Tabel 4.19 dinyatakan ditolak dan tidak signifikan karena

nilai T-statistic sebesar 1.791 (< 1.96) dan *P-value* sebesar 0.073 (> 0.05). Artinya, kepemimpinan transformasional tidak terbukti memperkuat maupun memperlemah pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

Secara teoritis, hasil ini dapat dijelaskan melalui perspektif budaya organisasi yang dikemukakan oleh Schein (2010) yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai, asumsi dasar, dan norma kolektif yang berkembang dalam jangka panjang serta mengatur pola perilaku kerja secara sistemik. Budaya yang telah terinternalisasi secara kuat cenderung bersifat stabil dan tidak mudah terpengaruh oleh perilaku individu, termasuk gaya kepemimpinan.

Hal ini menunjukkan bahwa ketika nilai budaya organisasi telah dipahami dan dijalankan secara konsisten, kepuasan kerja pegawai lebih banyak terbentuk melalui praktik kerja dan sistem organisasi dibandingkan pengaruh kepemimpinan secara situasional.

Sejalan dengan perspektif tersebut, Avolio et al. (2004) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional bekerja melalui mekanisme psikologis seperti pemberdayaan dan keterlibatan kerja yang secara langsung memengaruhi sikap pegawai. Temuan meta-analitik oleh Judge & Piccolo (2004) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan langsung dengan kepuasan kerja dan kinerja, sehingga perannya tidak selalu muncul sebagai faktor yang memperkuat hubungan antarvariabel organisasi lainnya.

Ketidaksignifikanan efek moderasi dalam penelitian ini juga dapat dipahami melalui karakteristik konteks organisasi yang memiliki sistem kerja formal dan terstruktur. Hasil ini sejalan dengan Lester et al. (2024) yang menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional sangat bergantung pada kondisi situasional organisasi, sehingga pengaruhnya tidak selalu muncul secara konsisten pada seluruh hubungan struktural.

Temuan serupa dikemukakan oleh Firdaus et al., (2023) yang menunjukkan bahwa dalam organisasi dengan mekanisme kerja yang telah berjalan secara baku, kepuasan kerja lebih banyak dipengaruhi oleh kejelasan peran, prosedur kerja, serta sistem organisasi dibandingkan oleh karakteristik gaya kepemimpinan tertentu. Dalam kondisi demikian, nilai budaya organisasi cenderung terinternalisasi melalui aturan kerja dan praktik kelembagaan yang telah mapan, sehingga peran kepemimpinan transformasional sebagai faktor penguat hubungan menjadi kurang dominan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berfungsi sebagai variabel moderasi yang signifikan dalam hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja. Oleh karena itu kepuasan kerja pegawai telah terbentuk melalui penerapan nilai dan praktik budaya organisasi yang berjalan secara konsisten, sehingga peningkatan kepuasan kerja tidak bergantung pada gaya kepemimpinan transformasional.

Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa penguatan sistem kerja, konsistensi nilai organisasi, serta praktik budaya yang berkelanjutan menjadi

aspek yang lebih menentukan dalam membentuk kepuasan kerja dibandingkan efek penguatan dari kepemimpinan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan diatas, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut ini:

1. Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
Hasil ini menunjukkan bahwa nilai dan praktik budaya organisasi yang diterapkan belum secara langsung berdampak pada peningkatan kinerja pegawai
2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan nilai serta praktik budaya organisasi, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai
3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, pegawai memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawabnya
4. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Dengan demikian, Kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai

5. Kepemimpinan transformasional tidak terbukti memoderasi dalam hubungan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja tidak bergantung pada tingkat kepemimpinan transformasional yang diterapkan.

5.2 Saran

5.2.1 Bagi organisasi/Institusi terkait

1. BBPBAP Jepara perlu memperkuat implementasi nilai-nilai budaya organisasi secara konsisten, mengingat budaya organisasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan berdampak pada kinerja melalui kepuasan kerja. Penguatan tersebut dapat dilakukan melalui komunikasi internal yang lebih terarah, keteladanan pimpinan dalam menerapkan nilai organisasi, serta evaluasi berkala terhadap praktik budaya kerja dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari.
2. BBPBAP Jepara disarankan untuk lebih memperhatikan faktor-faktor yang membentuk kepuasan kerja para pegawai seperti kejelasan dalam pembagian tugas atau tanggung jawab, sistem penghargaan yang proporsional, lingkungan kerja yang kondusif, serta hubungan kerja yang harmonis. Peningkatan kepuasan kerja merupakan hal yang sangat penting karena terbukti berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pada pegawai.
3. BBPBAP Jepara diharapkan tetap perlu mengembangkan kualitas kepemimpinan transformasional meskipun dalam penelitian ini tidak

terbukti sebagai variabel yang memoderasi hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja. Penguatan aspek kepemimpinan seperti komunikasi yang inspiratif, pemberian motivasi, serta dukungan terhadap pengembangan pegawai tetap relevan dalam menciptakan suasana kerja yang positif serta produktif.

4. BBPBAP Jepara dapat melakukan evaluasi terhadap mekanisme internalisasi budaya organisasi agar nilai-nilai yang telah ditetapkan tidak hanya dipahami secara formalitas, tetapi juga diimplementasikan secara konsisten dalam perilaku kerja. Upaya ini penting untuk memastikan bahwa budaya organisasi benar-benar menjadi pedoman dalam pelaksanaan dalam pekerjaan.

5.2.2 Bagi Peneliti Selanjutnya

1. Diperlukan eksplorasi lebih mendalam mengenai faktor-faktor lain yang dapat memengaruhi kinerja pegawai, termasuk aspek seperti motivasi kerja, komitmen organisasi, employee engagement, maupun sistem penghargaan. Penelitian selanjutnya dapat memperluas model dengan mempertimbangkan peran variabel mediasi atau moderasi yang berbeda untuk memahami bagaimana faktor-faktor tersebut saling berinteraksi dan berdampak terhadap kinerja pegawai.
2. Penelitian selanjutnya disarankan untuk meningkatkan jumlah responden dengan melibatkan seluruh kategori pegawai, termasuk pegawai non-ASN agar diperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai persepsi terhadap budaya organisasi, kepuasan kerja, kinerja pegawai,

dan kepemimpinan di lingkungan kerja. Pelibatan berbagai status kepegawaian diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai dinamika organisasi.

