

**ANALISIS BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN  
KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI  
(Studi pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Semarang)**

**SKRIPSI**

**Untuk Memenuhi sebagai Persyaratan Mencapai Gelar Sarjana S1 Program  
Studi Manajemen**



Disusun oleh:

**YOSY INDRIANI**

**30402000370**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG PROGRAM STUDI  
MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI  
SEMARANG**

**2023**

HALAMAN PENGESAHAN

SKRIPSI

**ANALISIS BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA  
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

(Studi pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Semarang)

Disusun Oleh :

Yosy Indriani

30402000370

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat dinyatakan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen (S.M.) Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 17 Oktober 2023

Dosen Pembimbing,



**Zaenudin, SE., MM.**  
NIK. 210492031

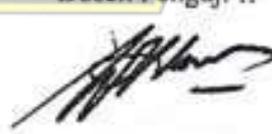
جامعته سلطان ابو جوع الإسلامية

Dosen Penguji I

Dosen Penguji II



**Dr. Ardian Adhiatma, S.E., M.M.**  
NIK. 210499042



**Dra. Wasitowati, M.M.**  
NIK. 220405052

Mengetahui:



Kontra Program Studi SI Manajemen  
**Dr. Lafti Nurcholis, S.T., S.E., M.M.**  
NIK. 210416055

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Yosy Indriani

NIM 30402000370

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi dengan judul **“ANALISIS BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Semarang)”** merupakan hasil karya sendiri, bukan berasal dari plagiasi atau duplikasi dari karya orang lain dan juga belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana manajemen di Universitas Islam Sultan Agung Semarang ataupun di perguruan tinggi lain).

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa pendapat orang lain yang berada dalam skripsi ini dikutip berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila pada kemudian hari terbukti skripsi ini merupakan hasil dari plagiasi karya tulis orang lain, maka dari itu saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Semarang, 13 Juni 2023

Yang membuat pernyataan



**Yosy Indriani**  
**30402000370**

## KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan berupa kesehatan, kesempatan sehingga mampu menyelesaikan penyusunan skripsi berjudul **“ANALISIS BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Semarang)”**.

Penyusunan skripsi ini telah di laksanakan oleh penulis dengan baik di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk (TELKOM) Witel Semarang Unit *Human Capital Asisstant*, yang berlokasi di jalan Pahlawan No.10, Pleburan, Kec. Semarang Sel., Kota Semarang, Jawa Tengah 50249.

Penyusunan skripsi ini merupakan salah satu syarat akademik bagi mahasiswa Jurusan S1 Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Untuk Memenuhi sebagai Persyaratan Mencapai Gelar Sarjana S1 Program Studi Manajemen. Dalam penyusunan skripsi ini penulis banyak di bantu oleh berbagai pihak, baik langsung maupun tidak langsung. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
2. Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M. selaku Ketua Jurusan S1 Manajemen Universitas Islam Sultan Agung.
3. Zaenudin, SE., MM. selaku pembimbing yang selalu memberikan bimbingan serta arahan hingga terselesaikannya skripsi ini.
4. Kedua orang tua saya, Alm. Bapak Syamboja dan Ibu Roebiati yang selalu menjadi motivasi, semangat, kasih sayang serta doa terbesar selama ini.
5. Ibu Mira Komala Dewi selaku PGS *Manager Human Capital & Finance* Mentor Lapangan di PT. Telkom Witel Semarang.

6. Ibu Aniek Yulianti selaku *Assistant Manager Human Capital* pembimbing lapangan di PT. Telkom Witel Semarang.
7. Kepada seluruh jajaran perintis dan direksi PT. Telkom Witel Semarang yang selalu memberikan doa dan dukungan kepada penulis.
8. Seluruh staf dosen pengajar serta segenap karyawan di lingkungan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
9. Rekan-rekan mahasiswa fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Andhika, Zincha, Sarah, Azis, Ilham Bagus, Shinta, Rifka, Vita, Adi dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan dan dorongan baik moral maupun material.
10. Rekan rekan kerja Gaia.shop Bapak Mesakh, Ibu Sonni, Renanthera, Risma, Athika, Reva, Wulan, Mega dan Saka.

Penulis sadar penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangannya jauh dari kata sempurna. Maka dari itu dengan senang hati penulis akan menerima kritik dan saran untuk perbaikannya.

Akhirnya penulis dapat menyelesaikan penyusunan ini yang tentunya tidak terlepas dari bantuan semua pihak. Terima kasih atas bantuannya dan semoga Allah SWT membalasnya. Aamiin.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Semarang, 13 Juni 2023

Yang membuat pernyataan



**Yosy Indriani**

**30402000370**

ANALISIS BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL  
MEDIASI

(Studi Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Semarang)

Yosy Indriani

30402000370

Mahasiswa S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan

Agung

ABSTRAK

Pergeseran ekonomi dunia pada era globalisasi mendorong peningkatan kemampuan karyawan di suatu perusahaan untuk mengimbangi kemajuan dan dampak teknologi. Budaya organisasi dan motivasi kerja merupakan dua aspek penting dalam meningkatkan kinerja karyawan di suatu perusahaan. PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Semarang sebagai perusahaan telekomunikasi di wilayah Semarang telah menyadari pentingnya kinerja karyawan yang optimal untuk mencapai tujuan perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Pengambilan sampel menggunakan teknik sensus dan diperoleh sebanyak 110 data dari seluruh karyawan dimana masing-masing divisi merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan. Hasil dari penelitian ini bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan, Motivasi tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan, Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja, dan Kepuasan Kerja dapat mengimbangi pengaruh positif budaya organisasi dan kinerja karyawan. Penelitian mendatang mempertimbangkan teknik pengambilan populasi dan sampel yang digunakan dalam penelitian dan menggunakan variabel tambahan yang diduga dapat meningkatkan produktivitas kerja dan kepuasan kerja, seperti variabel Kemampuan dan Kepuasan Kerja. Kata Kunci: Budaya Organisasi, Motivasi, Kinerja Karyawan, dan Kepuasan Kerja.

