

# Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Didit Haryadi<sup>1)</sup>, W. Wahyudi<sup>2)</sup>

Prodi Magister Manajemen, Fakultas Pascasarjana, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa <sup>1)</sup>

Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Primagraha <sup>2)</sup>

didit.haryadi.dh55@gmail.com<sup>1)</sup>, wahyudiwidiachandra2@gmail.com<sup>2)</sup>

## Abstract

*The role of human resources in the organization affects organizational achievement. Organizations expect optimal performance from employees. The purpose of this study was to examine the relationship between organizational culture and employee performance through job satisfaction as an intervening variable. This research was conducted at PT. BPRS Cilegon Mandiri with a total population of 69 people. The sample used was a census or saturated sample. The questionnaire used in this study as primary data. Data analysis used Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS) using SmartPLS version 3.0 software. The results showed that organizational culture can significantly influence employee performance; organizational culture has a significant effect on job satisfaction; job satisfaction has a significant effect on employee performance; Job satisfaction can mediate the relationship between organizational culture and employee performance.*

**Keywords:** *Organizationl Culture; Job Satisfaction; Employee Performance*

## Abstrak

Peran sumber daya manusia yang ada didalam organisasi sangat mempengaruhi pencapaian organisasi. Untuk pencapaian organisasi tentunya organisasi mengharapkan kinerja yang optimal dari para karyawannya. Tujuan dalam penelitian ini untuk menguji hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini dilakukan di PT. BPRS Cilegon Mandiri dengan total populasi sebanyak 69 orang. Sampel yang digunakan yaitu sensus atau sampel jenuh. Kuesioner digunakan dalam penelitian ini sebagai data primer. Sedangkan analisis data menggunakan *Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS)* dengan bantuan software *SmartPLS* versi 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja karyawan; budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja; kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; kepuasan kerja dapat memediasi hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

**Kata Kunci :** Budaya Organisasi; Kepuasan Kerja; Kinerja Karyawan

## PENDAHULUAN

Saat ini lingkungan bisnis berubah sangat cepat dan persaingan semakin ketat. Persaingan yang ketat merupakan tantangan bagi organisasi. Kemampuan organisasi dalam menghasilkan barang atau jasa tidak terlepas dari kemampuan orang yang

terdapat didalamnya. Oleh karena itu sumber daya manusia menjadi aspek yang paling penting, dengan memiliki sumber daya manusia yang handal maka organisasi akan mendapat banyak manfaat secara keseluruhan. Organisasi juga mengharapkan kinerja yang baik dari para karyawannya.

Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja yaitu dengan budaya organisasi yang baik. Budaya organisasi ini merupakan isu yang sangat menarik dan penting dari perilaku organisasi. Budaya organisasi memiliki arti bahwa sumber daya manusia di dalamnya memiliki kesamaan persepsi dari norma dan nilai (Schein, 2010). Dari kesamaan persepsi tersebut secara serempak - karyawan akan mencurahkan seluruh tenaganya untuk keberhasilan organisasi. Selain itu, budaya organisasi yang baik akan melahirkan kepuasan kerja pada anggota organisasi didalamnya. Setiap pekerjaan yang dilimpahkan kepada karyawan akan diselesaikan dengan baik - ini akibat dari kepuasan kerja dari para karyawannya. Karyawan yang memiliki kepuasan terhadap pekerjaan yang dilimpahkan kepadanya akan memberikan perilaku yang positif sehingga pada akhirnya kinerja mereka akan baik.

Tujuan dalam penelitian ini untuk menguji hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan termasuk kepuasan kerja yang dijadikan variabel intervening.