3. Penelitian selanjutnya dapat mengeksplorasi secara lebih mendalam peran kepemimpinan transformasional dengan pendekatan atau model yang berbeda, misalnya dengan menguji peran langsung, mediasi, atau membandingkannya dengan gaya kepemimpinan lainnya. Selain itu, penelitian juga dapat menelaah efektivitas berbagai program penguatan budaya organisasi dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Berikut ini yang merupakan beberapa keterbatasan yang dimiliki dalam penelitian ini yaitu:

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada satu instansi pemerintahan sehingga hasil penelitian belum tentu dapat digeneralisasikan pada instansi atau organisasi lain yang memiliki karakteristik dan kondisi kerja yang berbeda.
2. Data penelitian diperoleh melalui penyebaran kuesioner dengan pendekatan kuantitatif, sehingga hasil yang diperoleh bergantung pada persepsi subjektif responden pada saat pengisian. Pendekatan ini belum menggambarkan secara mendalam dinamika internalisasi budaya organisasi dan peran kepemimpinan dalam konteks yang lebih luas.

3. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terbatas pada budaya organisasi, kepuasan kerja, kinerja pegawai, dan kepemimpinan transformasional. Masih terdapat kemungkinan adanya variabel lain yang turut memengaruhi kinerja pegawai namun belum dimasukkan dalam model penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Abane, J. A., Adamtey, R., & Ayim, V. O. (2022). Does organizational culture influence employee productivity at the local level? A test of Denison's culture model in Ghana's local government sector. *Future Business Journal*, 8(1). <https://doi.org/10.1186/s43093-022-00145-5>
- Agazu, B. G., Kero, C. A., & Debela, K. L. (2025). Transformational leadership and firm performance: a systematic literature review. In *Journal of Innovation and Entrepreneurship* (Vol. 14, Number 1). Springer Science and Business Media Deutschland GmbH. <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00476-x>
- Aggarwal, S. (2024). Impact of dimensions of organisational culture on employee satisfaction and performance level in select organisations. *IIMB Management Review*, 36(3), 230–238. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2024.07.001>
- Alfianto, D., & Nadhor, R. A. (2024). Impact of Organizational Culture on Employee Performance with Job Satisfaction Mediation Study at the State Treasury Service Office (KPPN) Scope of the East Java Region. *International Journal of Business Innovation, Economics and Social Science*, 1(1), 26–35. <https://doi.org/10.11594/ijbiess.v11p26-35>
- Ami Jayanti, G., & Sitasi, C. (2020). Model Kinerja Pegawai: Kepemimpinan, Budaya Kerja, dan Motivasi Kerja dengan Kepuasan kerja variabel

intervening. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 21(2), 157–173.
<https://doi.org/10.30596/jimb.v21i2.4582>

Arif Wicaksono, A.Z. Pitoyo, Ludi Wishnu Wardana, & Sopiah. (2025). The Effect of Organizational Culture on Organizational Behaviour, Performance, and Effectiveness. *International Journal of Asian Business and Management*, 4(2), 361–370. <https://doi.org/10.55927/ijabm.v4i2.196>

Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. In *Journal of Organizational Behavior* (Vol. 25, Number 8, pp. 951–968). <https://doi.org/10.1002/job.283>

Azizi, P., Karlinda, A. E., & Sopali, M. F. (2021). Pengaruh budaya organisasi, pengembangan karir dan self efficacy terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Padang. *Journal of Information System, Applied, Management, Accounting and Research*, 5(3), 539. <https://doi.org/10.52362/jisamar.v5i3.473>

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage Publications.

Belhaj, F. A. (2024). Transformational Leadership as a Driver of Organizational Culture in the Yemeni Public Sector. *Journal of System and Management Sciences*, 14(2). <https://doi.org/10.33168/JSMS.2024.0217>

- Bernardin, H. John., & Russell, J. E. A. . (1993). *Human resource management : an experiential approach*. McGraw-Hill.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *Leadership Quarterly*, 24(1), 270–283.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006>
- Busro, M. (2020). Teori-teori sumber daya manajemen manusia. *Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara*, 391.
- Chen, C., Ding, X., & Li, J. (2022). Transformational leadership and employee job satisfaction: The mediating role of employee relations climate and the moderating role of subordinate gender. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1).
<https://doi.org/10.3390/ijerph19010233>
- Creswell, J. W. ., & Creswell, J. David. (2018). *Research design : qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE Publications, Inc.
- Dameria, L., & Ekawati, S. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. MMU Jakarta. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 4(2), 417.
<https://doi.org/10.24912/jmk.v4i2.18241>
- Denison, D. R. (1990). *Organizational Culture and Effectiveness*. Denison Consulting.
https://denisonconsulting.com/wp-content/uploads/2019/05/organizational_culture_and_eff.pdf

Denison, D. R., & Neale, W. S. (1996). Denison Organizational Culture Survey.

In *PsycTESTS Dataset*. <https://doi.org/10.1037/t64206-000>

Dewi, K. T. S., & Supartawan, G. (2023). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMITMEN ORGANISASI DAN FASILITAS KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA LPD DI KECAMATAN BULELENG. *Jurnal Riset Entrepreneurship*, 6(1), 31. <https://doi.org/10.30587/jre.v6i1.5154>

Duryadi, Dr. (2021). *Metode Penelitian Ilmiah: Metode Penelitian Empiris, Model Path Analysis dan Analisis Menggunakan SmartPLS* (Edisi ke-1). Yayasan Prima Agus Teknik.