ANALISIS BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL  
MEDIASI

(Studi Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Semarang)

Yosy Indriani

30402000370

Mahasiswa S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan

Agung

*ABSTRACT*

*The shift in the world economy during the globalization era has driven the need for employees to improve their skills in order to keep up with technological advancements and impacts. Organizational culture and work motivation are two important aspects in improving employee performance in a company. PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Semarang, a telecommunications company in the Semarang region, has realized the importance of optimal employee performance in achieving company goals. This study aims to examine several factors that influence organizational culture and work motivation on employee performance with job satisfaction as a mediating variable. Sampling was done using a census technique and obtained a total of 110 data from all employees where each division is an inseparable part. The results of this study indicate that Organizational Culture has a positive effect on Employee Performance, Motivation does not have a positive effect on Employee Performance, Organizational Culture has a positive effect on Job Satisfaction, Motivation has a positive effect on Job Satisfaction, and Job Satisfaction can balance the positive influence of organizational culture and employee performance. Future research should consider the population sampling and sample techniques used in the study and use additional variables that are suspected to increase work productivity and job satisfaction, such as Ability and Job Satisfaction.*

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

## DAFTAR ISI

|   |      |
|---|------|
| HALAMAN JUDUL.....  | 1    |
| HALAMAN PENGESAHAN.....   | ii   |
| HALAMAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....                        | iii  |
| PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....                                    | iv   |
| KATA PENGANTAR .....  | v    |
| ABSTRAK.....  | vii  |
| DAFTAR ISI.....   | ix   |
| DAFTAR GAMBAR .....   | xii  |
| DAFTAR TABEL.....   | xiii |
| BAB I <u>P</u> ENDAHULUAN.....                                      | 1    |
| 1.1. Latar Belakang .....   | 1    |
| 1.2. Rumusan Masalah .....  | 8    |
| 1.3. Tujuan Penelitian.....   | 8    |
| 1.4. Manfaat Penelitian.....  | 8    |
| BAB II <u>T</u> INJAUAN PUSTAKA.....                                | 10   |
| 2.1. Kinerja Karyawan .....   | 10   |
| 2.2. Kepuasan Kerja .....   | 12   |
| 2.3. Budaya Organisasi.....   | 15   |
| 2.4. Motivasi.....  | 17   |
| 2.5. Penelitian Terdahulu .....                                     | 20   |
| 2.6. Hubungan Antar Variabel .....                                  | 25   |
| 2.6.1. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan..... | 25   |
| 2.6.2. Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.....          | 26   |
| 2.6.3. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja .....  | 27   |
| 2.6.4. Motivasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja .....           | 28   |
| 2.6.5. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. ....   | 29   |
| 2.7. Model Empirik Penelitian .....                                 | 30   |
| BAB III <u>M</u> ETODOLOGI PENELITIAN.....                          | 32   |
| 3.1. Jenis dan Pendekatan Penelitian.....                           | 32   |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.2. Lokasi Penelitian .....                             | 33        |
| 3.3. Populasi dan Sampel .....                           | 33        |
| 3.4. Teknik Pengambilan Sampel.....                      | 33        |
| 3.5. Data dan Jenis Data .....                           | 34        |
| 3.6. Teknik Pengumpulan Data .....                       | 34        |
| 3.7. Definisi Operasional Variabel .....                 | 34        |
| 3.8. Skala Pengukuran .....                              | 38        |
| 3.9. Analisis Data .....                                 | 38        |
| 3.9.1. Analisis Deskriptif Variabel .....                | 38        |
| 3.9.2. Uji Instrument.....                               | 38        |
| 3.9.3. Uji Asumsi Klasik .....                           | 39        |
| 3.9.4. Analisis Regresi Linier Berganda.....             | 41        |
| 3.9.5. Uji Hipotesis Persial .....                       | 42        |
| <b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>                 | <b>46</b> |
| 4.1. Deskripsi Obyek Penelitian .....                    | 46        |
| 4.1.1. Gambaran Umum Perusahaan .....                    | 46        |
| 4.1.2. Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....  | 48        |
| 4.1.3. Profil Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....    | 49        |
| 4.1.4. Profil Responden Berdasarkan Jam Bekerja .....    | 49        |
| 4.1.5. Profil Responden Berdasarkan Status Bekerja ..... | 50        |
| 4.1.6. Profil Responden Berdasarkan Generasi .....       | 51        |
| 4.2. Analisis Deskriptif.....                            | 52        |
| 4.2.1. Analisis Variabel Budaya Organisasi .....         | 53        |
| 4.2.2. Analisis Variabel Motivasi.....                   | 54        |
| 4.2.3. Analisis Variabel Kepuasan Kerja .....            | 55        |
| 4.2.4. Analisis Variabel Kinerja Karyawan.....           | 56        |
| 4.3. Uji Instrument .....                                | 57        |
| 4.3.1. Hasil Uji Validitas .....                         | 57        |
| 4.3.2. Hasil Uji Reliabilitas .....                      | 58        |
| 4.4. Uji Asumsi Klasik .....                             | 60        |
| 4.4.1. Uji Normalitas .....                              | 60        |
| 4.4.2. Uji Multikolinieritas .....                       | 63        |
| 4.4.3. Uji Heteroskedastisitas .....                     | 65        |