## **KAJIAN LITERATUR**

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan bagian hasil dari kegiatan karyawan cakap dari aspek mutu ataupun jumlah bersumber pada standar kegiatan yang sudah ditetapkan (Widodo, 2018: 131). Kinerja merupakan bagaimana seorang diharapkan bisa berperan serta berperilaku yang pantas dengan kewajiban dalam menjalankan tugas pekerjaan yang sudah menjadi beban kepadanya. Selain itu, kinerja merupakan hasil kegiatan yang diperoleh oleh seseorang karyawan dalam ukuran periode waktunya yang di tetapkan (Fajar, 2018: 208). Untuk mengukur dari kinerja karyawan diantaranya yaitu kualitas dari pekerjaan, kuantitas atau jumlah pekerjaan yang dihasilkan, keandalan kerja, dan sikap pekerjaan (Mangkunegara, 2011).

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi ialah sesuatu daya sosial yang tidak nampak, yang bisa menggerakkan banyak orang dalam organisasi tersebut dalam melaksanakan kegiatan, dengan cara tidak sadar setiap orang di dalam suatu organisasi menekuni kebiasaan yang legal di dalamnya (Sutrisno, 2015: 2). Budaya organisasi memberikan kejelasan serta menggambarkan detail dari sesuatu organisasi. Terdapat empat indikator dari budaya organisasi diantaranya keterlibatan, konsistensi, kemampuan beradaptasi, dan misi (Isnada, 2016).

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja menandakan kebahagiaan seseorang dalam melakukan aktivitas kerjanya. Seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan (2015) bahwa kepuasan kerja merupakan sikap emosional menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Namun demikian karyawan akan merasa puas dan tidak puas terhadap pekerjaannya merupakan sesuatu yang bersifat pribadi tergantung bagaimana mempersepsikan

adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan dengan hasil yang diperoleh. Greenberg & Baron (2008) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individu terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, pengawasan, dan promosi (Colquitt, *et al.* 2014; Hasibuan, 2015).

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

H2: Terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

H3: Terdapat pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

H4: Terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja

## METODE

Jenis studi ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan kausalitas (sebab akibat). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di PT. BPRS Cilegon Mandiri yang beralamatkan di Jalan Puruk Kecamatan Jombang Kota Cilegon berjumlah 69 pegawai. Sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sensus yang artinya bahwa semua seluruh populasi dijadikan sampel. Data primer yang digunakan yaitu menggunakan kuesioner yang dibagikan secara langsung kepada responden. Hasil dari kuesioner yang telah diisi kemudian diolah menggunakan software SmartPLS versi 3.0.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Langkah menguji bentuk pengukuran dalam model mencakup pengujian validitas dan reliabilitas. Dalam pengujian validitas melihat dari loading factor yang dihasilkan dari pengolahan data. Loading factor harus diatas 0.70, kemudian AVE lebih dari atau sama dengan 0.50. Sedangkan untuk Crombach's Alpha dan Composite Reliability besaran nilainya harus lebih dari 0.70 (Ghozali & Latan, 2015; Hair, *et al.* 2019).

Tabel 1. Loading factor & AVE

Variabel	Indikator	Loading factor	AVE
Budaya Organisasi (BO)	BO1	0.808	0.664
	BO2	0.866	
	BO3	0.852	
	BO4	0.725	
Kinerja Karyawan (KK)	KK1	0.885	0.775
	KK2	0.855	
	KK3	0.903	
	KK4	0.878	
Kepuasan Kerja (KP)	KP1	0.848	0.755
	KP2	0.865	
	KP3	0.849	

KP4	0.911
-----	-------

Berdasarkan Tabel 1 terlihat bahwa semua indikator dari ketiga variabel yang diajukan memenuhi kriteria validitas yaitu diatas 0.70. Begitu juga dengan AVE (*Average Variance Extracted*) nilainya lebih dari 0.50. Dari kedua uji tersebut dapat dikatakan bahwa nilai-nilainya memenuhi kriteria validitas. Kemudian untuk melihat keandalan dari variabel yang diajukan yaitu dengan melihat *Cronbach's alpha* dan *Composite reliability*.