Fajar Siddiq, Asep Jamaludin, & Nandang. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Karawang. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(9). <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i9.2532>

Faturrahman, S., & Yuniawan, A. (2023). The Influence of Organizational Culture, and Work Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable. *JURNAL BISNIS STRATEGI*, 32(2), 31–44. <https://doi.org/10.14710/jbs.32.2.31-44>

Fidyah, D. N., & Setiawati, T. (2020). *Influence of Organizational Culture and Employee Engagement on Employee Performance: Job Satisfaction as Intervening Variable*. www.telkom.co.id

- Firdaus, L., Azhar, R., & Kesumah, F. S. D. (2023). The effect of transformational leadership and organizational culture on employee performance with job satisfaction as an intervening variable. *Asian Journal of Economics and Business Management*, 2(1). <https://doi.org/10.53402/ajebm.v2i1.263>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Gary Yukl. (2013). *LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS* (8th Edition). Pearson Education Limited.
- Gazi, M. A. I., Islam, M. A., Shaturaev, J., & Dhar, B. K. (2022). Effects of Job Satisfaction on Job Performance of Sugar Industrial Workers: Empirical Evidence from Bangladesh. *Sustainability (Switzerland)*, 14(21). <https://doi.org/10.3390/su142114156>
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate SPSS 23*.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2014). *Partial Least Squares Konsep, Metode dan Aplikasi Menggunakan Program WARPPLS 4.0*.
- Hadi, S., Kurnianto, H., & Palupi, T.-M. (2020). *SYSTEMATIC REVIEW: META SINTESIS UNTUK RISET PERILAKU ORGANISASIONAL*.
- Hair, J. F. ., Hult, G. T. M. ., Ringle, C. M. ., & Sarstedt, Marko. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage.

Hair, J. F. , Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Third Edition*.

Helmi Sandy, Setiawan, R. H., Dikdik Budiawansyah, & Ade Solahudin. (2024). The Role of Transformational Leadership in Moderating the Relationship between Organizational Commitment and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior. *International Journal Of Humanities Education and Social Sciences (IJHESS)*, 4(1).
<https://doi.org/10.55227/ijhess.v4i1.1084>

Henseler, J., & Fassott, G. (2010). Testing Moderating Effects in PLS Path Models: An Illustration of Available Procedures. In *Handbook of Partial Least Squares* (pp. 713–735). Springer Berlin Heidelberg.
https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8_31

Imam, M. T., Zulkifli, Z., & Buamonabot, I. (2022). Organizational Culture and Job Satisfaction: Performance as a Mediation Variable. *Society*, 10(2), 695–705. <https://doi.org/10.33019/society.v10i2.439>

Judge, T. A., & Piccol, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>

Kaur Bagga, S., Gera, S., & Haque, S. N. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change

- management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 120–131. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.003>
- Kusuma Wardhani. (2022). *PENGARUH BUDAYA ORGANISASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA MELALUI KINERJA KARYAWAN PADA KANTOR PERUM PERHUTANI UNIT II JAWA TIMUR*. 24(1).
- Latan, H., & Ghozali, I. (2015). *Partial Least Squares: Concepts, Techniques and Applications using SmartPLS 3*.
- Lestari, G. T., & Palupi, M. (2023). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus pada Karyawan Universitas Pancasakti Tegal)* (Vol. 02, Number 03). <https://journal.uui.ac.id/selma/index>
- Lester, P. B., Harms, P. D., & DeSimone, J. A. (2024). Taken to the extreme: Transformational leadership, psychological capital, and follower health outcomes in extreme contexts. *Military Psychology*, 36(2), 137–147. <https://doi.org/10.1080/08995605.2022.2147361>
- Lonaldi. (2023). The Influence of Organizational Culture, Work Environment and Work Motivation on Employee Performance. *Journal on Education*, 05(04).
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Maha Putra, D., & Nasution. (2024). The Role of Organizational Culture on Employee Performance through Job Satisfaction and Work Motivation.

Journal of Entrepreneurship and Business, 5(1), 55–68.
<https://doi.org/10.24123/jeb.v5i1.6099>

Marbun, H. S., & Jufrizen, J. (2022). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Ketahanan Pangan Dan Peternakan Provinsi Sumatera Utara. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 262–278. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.617>

Mathis, R. L. ., & Jackson, J. H. . (2008). *Human resource management*. Thomson/South-western.

Melinda, M., & Nuraini, E. (2024). The Role of Organizational Culture in The Relationship Between Workforce Diversity and Employee Performance of Generation Y. *Journal of Emerging Business Management and Entrepreneurship Studies*, 4(1), 13–29.
<https://doi.org/10.34149/jebmes.v4i1.151>

Mesak Y. Awang, Alvonso F. Gorang, & Yeny M. Allung. (2022). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Karakteristik Kerja, dan Stres Kerja, Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Rayon Kalabahi Kabupaten Alor. *JURNAL ADMINISTRASI BISNIS*, (12 (1)), 61–70. <https://doi.org/https://doi.org/10.35797/jab.12.1.61-70>

Muhammad, M., & Tonapa, J. F. (2021). THE EFFECT OF EDUCATION LEVEL ON IMPROVING EMPLOYEE PERFORMANCE IN

THENATIONAL UNITY, POLITICS AND COMMUNITY AGENCY OF SOUTH SULAWESI PROVINCE. *Jurnal Administrasi Negara*, 27(1).

Nguyen, L., Khanh, L., Chi, H., Ngoc, P., Nguyen, D., Le, L., Nguyen, K., Nguyen, D., Le / T., Le Khanh Nguyen, L., & Le, T. (2021). The Impact of Extrinsic Work Factors on Job Satisfaction and Organizational Commitment at Higher Education Institutions in Vietnam*. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(8), 259–0270. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no8.0259>

Niken, N., Putra, R. B., & Azka, B. P. (2022). The Influence of Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance through Work Motivation as an Intervening Variable. *Economic Education Analysis Journal*, 11(2), 201–216. <https://doi.org/10.15294/eeaj.v11i2.58105>

Nurlita Octaviani, Aji Tuhagana, & Zenita Apriani. (2025). The Influence of Organizational Culture and Job Satisfaction on Employee Performance at PT. Asri Pancawarna. *International Journal of Economics and Management Research*, 4(2), 510–525. <https://doi.org/10.55606/ijemr.v4i2.393>

Nurshadrina, N., Rahmawati, S., Manajemen, D., Ekonomi, F., & Manajemen, D. (2024). *PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN HUMAN CAPITAL MANAGEMENT PT PERUSAHAAN GAS NEGARA TBK* (Vol. 17, Number 2).