|   |     |
|---|-----|
| 4.5. Analisis Regresi Linier Berganda.....                        | 81  |
| 4.6. Uji Hipotesis Parsial (Uji t).....                           | 83  |
| 4.7. Uji Model (Uji Statistik F).....                             | 85  |
| 4.8. Uji Koefisien Determinasi.....                               | 86  |
| 4.9. Uji Mediasi (Sobel Test).....                                | 87  |
| 4.10. Pembahasan.....   | 88  |
| 4.10.1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan..... | 88  |
| 4.10.2. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan.....          | 89  |
| 4.10.3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja.....   | 89  |
| 4.10.4. Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja.....            | 90  |
| 4.10.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....    | 90  |
| BAB V PENUTUP.....  | 91  |
| 5.1. Kesimpulan.....  | 91  |
| 5.2. Saran.....   | 91  |
| 5.3. Keterbatasan Penelitian.....                                 | 92  |
| 5.4. Agenda Penelitian Selanjutnya.....                           | 92  |
| DAFTAR PUSTAKA.....   | 93  |
| LAMPIRAN 1 Kuesioner.....   | 105 |
| LAMPIRAN 2 Hasil SPSS.....  | 112 |
| LAMPIRAN 3 Tabulasi Hasil Jawaban Responden.....                  | 135 |
| LAMPIRAN 4 Tabel r.....   | 140 |
| LAMPIRAN 5 Tabel t.....   | 146 |

## DAFTAR GAMBAR

|   |    |
|---|----|
| Gambar 4. 1 turuktur Organisasi PT. Telkom Indonesia Witel Semarang ..... | 48 |
| Gambar 4. 2 Normal P-Plot Tahap 1 .....                                   | 61 |
| Gambar 4. 3 Normal P-Plot Tahap 2 .....                                   | 62 |
| Gambar 4. 4 Uji Heteroskedastisitas Tahap 1 .....                         | 66 |
| Gambar 4. 5 Uji Heteroskedastisitas Tahap 2 .....                         | 81 |
| Gambar 4. 6 <i>Sobel Test</i> 1 .....                                     | 87 |
| Gambar 4. 7 <i>Sobel Test</i> 2 .....                                     | 88 |



## DAFTAR TABEL

|   |    |
|---|----|
| Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu .....                               | 21 |
| Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel.....                       | 36 |
| Tabel 3. 2 Skala Pengukuran.....                                    | 38 |
| Tabel 4. 1 Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin.....   | 48 |
| Tabel 4. 2 Karakteristik Responden berdasarkan Lama Bekerja .....   | 49 |
| Tabel 4. 3 Karakteristik Responden berdasarkan Jam Bekerja.....     | 50 |
| Tabel 4. 4 Karakteristik Responden berdasarkan Status Bekerja ..... | 51 |
| Tabel 4. 5 Karakteristik Responden berdasarkan Generasi .....       | 51 |
| Tabel 4. 6 Kategori Rentang Skala Analisis Deskriptif .....         | 53 |
| Tabel 4. 7 Hasil Jawaban Indikator Variabel Budaya Organisasi.....  | 53 |
| Tabel 4. 8 Hasil Jawaban Indikator Variabel Motivasi.....           | 54 |
| Tabel 4. 9 Hasil Jawaban Indikator Variabel Motivasi.....           | 55 |
| Tabel 4. 10 Hasil Jawaban Indikator Variabel Kinerja Karyawan.....  | 56 |
| Tabel 4. 11 Uji Validitas .....                                     | 57 |
| Tabel 4. 12 Uji Reliabilitas .....                                  | 59 |
| Tabel 4. 13 Uji <i>Kolmogorov-Smirnov</i> Tahap 1 & 2 .....         | 63 |
| Tabel 4. 14 Uji Multikolonieritas Tahap 1 .....                     | 64 |
| Tabel 4. 15 Uji Multikolonieritas Tahap 2 .....                     | 64 |
| Tabel 4. 16 Uji Heteroskedastisitas Tahap 1.....                    | 65 |
| Tabel 4. 17 Uji Heteroskedastisitas Tahap 2.....                    | 66 |
| Tabel 4. 18 Hasil Uji Regresi 1 .....                               | 82 |
| Tabel 4. 19 Hasil Uji Regresi 2 .....                               | 82 |
| Tabel 4. 20 Hasil Uji F Tahap 1 .....                               | 85 |
| Tabel 4. 21 Hasil Uji F Tahap 2.....                                | 86 |
| Tabel 4. 22 Uji Koefisien Determinasi Tahap 1 .....                 | 86 |
| Tabel 4. 23 Uji Koefisien Determinasi Tahap 2 .....                 | 87 |

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Pergeseran ekonomi dunia dan domestik mendorong ragam bisnis untuk meningkatkan efisiensi karyawan. Dalam risetnya, Organisasi Buruh Internasional (ILO) memperkirakan pertumbuhan lapangan kerja global hanya akan mencapai 1,0 persen pada 2023, kurang dari setengah dari OJK 2022-2023. Jadi, banyak bisnis mempersiapkan diri untuk menghadapi persaingan bebas di era global dewasa ini. Dalam era informasi terbuka, sebuah bisnis harus mengelola sumber dayanya untuk dapat bersaing dengan pesaing dan memperoleh keunggulan kompetitif, menurut Javadi et al. (2012). Selain itu, menurut Ghoniyah & Masurip (2011), keberadaan manusia sangat penting untuk keberhasilan sebuah organisasi di era globalisasi. Dalam mengimbangi kemajuan teknologi, informasi, dan komunikasi membutuhkan kontribusi manusia yang memiliki keterampilan dan kemampuan yang tinggi (Azhar 2020). Menurut Khanifah & Palupiningdyah (2015), perusahaan harus terus belajar bagaimana mengatur sumber dayanya, terlebih sumber daya manusia atau karyawan. Ini karena karyawan adalah manusia dengan pikiran dan tindakan.

Produksi perusahaan dari setiap karyawannya dapat digunakan untuk mengukur tingkat kesuksesan perusahaan. Produksi perusahaan secara keseluruhan adalah ukuran dari produktivitas karyawan secara keseluruhan. Produksi individu adalah perbandingan efisiensi satu masukan (tenaga kerja), yang mencakup kuantitas dan kualitas dalam satuan waktu tertentu, dengan efektivitas keluaran (pencapaian unjuk kerja yang maksimal). Menurut Busro (2020), ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, termasuk tingkat kompensasi, kepuasan kerja, kemampuan efksi, keterampilan, dan kreativitas. Memaksimalkan kinerja karyawan adalah kuncinya.