Tabel 2. *Cronbach's alpha* dan *Composite reliability*

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>
Budaya Organisasi	0.829	0.887
Kinerja Karyawan	0.903	0.932
Kepuasan Kerja	0.891	0.925

Berdasarkan Tabel 2 dapat dilihat bahwa *Cronbach's alpha* dan *Composite reliability* memiliki nilai diatas 0.70. Hal ini menandakan variabel-variabel yang diajukan memenuhi kriteria reliabilitas. Untuk menguji sumbangan dari variabel bebas dapat dilihat dari nilai *R Square* yang dihasilkan. *R Square* memiliki tiga kriteria penilaian yaitu jika besaran nilainya 0.75 maka dapat dikatakan model kuat, nilai 0.50 model moderate, dan nilai 0.25 model lemah (Ghozali & Latan, 2015; Hair, et al. 2019).

Tabel 3. *R Square*

Variabel	<i>R Square</i>
Kepuasan Kerja	0.710
Kinerja Karyawan	0.751

Berdasarkan Tabel 3 bahwa kepuasan kerja memiliki nilai 0.710 yang menandakan bahwa model moderat. Sedangkan kinerja karyawan memiliki nilai 0.751 yang berarti model kuat. Hal ini juga dapat diartikan bahwa budaya organisasi memberikan sumbangan sebesar 71.0% terhadap kepuasan kerja sedangkan sisanya sebesar 29.0% dipengaruhi oleh variabel lain. Kemudian budaya organisasi dan kepuasan kerja memberikan sumbangan sebesar 75.1% terhadap kinerja karyawan, sedangkan sisanya 24.9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Pengujian selanjutnya yaitu uji hipotesis. *Rules of Thumb* yang digunakan yaitu suatu hubungan dikatakan signifikan jika nilai *T Statistic* lebih dari 1.96 atau *P Value* kurang dari 0.05 (Ghozali & Latan, 2015; Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011)

Tabel 4. Uji Hipotesis

Uji	Model	Original Sample	T Statistic	P Value	Keterangan
Pengaruh langsung	Budaya Organisasi (BO) → Kinerja Karyawan (KK)	0.843	24.579	0.000	Signifikan H1: Diterima
	Budaya Organisasi (BO) → Kepuasan Kerja (KPK)	0.269	2.251	0.025	Signifikan H2: Diterima
Pengaruh Tidak langsung	Kepuasan Kerja (KPK) → Kinerja Karyawan (KK)	0.628	5.039	0.000	Signifikan H3: Diterima
	Budaya Organisasi (BO) → Kepuasan Kerja (KPK) → Kinerja Karyawan (KK)	0.529	4.949	0.000	Signifikan H4: Diterima

Berdasarkan Tabel 4 bahwa dari ke empat hipotesis yang diajukan dinyatakan diterima. Berikut tersaji penjelasannya:

#### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil olah data dengan *SmartPLS 3.0*, menunjukkan budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Diketahui dengan nilai t-statistik  $24.579 > 1.960$  t-tabel dan tingkat signifikansi  $0.000 < 0.05$ . Sesuai dengan dasar pengambilan keputusan bahwa H1 diterima, jika karyawan memiliki budaya kerja yang baik dalam bekerja di tempat kerjanya maka kinerja karyawan semakin meningkat. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Agwu (2014) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang positif akan meningkatkan kinerja karyawan. Lebih lanjut Agwu (2014) menyatakan ketika organisasi mempertahankan budaya organisasi maka dalam proses pengambilan keputusan akan lebih cepat. Namun demikian, memanfaatkan budaya organisasi sebagai cara untuk meningkatkan kinerja tidak hanya mengetahui isi dari budaya organisasi itu sendiri tetapi juga harus dapat mengelola perubahan budaya yang berkembang (Tan, 2019)

#### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Dari hasil olah data dengan *SmartPLS 3.0*, menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Besarnya pengaruh diketahui dengan nilai t-statistik  $2.251 > 1.960$  t-tabel dan nilai signifikansi p-value  $0.025 < 0.05$ . Sesuai dengan dasar pengambilan keputusan bahwa H2 diterima. Artinya untuk mempererat rasa sosial yang tinggi di dalam organisasi, kebiasaan dalam unit kerja hendak membagikan antusias serta dukungan, alhasil semua pegawai dapat merasakan perasaan yang serupa, kebesarhatian yang serupa serta kesamarataan yang serupa. Oleh karenanya budaya organisasi yang baik akan melahirkan kepuasan kerja pada karyawan. Qazi et al., (2017) melakukan penelitian pada sektor ritel dengan sampel sebanyak 436 karyawan. Hasilnya menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Lebih lanjut Qazi et al., (2017) menyatakan bahwa jika persepsi budaya organisasi meningkat

maka kepuasan kerja juga akan meningkat, begitupun sebaliknya jika persepsi budaya organisasi rendah maka tingkat kepuasan kerja juga akan rendah.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan olah data dengan menggunakan *SmartPLS 3.0*, menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Besarnya pengaruh diketahui dengan nilai t-statistik  $5.039 > 1.960$  t-tabel dan nilai signifikansi  $p\text{-value } 0.000 < 0.05$ . Sesuai dengan dasar pengambilan keputusan H3 diterima artinya karyawan yang merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya dapat meningkatkan kinerjanya. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka semakin tinggi kinerja karyawan pada PT. BPRS Cilegon Mandiri. Perihal ini bisa diamati dari indikator-indikator yang diajukan, pegawai merasa pada profesi yang dijalankannya sesuai dengan keahlian mereka, sehingga pada gilirannya mereka akan merasakan dalam bertugas tidak terbebani. Bahkan Kammerhoff, *et al.*, (2019) mengistilahkan bahwa pekerja yang bahagia adalah pekerja yang produktif. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Inuwa (2016) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Lebih lanjut Inuwa (2016) menerangkan ketidakpuasan yang dirasakan oleh karyawan akan mengakibatkan menurunnya motivasi dan menurunkan semangat karyawan ditempat mereka bekerja sehingga mengakibatkan produktivitas mereka menurun yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Demikian pula penelitian yang dilakukan Siengthai & Pila-Ngarm (2016) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi penghubung utama untuk mobilisasi kinerja karyawan.

### **Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dimediasi oleh Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil olah data dengan menggunakan *SmartPLS 3.0*, menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja dengan nilai t-statistik  $4.949 > 1.960$  t-tabel dengan tingkat signifikansi  $p\text{-value } 0.000 < 0.05$ . Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

### **SIMPULAN**

Dari hasil pembahasan di atas kesimpulan dalam hasil penelitian ini adalah budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di mediasi oleh kepuasan kerja.

### **DAFTAR PUSTAKA**

Agwu, M. O. (2014). Organizational culture and employees performance in the national agency for food and drugs administration and control (NAFDAC) Nigeria. *Global*

*Journal of Management and Business Research*, 14(2), 2–11.

- Colquitt, J., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2014). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York, NY, USA: McGraw-Hill.
- Fajar, A. H. Al. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Indo Media Pustaka, Sidoarjo.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Semarang: Undip.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2008). *Behavior in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hair, J.F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152.
- Hair, J.F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
- Hasibuan, M. S. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Inuwa, M. (2016). Job Satisfaction and Employee Performance: An Empirical Approach. *The Millennium University Journal*, 1(1), 90–103.
- Isnada, I. (2016). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada sekretariat daerah kabupaten Mamuju Utara. *Katalogis*, 4(2).
- Kammerhoff, J., Lauenstein, O., & Schütz, A. (2019). Leading toward harmony – Different types of conflict mediate how followers' perceptions of transformational leadership are related to job satisfaction and performance. *European Management Journal*, 37(2), 210–221.
- Mangkunegara, A. A. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Qazi, S., Miralam, M. S., & Bhalla, P. (2017). Organizational culture and job satisfaction: A study of organized retail sector. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(1), 215–224.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Siengthai, S., & Pila-Ngarm, P. (2016). The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 4(2), 162–180.
- Sutrisno. H. Edy. (2015). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Tan, B. S. (2019). In search of the link between organizational culture and performance: A review from the conclusion validity perspective. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(3), 356–368.
- Widodo, S. E. (2018). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia (Cetakan 3)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, Yogyakarta.