Palma-Moreira, A., Dias, A. L., Pereira, B., & Au-Yong-Oliveira, M. (2024). Competence Development and Affective Commitment as Mechanisms That

Explain the Relationship between Organizational Culture and Turnover Intentions. *Administrative Sciences*, 14(9), 223. <https://doi.org/10.3390/admsci14090223>

Perdana Putra, G., Jatmika, D., Hariyono, T., Jahri, M., & Sampurnawati, S. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Pendidikan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) SKPD Kamtrantib pada Satpol PP dan Damkar Provinsi Kalimantan Selatan. *Indonesian Journal of Business Economics and Management*, 1(1), 20–30. <https://doi.org/10.57152/ijbem.v1i1.71>

Pham, V. K., Vu, T. N. Q., Phan, T. T., & Nguyen, N. A. (2024). The Impact of Organizational Culture on Employee Performance: A Case Study at Foreign-Invested Logistics Service Enterprises Approaching Sustainability Development. *Sustainability (Switzerland)*, 16(15). <https://doi.org/10.3390/su16156366>

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)

Pratama Hafidz, G., & Noviyati, M. (2022). Analisis motivasi kerja, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja pada angkatan kerja generasi Z. *Jurnal*

Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan, 4(7).

<https://journal.ikopin.ac.id/index.php/fairvalue>

Putra, H. Y., & Putra, O. A. (2024). The Impact of Leadership Competency, Organizational Culture, Job Satisfaction, and Employee Performance in Public Administration. *Priviet Social Sciences Journal*, 4(11).
<https://doi.org/10.55942/pssj.v4i11.348>

Ratnasari, S. L., Sutjahjo, G., & Adam. (2020). The effect of job satisfaction, organizational culture and leadership on employee performance. *Annals of Tropical Medicine and Public Health*, 23(13 A).
<https://doi.org/10.36295/ASRO.2020.231329>

Rinny, P., Bohlen Purba, C., & Handiman, U. T. (2020). The Influence Of Compensation, Job Promotion, And Job Satisfaction On Employee Performance Of Mercubuana University. In *www.ijbmm.com International Journal of Business Marketing and Management* (Vol. 5).
www.webometrics.info/Asia/Indonesia

Rukmiadim, D. M., Safvitri, C., & Anshori, M. I. (2024). PENTINGNYA CORPORATE CULTURE UNTUK MENCAPAI GOALS PERUSAHAAN (Studi Kasus PT Pelindo Marine Service). *Jurnal Ekonomika Dan Manajemen*, 13(1), 41. <https://doi.org/10.36080/jem.v13i1.2856>

Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D. W., & Rahayu, M. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture

- adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 10(8), 1777–1786. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.001>
- Sachdev, S., & Verma, H. (2004). Relative importance of service quality dimensions: A multisectoral study. *Journal of Service Research*, 4.
- Safitri, D., Fauzi, A., & Rumanta, M. (2024). THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH JOB SATISFACTION AS AN INTERVENING VARIABLE. In *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business* (Vol. 7, Number 2).
- Sandika, A. R., Marliani, S., & Yuliawati, J. (2025). PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN PEGAWAI BAPPEDA KABUPATEN KARAWANG. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, 8(4), 1924–1935. <https://doi.org/10.31539/n6vks946>
- Schein, E. H. (2010). *ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP LEADERSHIP*. www.josseybass.com
- Sekaran, Uma., & Bougie, Roger. (2016). *Research methods for business : a skill-building approach*. John Wiley & Sons.
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452231549>

- Stephen P. Robbins, & Timothy A. Judge. (2013). *Organizational Behavior*.
- Sugiono, E., & Ardiansyah, R. P. (2021). THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE: JOB SATISFACTION AS AN INTERVENING. *Business and Accounting Research (IJEBAR) Peer Reviewed-International Journal*, 5(3).
<https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAR>
- Sugiyono, E., & Rahajeng, R. (2022). Pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pegawai sebagai variabel intervening pada dinas ketahanan pangan, kelautan dan pertanian Provinsi DKI Jakarta tahun 2020. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4(7).
<https://journal.ikopin.ac.id/index.php/fairvalue>
- Sutoro, M., Mawardi, S., Sugiarti, E. ;, Pengaruh Kepemimpinan, K., Organisasi, B., & Sipil, D. K. K. T. K. P. N. (2020). PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMPENSASI, BUDAYA ORGANISASI, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL. In *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business* (Vol. 3, Number 4).
- Syamsiana, Prasetya, A., & Eko Nurtjahjono, G. (2023). The Influence of Organizational Culture on Employee Performance Through Job Satisfaction and Work Motivation as Intervening Variables. *International Journal of*

Artificial Intelligence Research, 7(2), 163–175.
<https://doi.org/10.29099/ijair.v8i1.1122>

Tadesse Bogale, A., & Debela, K. L. (2024). Organizational culture: a systematic review. In *Cogent Business and Management* (Vol. 11, Number 1). Cogent OA. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>

Umasangadji, A. S. (2022). Organizational Culture's Influence on Employee Performance Through Job Satisfaction. *Asia Pacific Journal of Management and Education*, 5(3), 92–102. <https://doi.org/10.32535/apjme.v5i3.1641>

Veronika Htb, S. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Semangat Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai. *Transekonomika: Akuntansi, Bisnis Dan Keuangan*, 1(2), 111–122.
<https://doi.org/10.55047/transekonomika.v1i2.25>

Wahyuddin, W., Bimasari, A., Yuniar, I., & Marzuki, M. (2021). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DOSEN DI UIN ALAUDDIN MAKASSAR. *Educational Leadership: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 1(1), 61–69.
<https://doi.org/10.24252/edu.v1i1.22153>

Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths about Mediation Analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206. <https://doi.org/10.1086/651257>

LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian

Kepada:

Yth. Bapak/Ibu/Saudara/i Pegawai BBPBAP Jepara

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Kepada Yth. bapak/ibu/saudara/i pegawai BBPBAP Jepara, perkenalkan saya Ivan Dananjaya Mahasiswa Jurusan Manajemen dari Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia yang saat ini sedang melakukan penelitian sebagai tugas akhir skripsi dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja pegawai: Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional sebagai Variabel Mediasi dan Moderasi”**.