Menurut Khan et al. (2016), keberhasilan perusahaan dalam persaingan dengan perusahaan lain bergantung pada kapasitas karyawannya. Perusahaan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dengan memberikan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan mereka, membuat lingkungan kerja yang menyenangkan, dan memberikan fasilitas yang mendukung pekerjaan. Osman dan rekannya (2016).

Salah satu cara untuk menilai kapasitas karyawan adalah dengan mengobservasi prestasi mereka sendiri, menurut Anitha (2014). Hasil kerja yang lebih besar daripada target yang ditetapkan dapat menunjukkan kinerja karyawan yang baik. Sehubungan dengan itu, Saeed et al. (2013) menambahkan bahwa kapasitas karyawan berbeda satu sama lain, yang mengakibatkan perbedaan hasil kinerja karyawan. Selain itu, perusahaan harus melakukan evaluasi Riyadi (2011), yang digambarkan sebagai upaya kontrol, untuk tetap menjaga kinerja karyawan agar optimal. Untuk mengembangkan bisnis, peningkatan kinerja dan kompetensi karyawan sangat penting. Faktor sumber daya manusia ini dianggap sangat penting karena membutuhkan manajemen yang pengelolaan yang baik sebagai modal bagi perusahaan untuk bertahan dalam persaingan global yang ketat.

Setiap bisnis harus melakukan pemeriksaan menyeluruh terhadap komponen yang memengaruhi kinerja pekerja jika mereka ingin meningkatkan kualitas. Budaya organisasi perusahaan merupakan komponen yang dapat memengaruhi kapasitas karyawan. Menurut Edison (2016), budaya organisasi adalah bentuk dari mencairkan dan menyatukan gaya budaya dan atau perilaku setiap individu yang telah diaplikasikan sebelumnya ke dalam norma dan filosofi baru, yang memiliki kekuatan dan kebanggaan kelompok dalam menuju satu tujuan. Budaya organisasi sangat penting untuk mencapai misi dan strategi organisasi serta manajemen perubahan. Kinerja jangka panjang organisasi sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Untuk mengukur kinerja karyawan, indikator seperti norma, aturan, dan penelitian dari Zahriyah dkk. (2015).

Menurut Syauta et al. (2012:70), budaya organisasi harus bertujuan untuk mendorong perusahaan mendapatkan tujuan mereka. Nazir (2015:31) menjelaskan bahwa filosofi, nilai, dan standar yang dipegang oleh karyawan menunjukkan budaya organisasi. Mereka menunjukkan bagaimana mereka bertindak dan bekerja di perusahaan. Budaya organisasi yang cocok dapat membentuk pola pikir dan perilaku karyawan dan membantu mencegah pelanggaran seperti sabotase dan korupsi. Oleh karenanya, budaya organisasi memengaruhi bagaimana karyawan bekerja, berperilaku, dan bertanggung jawab. Budaya organisasi berpindah dari generasi ke generasi, menurut Susmiati & Sudarma (2015:80). Ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak terlalu kaku dan mungkin berubah sesuai dengan kondisi. Nilai dalam Seiring dengan penyesuaian perusahaan terhadap perubahan, nilai-nilai budaya dapat meningkat atau merosot.

Penelitian telah menunjukkan bahwa ada hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Uddin et al. (2013:63) berkesimpulan bahwa budaya organisasi sangat memengaruhi seberapa baik pekerja bekerja di perusahaan telekomunikasi Bangladesh.

Studi oleh Olanipekun & Aje (2013:206) mendukung temuan ini, yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang penting terhadap bagaimana karyawan bekerja di perusahaan survei di Lagos, Nigeria. Studi menemukan bahwa budaya yang memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi dapat berdampak pada kinerja mereka, menyebabkan peningkatan kepuasan kerja dan daya kreativitas. Meskipun demikian, beberapa penelitian telah menghasilkan hasil yang lain dari penelitian yang ada. Dalam penelitian Syauta et al. (2012:73), mereka menemukan bahwa budaya organisasi perusahaan tidak mempunyai dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan penyedia air bersih di Papua. Menurut mereka, ini disebabkan oleh fakta bahwa budaya organisasi saat ini di perusahaan kurang disosialisasikan kepada karyawan. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Harwiki (2016:288) menemukan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dan kinerja pekerja di

koperasi wanita di Jawa Timur. Hasil penelitian yang berbeda mendorong pengulang hubungan kedua variabel.

Motivasi adalah komponen kedua yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Menurut Rizwan et al. (2014:36), motivasi sangat penting untuk kinerja pekerja. Oleh karena itu, motivasi memengaruhi bagaimana karyawan melihat pekerjaan mereka dan berperilaku di perusahaan. Omollo (2015:88) mendukung gagasan bahwa karyawan yang dimotivasi dengan baik dapat meningkatkan kemampuan mereka untuk mencapai tujuan perusahaan dan meningkatkan kinerja mereka.

Studi sebelumnya telah menyelidiki hubungan kedua variabel tersebut. Studi Al-Hawary & Banat (2017:54) menemukan bahwa motivasi secara materiil dan nonmateriil memiliki pengaruh besar pada kinerja karyawan. Penemuan ini didukung oleh penelitian Zameer et al. (2014:293), yang menunjukkan bahwa kesungguhan memainkan peran penting dalam kinerja karyawan pada perusahaan minuman di Pakistan.