Untuk kepetingan penelitian tersebut saya menyusun kuesioner yang di dalamnya terdapat pernyataan – pernyataan yang dimaksudkan untuk memperoleh data dari penilaian bapak/ibu/saudara/i, yang dimana data tersebut akan diolah dan kemudian akan dijadikan bahan penelitian akademik. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana budaya organisasi memengaruhi kinerja pegawai baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja, serta menguji peran kepemimpinan transformasional dalam memperkuat hubungan tersebut dalam lingkungan instansi pemerintah.

Berkaitan dengan hal tersebut, dengan kerendahan hati saya memohon bantuan kepada bapak/ibu/saudara/i untuk bersedia meluangkan waktu jeda sekitar ± 10 menit untuk mengisi kuesioner sesuai dengan pernyataan-pernyataan yang tertera dengan keadaan, perasaan, dan pikiran tanpa dipengaruhi oleh siapapun. Bantuan Bapak/Ibu/Saudara/i sangat saya harapkan demi terselesainya penelitian ini. Jawaban dan identitas responden akan terjamin kerahasiaanya serta tidak akan mempengaruhi kondisi pekerjaan.

Sebagai bentuk apresiasi, peneliti akan memberikan hadiah berupa saldo *e-wallet* dalam bentuk **Go-Pay, OVO, Dana, atau Shopeepay** dengan nilai total sebesar Rp 200.000 kepada beberapa responden yang beruntung (diundi setelah seluruh data terkumpul). Demikian permohonan saya, atas kerendahan hati bapak/ibu/saudara/i untuk partisipasi dan bantuan dalam penelitian ini saya ucapkan banyak terima kasih.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Hormat saya,

Ivan Dananjaya

No. Hp: 087713781916

Email:22311051@students.uui.ac.id

A. PETUNJUK PENGISIAN

1. Mohon kuesioner diisi sesuai persepsi dan kondisi oleh Bapak/Ibu/saudara/I untuk menjawab seluruh pernyataan yang telah disediakan
2. Pilih salah satu jawaban yang paling sesuai dengan memberikan tanda (✓) pada kolom jawaban yang disediakan, dengan keterangan skala penilaian sebagai berikut: **Sangat Setuju (5), Setuju (4), Netral (3), Tidak Setuju (2), Sangat Tidak Setuju (1).**
3. Tidak ada jawaban benar atau salah, oleh sebab itu usahakan tidak ada jawaban yang dikosongkan
4. Saya mengucapkan terimakasih banyak kepada Bapak/Ibu/saudara/I atas partisipasi guna mensukseskan penelitian ini

☐ Setelah membaca dan memahami penjelasan serta petunjuk penelitian ini, saya menyatakan bersedia berpartisipasi sebagai responden dengan mengisi jawaban sesuai dengan persepsi saya

B. DATA RESPONDEN

Untuk kelengkapan data penelitian, saya mohon kepada Bapak/Ibu/saudara/I mengisi data dibawah ini:

1. Nama: (opsional)
2. Jenis Kelamin
 - ☐ Laki-laki
 - ☐ Perempuan
3. Usia
 - ☐ 21-30 Tahun
 - ☐ 31- 40 Tahun
 - ☐ > 40 Tahun

4. Pendidikan terakhir

- ☐ SD
- ☐ SMP
- ☐ SMA/SLTA
- ☐ D3
- ☐ D4/S1
- ☐ S2
- ☐ S3

5. Lama bekerja

- ☐ < 5 tahun
- ☐ 6-10 Tahun
- ☐ 11-15 Tahun
- ☐ > 16 tahun

6. Jabatan

- ☐ Fungsional Umum
- ☐ Fungsional Tertentu

7. Apabila berkenan, mohon dapat mencantumkan Nomor Hp Bapak/Ibu/Saudara/I yang terdaftar di e-wallet guna pengiriman hadiah bagi yang beruntung

Variabel: **Budaya Organisasi (X)**

No	Pernyataan	Penilaian				
	Budaya Organisasi - <i>Empowerment</i>	5	4	3	2	1
1.	Saya merasa terlibat secara aktif dalam pelaksanaan pekerjaan saya di BBPBAP Jepara					
2.	Informasi mengenai Kegiatan dan inovasi di BBPBAP Jepara tempat saya bekerja dibagikan secara jelas dan luas					

3.	Setiap pegawai dapat memberikan dampak yang positif bagi BBPBAP Jepara					
Budaya Organisasi – <i>Team Orientation</i>						
4.	BBPBAP Jepara secara aktif mendorong kerjasama tim di berbagai bidang					
5.	Bekerja di BBPBAP Jepara saya merasa seperti menjadi bagian dari sebuah tim					
6.	BBPBAP Jepara mengedepankan koordinasi yang terbuka dan kerjasama tim untuk menyelesaikan pekerjaan tanpa terlalu banyak bergantung pada struktur yang hierarki					
Budaya Organisasi – <i>Capability Development</i>						
7.	Saya merasa kemampuan pada pegawai dipandang sebagai sumber keunggulan kompetitif yang penting bagi organisasi					
8.	Menurut saya masalah jarang muncul karena pegawai di BBPBAP Jepara memiliki keterampilan yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan					
Budaya Organisasi – <i>Coordination and Integration</i>						
9.	Saya merasa bahwa pegawai di berbagai unit di BBPBAP Jepara memiliki pemahaman yang serupa tentang visi dan misi organisasi.					
10.	Tujuan yang ada di setiap unit di BBPBAP Jepara selaras dengan baik dan terkoordinasi dengan jelas					
Budaya Organisasi – <i>Agreement</i>						
11.	Saya melihat pegawai BBPBAP Jepara selalu berusaha untuk menemukan solusi yang adil dan saling menguntungkan saat menghadapi perbedaan pendapat.					
12.	Saya merasa terdapat budaya organisasi yang kuat dan jelas di BBPBAP Jepara					

Budaya Organisasi – <i>Core Values</i>						
13.	Pimpinan dan jajaran di BBPBAP Jepara “mempraktikkan apa yang mereka mereka sampaikan”					
14.	Saya merasa bahwa pegawai BBPBAP Jepara sudah menerapkan core values (BerAKHLAK) secara konsisten dalam setiap aspek pekerjaan					
15.	BBPBAP Jepara memiliki kode etik yang jelas untuk mengarahkan perilaku pegawai dan menunjukkan mana yang benar dan salah					
Budaya Organisasi – <i>Creating Change</i>						
16.	Saya merasa bahwa di BBPBAP Jepara perubahan dapat diterima dengan cepat dan dilaksanakan secara efektif					
17.	BBPBAP Jepara mengadopsi cara-cara baru atau perbaikan cara yang lebih baik dalam melakukan pekerjaan secara terus menerus					
18.	Berbagai unit di BBPBAP Jepara sering kali bekerja sama untuk menciptakan perubahan yang positif					
Budaya Organisasi – <i>Costumer Focus</i>						
19.	Di BBPBAP Jepara umpan balik dari masyarakat sangat diperhatikan dan menjadi bahan pertimbangan dalam melakukan perubahan					
20.	Saya rasa pegawai di BBPBAP Jepara memiliki pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan dan keinginan dari masyarakat maupun pelanggan.					
21.	Interaksi langsung dengan masyarakat sangat didorong untuk meningkatkan kualitas pelayanan di BBPBAP Jepara					
Budaya Organisasi – <i>Organizational Learning</i>						
22.	Di BBPBAP Jepara kegagalan dianggap sebagai kesempatan untuk memperbaiki diri dan meningkatkan					

	cara kerja pegawai					
23.	Saya merasa bahwa di BBPBAP Jepara keberanian untuk mengambil risiko dan berinovasi sangat didorong serta dihargai					
24.	Pembelajaran merupakan tujuan penting dalam pekerjaan sehari-hari di BBPBAP Jepara					
Budaya Organisasi – <i>Strategic Direction and Intent</i>						
25.	Misi yang jelas memberikan arah dan makna bagi pekerjaan kami di BBPBAP Jepara					
26.	BBPBAP Jepara memiliki arah dan strategi jangka panjang yang jelas dan dipahami oleh pegawai					
Budaya Organisasi – <i>Goal and Objectives</i>						
27.	Saya rasa tujuan utama di BBPBAP Jepara diterima dengan baik dan dipahami oleh seluruh pegawai					
28.	BBPBAP Jepara menerapkan pemberian reward dan punishment untuk mendukung pencapaian tujuan dan sasaran kerja organisasi					
Budaya Organisasi – <i>Vision</i>						
29.	BBPBAP Jepara memiliki visi bersama tentang bagaimana arah organisasi di masa depan					
30.	Pemimpin di BBPBAP Jepara memiliki orientasi jangka panjang yang jelas					

Variabel: **Kinerja pegawai (Y)**

No	Pernyataan	Penilaian				
Kinerja pegawai – Kualitas kerja (<i>Quality</i>)		5	4	3	2	1
1.	Saya mampu memaksimalkan pekerjaan sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang telah ditetapkan					
2.	Saya melaksanakan pekerjaan dengan teliti dan rapih					
3.	Saya memiliki kemampuan untuk bekerja secara					

	profesional dalam melakukan tugas yang diberikan					
Kinerja pegawai – Kuantitas kerja (<i>Quantity</i>)						
4.	Saya mampu mengerjakan pekerjaan sesuai dengan target yang diberikan					
5.	Saya memiliki kemampuan dalam memenuhi pekerjaan sesuai dengan harapan instansi					
6.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur instansi					
Kinerja pegawai – Ketepatan waktu (<i>Timeliness</i>)						
7.	Saya mampu mengatur waktu kerja secara efektif					
8.	Saya jarang mengalami keterlambatan dalam menyelesaikan pekerjaan					
9.	Saya memiliki kemampuan hadir tepat waktu					
Kinerja pegawai – Efektivitas biaya (<i>Cost Effectiveness</i>)						
10.	Saya mampu menggunakan sarana dan prasarana kerja yang tersedia secara efisien					
11.	Saya berusaha menghindari kesalahan saat melakukan pekerjaan					
12.	Saya memiliki kemampuan untuk memelihara fasilitas yang dimiliki oleh instansi					
Kinerja pegawai – Kemandirian (<i>Need for Supervision</i>)						
13.	Saya mampu bekerja secara mandiri tanpa adanya pengawasan					
14.	Saya bertanggung jawab dalam bekerja					
15.	Saya dapat mengurangi kesalahan saat bekerja tanpa adanya pengawasan					
Kinerja pegawai – Pengaruh interpersonal (<i>Interpersonal Impact</i>)						
16.	Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja saya dalam menyelesaikan tugas					

17.	Saya menghargai hasil pekerjaan dari rekan kerja saya					
18.	Saya menjaga hubungan kerja yang harmonis dengan rekan kerja saya					

Variabel: **Kepuasan kerja (Z)**

No	Pernyataan	Penilaian				
Kepuasan kerja – Pekerjaan itu sendiri (<i>The workj it self</i>)		5	4	3	2	1
1.	Saya mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepada saya					
2.	Pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang saya miliki					
3.	Saya termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik					
Kepuasan kerja – Gaji (<i>Pay</i>)						
4.	Penghasilan yang saya terima sebagai ASN sudah sebanding dengan tanggung jawab dan beban pekerjaan saya					
5.	Tunjangan yang saya peroleh sesuai dengan ketentuan dan kebijakan yang berlaku					
6.	Imbalan yang saya terima mampu meningkatkan kepuasan saya dalam bekerja					
Kepuasan kerja – Kesempatan promosi (<i>Promotion opportunities</i>)						
7.	Sistem promosi jabatan di BBPBAP Jepara dilaksanakan secara jelas dan terstruktur					
8.	Saya memiliki kesempatan yang adil untuk mendapatkan promosi berdasarkan kinerja					
9.	Saya melihat adanya peluang pengembangan karier bagi pegawai di BBPBAP Jepara					
Kepuasan kerja – Supervisi (<i>Supervision</i>)						