Namun, beberapa penelitian telah menghadirkan hubungan antara motivasi karyawan dan kinerja mereka. Menurut penelitian Murti dan Srimulyani (2013:10), tidak ada hubungan yang signifikan antara motivasi karyawan dan kinerja mereka. Selain itu, penelitian Nahdluddin & Maftukhah (2015:219) menunjukkan bahwa motivasi tidak memengaruhi kinerja karyawan. Untuk menguji kembali hubungan antara dua variabel, ada perbedaan tersebut.

Selain motivasi dan budaya organisasi, kepuasan kerja adalah faktor ketiga yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Orang yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan atau emosi positif terhadap pekerjaan mereka, kata Oshagbemi (2012:108). Semua harapan karyawan tentang pekerjaan terpenuhi, itulah sebabnya reaksi tersebut muncul. Demikian pula George (2015:317), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dimiliki oleh pekerja yang merasa perusahaan mendukung mereka dalam semua hal. Secara umum, karyawan selalu menilai situasi yang berkaitan dengan budaya kerja dan pekerjaan mereka untuk mengetahui apakah mereka

sudah sesuai harapan.

Studi sebelumnya telah dilakukan untuk menyelidiki hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan Samadzadeh (2013:2992). Menurut Afaru et al. (2014:606), ini menunjukkan jika kepuasan kerja harus dipertahankan agar dapat terus meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang senang dengan pekerjaannya dan puas dengan pekerjaan mereka selalu menghasilkan output yang memuaskan. Sebuah penelitian oleh Noor et al. (2016:14) menunjukkan kepuasan kerja memengaruhi kinerja karyawan. Penemuan ini mendukung temuan tersebut.

Selain itu, ada korelasi kuat antara budaya organisasi dan tingkat kepuasan karyawan. Dalam penelitian mereka, Alvi et al. (2014:36) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah komponen yang krusial. Penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi yang birokratis dan saling mendukung adalah yang paling berdampak pada tingkat kepuasan karyawan di perusahaan kimia Pakistan. Selain itu, penelitian Tsai (2011:7) menemukan bahwa kepuasan kerja perawat di rumah sakit Taiwan berkorelasi positif dengan budaya organisasi. Penelitian Mengenci (2015:521) mendukung temuan penelitian ini dan menekankan bahwa budaya organisasi sangat krusial.

Dalam penelitian Syauta et al. (2012:74), mereka menegaskan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan berdasarkan kepuasan kerja mereka. Penelitian Sangadji (2013:10) juga mendukung temuan ini, yang menyatakan bahwa budaya organisasi mendukung kinerja karyawan melalui kepuasan kerja mereka. Selain itu, kepuasan kerja berkaitan dengan motivasi. Banyak penelitian telah dilakukan tentang keterikatan motivasi memengaruhi kepuasan kerja. Salah satu contohnya adalah penelitian Putra & Frianto (2013:377) menemukan bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik memiliki pengaruh besar pada tingkat kepuasan kerja karyawan di bagian SDM PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. Bahkan, menurut penelitian yang dilakukan oleh Brahmasari & Suprayetno (2005:124), kepuasan kerja bisa mengontrol efek motivasi kerja pada kinerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak dapat mempengaruhi kinerja secara langsung kecuali kepuasan kerja karyawan. Dalam penelitian ini, penemuan menunjukkan bahwa ada keterhubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan, yang merupakan dasar untuk menambah dan meningkatkan kepuasan kerja.

Fokus penelitian ini adalah industri telekomunikasi. PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk., atau Telkom, adalah salah satu perusahaan telekomunikasi BUMN yang memiliki akreditasi yang sangat baik baik di tingkat nasional maupun internasional. Menurut 6.com, daftar Forbes 2022 World's Best Employer menempatkan PT Telkom Indonesia di urutan 153, turun dari urutan 299 pada tahun 2021, dari 800 perusahaan terpilih di seluruh dunia. Telkom juga menempati urutan ketiga di dunia dalam industri telekomunikasi dan layanan, mengungguli Orange.

KT Korea, Telstra Australia, Etisalat Uni Emirat Arab, dan Singtel Singapore. Selain itu, berada di urutan pertama dalam hal telekomunikasi terbaik di Indonesia secara nasional. Bisnis ini berlokasi di Kota Semarang dan berfokus pada layanan TIK dan jaringan telekomunikasi di Indonesia.

Berikut Daftar Pemeringkatan Perusahaan Operator Telekomunikasi Terbaik 2023:

| Emiten                        | Kode Emiten |
|-------------------------------|-------------|
| PT Telkom Indonesia (Persero) | TUKM        |
| PT Smartfren Telecom          | FREN        |
| PT XL Axiata                  | EXCL        |
| PT Indosat                    | ISAT        |

Dari tahun 1965 hingga 2017, PT.Telkom memiliki 387 plasa di seluruh Indonesia. Hal ini menunjukkan bahwa PT Telkom telah berkembang pesat sejak didirikan pada tahun 1965.

Dengan kemajuan yang dialami PT.Telkom, hal yang paling penting adalah fakta bahwa pengelolaan sangat penting dibandingkan dengan sumber daya lainnya. Oleh karena itu, berbagai perusahaan selalu akan menghadapi

masalah sumber daya manusia, seperti PT.Telkom yang menghadapi masalah kinerja sumber daya manusia, yakni adalah tingkat kehadiran karyawan.

Berdasarkan observasi langsung dan data yang diperoleh dari PT. Telkom Witel Semarang selama empat bulan. Ketahuilah bahwa presentasi kehadiran karyawan PT. Telkom Witel Semarang pada tahun 2023 ditunjukkan sebagai berikut.

**Tabel 1.1.**  
**Presentase Kehadiran Karyawan 2023**

| NO | Bulan    | Check In | Check Out | Cuti |
|----|----------|----------|-----------|------|
| 1. | Januari  | 1360     | 1360      | 130  |
| 2. | Februari | 1327     | 1327      | 57   |
| 3. | Maret    | 1334     | 1334      | 124  |
| 4. | April    | 912      | 912       | 94   |
| 5. | Mei      | 1330     | 1330      | 165  |

*Sumber: HRD PT. Telkom Indonesia Witel Semarang*

Tingkat hadirnya karyawan naik turun sejak bulan januari sebesar 1360 hingga bulan februari sebesar 1327. Pada bulan maret, tingkat kehadiran naik sebesar 1334, tetapi turun lagi sebesar 912 pada bulan april. Pada bulan mei, tingkat kehadiran kembali naik sebesar 1330. Tingkat kehadiran karyawan berfluktuasi, atau kinerja karyawan belum maksimal, apabila ditinjau dari tingkat kehadiran mereka. Sementara, HRD menjelaskan bahwa perusahaan memiliki budaya organisasi yang kuat. Ini termasuk saling menghargai di antara rekan sekerja dan atasan, saling memiliki, dan merasa seperti keluarga. Dalam hal motivasi, karyawan selalu termotivasi untuk bekerja memenuhi kebutuhan mereka, seperti gaji, asuransi, pelatihan, dan lainnya. Memenuhi kebutuhan ini, karyawan selain termotivasi untuk bekerja juga merasa puas dengan pekerjaan mereka. Meskipun budaya organisasi telah diterapkan dengan cara ini, perusahaan masih harus mempertimbangkan variasi dalam jumlah waktu yang dihabiskan untuk bekerja agar optimalnya kinerja.

Berdasarkan penjelasan dan gap yang telah diuraikan diatas, maka penulis mengambil judul penelitian “ANALISIS BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Semarang)”.

### **1.2. Rumusan Masalah**

1. Apakah budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Semarang?
2. Apakah motivasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Semarang?
3. Apakah budaya organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Semarang?
4. Apakah motivasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Semarang?
5. Apakah kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Semarang melalui kepuasan kerja?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka terdapat beberapa tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
2. Menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.
3. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.
4. Menganalisis pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja.
5. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja sebagai mediasi terhadap kinerja karyawan.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah dan tujuan penelitian sebelumnya, penulis berharap penelitian ini akan bermanfaat bagi banyak orang. Ada dua keuntungan dari penelitian ini, yaitu:

#### 1.4.1. Manfaat Teoritis

- a. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk meningkatkan pemahaman kita tentang konsep hubungan antara budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan, serta tentang peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam menentukan hubungan antara budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan.
- b. Penelitian ini juga akan berfungsi sebagai referensi untuk penelitian lain yang akan menyelidiki konsep hubungan antara budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

#### 1.4.2. Manfaat Praktis

- a. Untuk manajemen bisnis

Diharapkan bahwa penelitian ini akan memberikan pemahaman yang lebih baik tentang hubungan antara budaya organisasi dan motivasi untuk kinerja karyawan. Dengan cara ini, manajer pada berbagai tingkatan dapat menciptakan dan membentuk budaya organisasi dengan prinsip yang dapat diterima oleh karyawan sehingga mereka selalu termotivasi, puas, dan berkinerja optimal.

- b. Untuk karyawan

Diharapkan bahwa penelitian ini akan meningkatkan pemahaman karyawan tentang pentingnya gagasan tentang hubungan antara budaya organisasi dan motivasi untuk kinerja karyawan. Ini bertujuan untuk memastikan bahwa karyawan memahami dan memilih prinsip-prinsip budaya organisasi yang sesuai, sehingga mereka tetap termotivasi, merasa puas terhadap pekerjaan mereka, dan selalu melakukan yang terbaik.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini akan menjelaskan bagaimana karakteristik dari variabel-variabel yang digunakan untuk membangun konseptual penelitian yaitu; budaya organisasi, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Pada bab ini akan dijelaskan bagaimana keterkaitan antara variabel-variabel tersebut ke dalam suatu kerangka (model) penelitian.

#### **2.1. Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan didasarkan pada dua faktor: kecakapan dan motivasi. Kemampuan terdiri dari pelatihan, sumber daya, dan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dan motivasi ditampilkan sebagai kekuatan dari dalam yang membuat seseorang untuk berbuat. Menurut Kiruja dan Elegwa (2013), kinerja karyawan memungkinkan karyawan menyelesaikan pekerjaan mereka dan mencapai tujuan perusahaan.

Eysenck Kiruja E. K. (2013) menyatakan bahwa kinerja karyawan juga bisa dipengaruhi melalui kapabilitas mereka untuk unjuk diri, serta kesempatan dan keinginan mereka untuk melakukan tugas mereka. Sinha (2001) mendukung pendapat ini dengan mengatakan bahwa kemampuan karyawan tergantung pada kesadaran dan keterbukaan karyawan untuk melakukan pekerjaannya. Akibatnya, karyawan memiliki kesadaran untuk menyelesaikan tugas perusahaan sesuai dengan kemampuan mereka.

Kinerja karyawan, menurut Vosloban (2012:660), adalah komponen paling penting dari suatu organisasi. Jika sebuah perusahaan ingin meningkatkan standar kinerja karyawannya, akan ada kesulitan. Untuk memaksimalkan kinerja karyawan, penting untuk mengembangkan kompetensi mereka. Selain itu, elemen ini sangat penting untuk kemajuan dan keberhasilan organisasi.

Menurut As'ad Harsuko (2011), karakteristik individu bertanggung jawab atas perbedaan kinerja individu dalam situasi kerja. Ini menunjukkan bahwa setiap pekerja memiliki kelebihan dan kekurangannya sendiri, dan mereka

harus diberi pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan mereka.

Kinerja, menurut Mangkunegara (2011), didefinisikan sebagai hasil kerja yang secara kualitas dan angka yang diraih oleh seorang karyawan saat melakukan tugas berdasarkan tanggung jawabnya. Dessler (2009) mendefinisikan kinerja sebagai penilaian pekerjaan karyawan saat ini atau sebelumnya relatif terhadap standar prestasinya. Selain itu, ada pendapat tentang kinerja (Riani 2013), yang didefinisikan sebagai hasil yang diraih melalui seseorang berdasar standar yang relevan untuk posisinya. Dengan demikian, kinerja karyawan dapat diukur dengan menilai pekerjaan karyawan yang mampu mencapai prestasi dalam suatu organisasi selama periode waktu tertentu.