10.	Saya merasa puas dengan pimpinan memberikan penilaian kinerja pegawai secara objektif dan adil					
11.	Pimpinan saya memberikan arahan yang jelas dalam pelaksanaan pekerjaan					
12.	Pimpinan saya memberikan kepercayaan penuh terhadap para pegawai dalam bekerja					
Kepuasan kerja – Hubungan dengan rekan kerja (<i>Co-workers</i>)						
13.	Saya merasa puas ketika rekan kerja saya dapat diajak kerja sama ketika mengalami kesulitan dalam pekerjaan					
14.	Rekan kerja saya menunjukkan sikap saling menghargai dalam pelaksanaan pekerjaan					
15.	Saya merasa nyaman bekerja sama dengan rekan kerja di instansi ini					

Variabel: **Kepemimpinan Transformasional (M)**

No	Pernyataan	Penilaian				
Pengaruh ideal (<i>Idealized influence</i>)		5	4	3	2	1
1.	Pimpinan saya menunjukkan sikap dan perilaku yang dapat dijadikan teladan oleh para pegawai					
2.	Saya memiliki keyakinan dan kepercayaan penuh kepada pimpinan saya					
3.	Saya merasa bangga bekerja dibawah kepemimpinan saat ini					
Motivasi insiprasional (<i>Inspirational motivation</i>)						
4.	Pimpinan saya menyampaikan dengan kata-kata mudah dipahami serta sederhana apa yang bisa dan dapat dilakukan oleh pegawai					
5.	Pimpinan saya memberikan gambaran yang jelas mengenai apa yang dapat kami lakukan					
6.	Saya merasa pimpinan saya membantu menemukan makna					

	dalam pekerjaan saya					
Stimulasi intelektual (<i>Intellectual stimulation</i>)						
7.	Pimpinan saya mendorong pegawai untuk memikirkan masalah lama dalam pekerjaan dengan cara yang baru					
8.	Pimpinan saya terbuka terhadap ide-ide baru dalam menyelesaikan permasalahan atau pekerjaan					
9.	Saya merasa pimpinan saya mengajak para pegawai untuk mengemukakan gagasan yang belum pernah dipertimbangkan sebelumnya					
Perhatian individual (<i>Individual consideration</i>)						
10.	Saya merasa pimpinan saya membantu pegawai dalam mengembangkan kemampuan dan kompetensi diri					
11.	Pimpinan saya memberikan arahan atau umpan balik secara personal terkait kinerja yang kurang optimal					

1. Variabel Budaya Organisasi

167

2. Variabel Kinerja Pegawai

KP1	KP2	KP3	KP4	KP5	KP6	KP7	KP8	KP9	KP10	KP11	KP12	KP13	KP14	KP15	KP16	KP17	KP18
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	5	5	5	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5
4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	5	3	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5
5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	3	5	5	4	5	5
4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4
4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4
5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	5	4	4	4	3	2	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3
5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1	4	3	1	1	1	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

3. Variabel Kepuasan Kerja

KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8	KK9	KK10	KK11	KK12	KK13	KK14	KK15
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	5	1	3	1	1	1	1	1	1	3	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	3	3	4	3	4	4	4	4	3	5	4	5
5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5
5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	4	3	3	3	3	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
5	5	5	2	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	4	4
5	5	5	1	5	1	1	1	1	1	2	2	4	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5
5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

4. Variabel Kepemimpinan Transformasional

[illegible]

Lampiran 3 Analisis Deskriptif Responden Penelitian

1. Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-Laki	42	48.80
Perempuan	44	51.20
Total	86	100%

Sumber: Data Primer diolah (2026)

2. Karakteristik Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Persentase
21-30 Tahun	25	29.10
31-40 Tahun	17	19.80
≥ 40 Tahun	44	51.20
Total	86	100%

Sumber: Data Primer diolah (2026)

3. Karakteristik Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah
SD	1
SMP	1
SMA/SLTA	25
D3	16
D4/S1	37
S2	7
S3	0
Total	86

Sumber: Data Primer diolah (2026)

4. Karakteristik Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase
< 5 Tahun	23	26.70
6-10 Tahun	11	12.80
11-15 Tahun	16	18.60
> 16 Tahun	36	41.90
Total	86	100%

Sumber: Data diolah (2026)

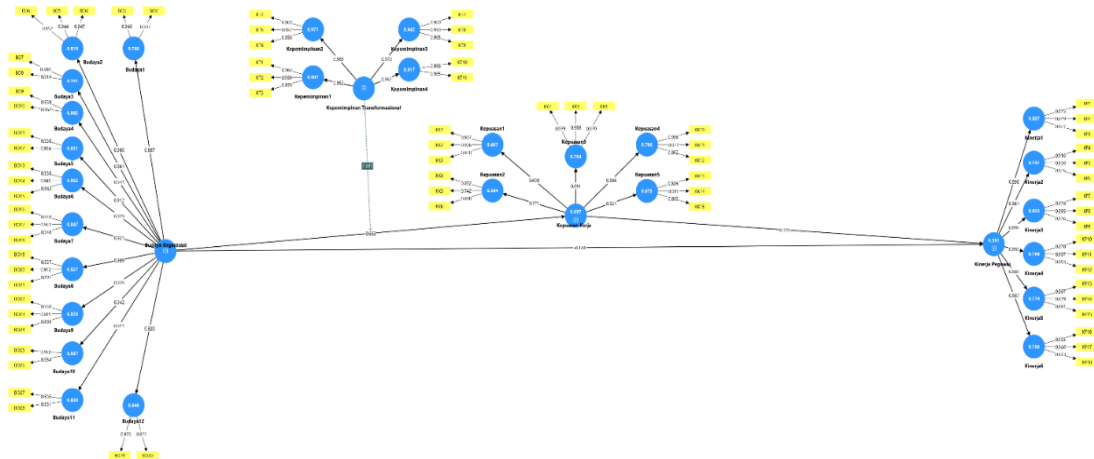
5. Karakteristik Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Frekuensi	Persentase
Fungsional Umum	34	39.50
Fungsional tertentu	52	60.50
Total	86	100%