Menurut Suwati (2013:43), salah satu aplikasi perencanaan adalah kinerja karyawan. Oleh karena itu, fungsi manajemen selalu digunakan selama proses kinerja, yang dimulai dengan perencanaan, pengorganisasian, eksekusi, dan pengawasan. Lain daripada itu, adanya manajemen pun digunakan guna mengangkat kinerja karyawan dalam hal kemampuan yang telah dievaluasi secara menyeluruh.

Berdasarkan beberapa definisi, dapat diperoleh bahwa kinerja karyawan merupakan kemampuan personal guna memotivasi karyawannya untuk menyelesaikan tugas dengan memaksimalkan kemampuan mereka dalam berbagai aspek. Kinerja karyawan dapat diukur melalui prestasi, dan untuk mencapai hasil ini, perencanaan manajemen yang baik diperlukan.

Terdapat pula beberapa hal guna menghitung kinerja karyawan mengambil teori Mathis & Jackson (2006:378), diantaranya:

1. Kuantitas

Kuantitas kinerja karyawan bisa dihitung dari jumlah pekerjaan yang dilakukan, yang terkait berdasarkan target kerja.

2. Kualitas

Kualitas kinerja karyawan dapat diukur dari persepsi tentang seberapa baik atau buruk hasil pekerjaan seorang karyawan.

### 3. Ketepatan waktu

Bagaimana seorang pegawai menyelesaikan tugas tepat waktu adalah cara terbaik untuk mengukur kinerja mereka. Sangat penting bagi karyawan untuk menguasai manajemen waktu mereka sehingga mereka dapat menyelesaikan tugas dengan tepat waktu.

### 4. Efektivitas

Untuk menghasilkan keuntungan bagi organisasi, kinerja karyawan diukur dengan melihat seberapa baik karyawan memanfaatkan sumber daya yang ada.

### 5. Kehadiran

Tingkat kehadiran karyawan menunjukkan kinerja mereka. Tingkat kehadiran yang lebih tinggi dapat menunjukkan semangat dan keinginan karyawan untuk bekerja.

## 2.2. Kepuasan Kerja

Fitzgerald (1994) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan indikator yang menentukan kebaikan organisasi, karena memberi jasa yang efektif yang bergantung pada manusia dan bergantung pada kepuasan karyawan. Selain itu, kepuasan kerja juga diartikan menjadi kondisi emosi baik yang diperoleh dari kenikmatan seorang pekerja yang bersumber melalui pekerjaannya. Hal ini divalidasi oleh Dhurup et al. (2016:488), yang mengemukakan jika kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan emosional positif seorang pegawai. Oleh karena itu, perasaan positif ini hadir ketika seorang karyawan melalui tanggung jawabnya dalam pekerjaannya telah dipenuhi.

Rose (2001) mengatakan bahwa kepuasan kerja terdiri dari aspek kepuasan intrinsik dan eksternal. Sumber kepuasan ekstrinsik adalah kondisional dan bergantung pada lingkungan, seperti keamanan kerja, gaji, atau sebagai materi keuntungan dari pekerjaan. Sumber kepuasan intrinsik tergantung pada kualitas individu seseorang, seperti keahlian ketika mengambil inisiatif, relasi dengan manajer, atau pekerjaan yang mereka laksanakan secara nyata.

Seseorang harus dapat mengukur kepuasan kerja secara keseluruhan dengan menggambarkan baik elemen pekerjaan intrinsik maupun ekstrinsik.

Prawironegoro dan Siswandoko (2011) mengatakan kepuasan kerja terdiri dari perasaan tentang gaji material dan psikologis (non-material). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja Supatmi et al. (2013) menemukan hal yang sama: ada hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja. Ini pasti mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Menurut Ibrahim et al. (2014:315), kepuasan kerja adalah faktor krusial yang harus dipromosikan. Apabila karyawan merasa senang dengan pekerjaan mereka, maka lebih bersemangat dalam melakukan lebih banyak dalam pekerjaan mereka.

Shahmohammadi (2015:248) menyebutkan bahwa kepuasan kerja didasarkan pada pengalaman seorang pekerja yang menilai pekerjaannya, yang berimplikasi positif pada kesehatan fisik dan psikis. Kepuasan kerjabermanfaat bagi karyawan dan organisasi selain merupakan reaksi emosional sesaat. Menurut Zagladi et al. (2015:43), kondisi kerja yang kondusif dan lingkungan kerja yang harmonis adalah dua faktor utama yang memengaruhi kepuasan karyawan. Dalam kebanyakan kasus, ini akan membuat karyawan merasa nyaman dan menilainya sebagai hal yang positif untuk pekerjaan mereka.

Dari paparan di atas disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan poin yang menunjukkan kesehatan organisasi karena organisasi memberikan layanan yang efektif kepada karyawan dengan memberikan kepuasan emosional yang positif dari kepuasan kerja yang berasal dari kepuasan intrinsik dan ekstrinsik. Akibatnya, karyawan akan berusaha lebih keras dalam pekerjaannya, yang menghasilkan evaluasi kerja untuk mengetahui seberapa efektif kondisi kerja mereka.

Menurut Roelen et al., (2008:434) kepuasan kerja dapat ditinjau melalui indikator-indikator sebagai berikut:

1. Beban kerja

Beban kerja adalah jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang karyawan dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja harus sesuai

dengan kemampuan dan kompetensi karyawan.