Sumber: Data diolah (2026)

Lampiran 4 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

1. Loading Factor



Tabel Loading Factor

Variabel	Kode	Loading Factor
Budaya Organisasi	BO2	0.835
	BO3	0.845
	BO4	0.840
	BO5	0.855
	BO6	0.859
	BO7	0.775
	BO8	0.798
	BO9	0.889
	BO10	0.920
	BO11	0.794
	BO12	0.921
	BO13	0.929
	BO14	0.840
	BO15	0.868
	BO16	0.893
	BO17	0.881
	BO18	0.841
	BO19	0.850
	BO20	0.841
	BO21	0.811
	BO22	0.846
	BO23	0.871

	BO24	0.802
	BO25	0.880
	BO26	0.911
	BO27	0.892
	BO28	0.842
	BO29	0.886
	BO30	0.893
Kepuasan Kerja	KK1	0.593
	KK2	0.633
	KK3	0.664
	KK4	0.600
	KK5	0.528
	KK6	0.765
	KK7	0.874
	KK8	0.885
	KK9	0.877
	KK10	0.850
	KK11	0.877
	KK12	0.831
	KK13	0.755
	KK14	0.718
	KK15	0.709
Kinerja Pegawai	KP1	0.786
	KP2	0.755
	KP3	0.840
	KP4	0.825
	KP5	0.787
	KP6	0.775
	KP7	0.829
	KP8	0.786
	KP9	0.737
	KP10	0.787
	KP11	0.822
	KP12	0.769
	KP13	0.652
	KP14	0.856
	KP15	0.760
	KP16	0.868
	KP17	0.822
	KP18	0.826
Kepemimpinan Transformasional	KT1	0.902
	KT2	0.936
	KT3	0.934
	KT4	0.946

	KT5	0.950
	KT6	0.947
	KT7	0.932
	KT8	0.918
	KT9	0.947
	KT10	0.956
	KT11	0.927

Sumber: Data Primer diolah (2026)

2. Uji Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

a. Tabel Fornell-Lacker

	BO	KK	KP	KT
BO	0.860			
KK	0.809	0.753		
KP	0.444	0.611	0.795	
KT	0.802	0.760	0.348	0.936

Sumber: Data Primer diolah (2026)

b. Tabel *Heterotrait Monotrait Ratio* (HTMT)

	BO	KK	KP	KT	KT x BO
BO					
KK	0.816				
KP	0.454	0.658			
KT	0.812	0.763	0.346		
KT x BO	0.653	0.429	0.129	0.446	

Sumber: Data Primer diolah (2026)

3. Uji Reliabilitas Konstruk (*Construct Reliability*)

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
BO	0.987	0.988	0.988	0.739
KK	0.943	0.951	0.951	0.567
KP	0.966	0.967	0.969	0.633
KT	0.986	0.986	0.987	0.876

Lampiran 5 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

a. R-Square (R^2)

	R-square
KK	0.697
KP	0.381

Sumber: Data primer diolah (2026)

b. Effect Size (f^2)

	BO	KK	KP
BO		0.361	0.012
KK			0.297
KP			
KT		0.092	
KT x BO		0.029	

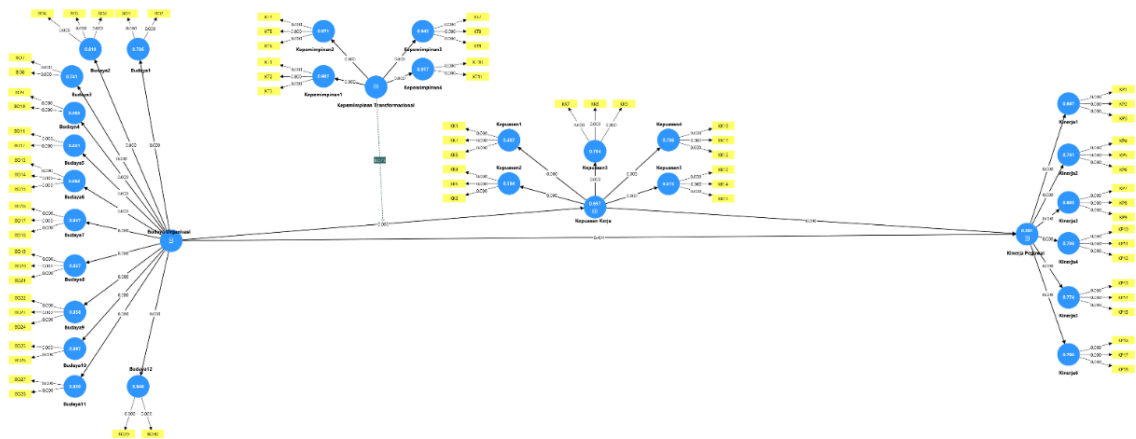
Sumber: Data Primer diolah (2026)

c. Predictive Relevance (Q^2)

	Q^2_{predict}
KK	0.663
KP	0.163

Sumber: Data Primer diolah (2026)

Lampiran 6 Uji Koefisien Jalur (*Path Coefficient*) dan Uji hipotesis (*bootstrapping*)



Tabel Uji hipotesis (*bootstrapping*)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
BO -> KK	0.663	0.656	0.154	4.292	0.000
BO -> KP	-0.144	-0.157	0.211	0.683	0.494
KK -> KP	0.728	0.741	0.178	4.084	0.000
BO -> KK -> KP	0.482	0.496	0.193	2.493	0.013
KT x BO -> KK	0.083	0.086	0.047	1.792	0.073

Sumber: Data Primer diolah (2026)