## 2. Kecepatan dalam Pekerjaan

Setiap proyek memiliki deadline yang ditetapkan untuk mengevaluasi seberapa baik karyawan dapat menyelesaikannya. Oleh karena itu, karyawan harus meningkatkan kemampuan mereka untuk menyelesaikan proyek dengan cepat.

Pekerjaan yang mempunyai banyak jenis tugas juga menjadi tantangan tersendiri bagi karyawan dan dapat membuat pekerjaan menjadi bosan. Namun, ketika karyawan berhasil menyelesaikan banyak pekerjaan berdasarkan kesulitan yang beragam, variasi jenis tugas dapat menghasilkan kepuasan kerja.

## 3. Kondisi pekerjaan

Untuk menyelesaikan tugas mereka dengan baik, karyawan membutuhkan lingkungan kerja yang baik. Ini berkaitan dengan lingkungan kerja secara fisik dan non fisik. Lingkungan fisik di tempat kerja dapat diamati melalui hal-hal seperti pencahayaan, suhu ruangan, kebersihan, dan sebagainya. Lingkungan non-fisik di tempat kerja bisa diamati melalui interaksi dengan karyawan dan atasan mereka.

## 4. Jam kerja

Jam kerja mesti sesuai dengan jam normal kerja karyawan; terlalu lama dapat menyebabkan stres dan kelelahan. Jam kerja ideal adalah 7 hingga 8 jam.

## 5. Gaji

Upah yang adil dan sesuai dapat membantu karyawan menjadi lebih bahagia dengan pekerjaan mereka.

## 6. Atasan

Karyawan selalu menilai gaya kepemimpinan atasan. Ini adalah ukuran seberapa efektif organisasi berjalan ketika seorang atasan mengelolanya. Karyawan dapat merasa puas ketika manajemen berjalan dengan baik.

### 2.3. Budaya Organisasi

Menurut Schein dalam Sobirin (2007), budaya adalah bentuk nilai dasar yang diinformasikan melalui sekelompok orang setelah mereka mempelajarinya dan yakin bahwa bentuk penilaian tersebut adalah langkah untuk menyelesaikan masalah yang berkesinambungan dengan adaptasi di luar dan hubungan di dalam. Oleh karena itu, anggota baru harus diajarkan pola asumsi dasar ini sebagai langkah yang tepat untuk melihat, berpikir, dan menyatakan perasaan mereka. Termasuk masalah kinerja yang dihasilkan dari hubungan positif budaya organisasi, seperti yang ditunjukkan oleh Wambugu (2014) dan Uddin dkk. (2013). Sebagai upaya hidup seseorang, budaya akan kenyamanan ketika menjalani hidupnya. Budaya yang sesuai akan mempermudah segala sesuatu dan menciptakan suasana yang nyaman, begitulah cara budaya dalam organisasi menjadi poin penting kepuasan karyawan di tempat kerja. Oleh karena itu, menciptakan budaya dalam organisasi sangat penting sebagai upaya untuk meningkatkan kepuasan karyawan dan meningkatkan kinerja organisasi.

Menurut Umar (2011):13, budaya organisasi terdiri dari pola nilai dan kepercayaan yang dijaga bersama. Abd. Rohman (2017) juga mengatakan bahwa budaya organisasi adalah *set* asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dibuat dalam perusahaan atau organisasi yang digunakan untuk mengarahkan tingkah laku karyawan untuk mencegah masalah integrasi internal dan adaptasi dari luar. Jadi, norma dan nilai mempengaruhi budaya organisasi dan berfungsi sebagai pedoman.

Menurut Creemers dan Reynolds Soetopo (2010:122), budaya organisasi adalah pola keyakinan dan harapan yang dibagi oleh anggota organisasi (budaya organisasi adalah pola keyakinan dan harapan yang dibagi oleh anggota organisasi). Tanisa Arsyia Soepardjo Dwiarko Nugrohoseno (2014) mengatakan bahwa bentuk memiliki peran suatu persepsi bersama yang dianut oleh setiap anggota organisasi dan sebagai pemahaman yang dapat diterima bersama.

Hubungan antara budaya organisasi dan perilaku karyawan harus dijelaskan supaya budaya organisasi dapat diterapkan dengan baik. Menurut Badeni (2017), budaya organisasi adalah sistem nilai yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara mereka bekerja dan berperilaku. Sebagaimana dijelaskan oleh Mahmudah Enny W. (2019), budaya organisasi terdiri dari nilai-nilai yang dipegang oleh sumber daya manusia saat mereka menjalankan tanggung jawab mereka dan berperilaku dalam suatu organisasi. Artinya budaya merupakan cara mengatur perilaku karyawan dalam suatu organisasi untuk menjadi identitas suatu organisasi. Budaya organisasi dapat memengaruhi sikap, pemikiran, dan keyakinan karyawan ketika keadaan dan kondisi organisasi menjadi tidak jelas, menurut Ali et al. (2016:388).

Menurut Widodo (2010:19), budaya organisasi menciptakan karakteristik unik organisasi. Hal tersebut dikarenakan budaya organisasi memberi identitas bagi karyawan ketika berada diluar organisasi. Dengan demikian, Shandy (2013:209) menyatakan bahwa budaya organisasi membentuk dan menentukan karakteristik anggota organisasi. Oleh karena itu, citra organisasi tergantung pada budayanya.

Berdasarkan beberapa definisi, budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai pola asumsi yang dipelajari dan diyakini untuk membangun persepsi, berpikir, dan mengungkapkan perasaan mereka dalam persolaan organisasi dari norma perilaku dan cara kerja yang diyakini bersama untuk memenuhi kewajiban karyawan.

Sebagai mengukur variabel budaya organisai penelitian ini menggunakan empat indikator yang diadopsi dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Denison & Mishra (1995:216) yaitu:

1. Penyesuaian

Tingkat kemampuan untuk melakukan penyesuaian internal untuk menghadapi dan merespon perubahan lingkungan perusahaan

2. Keterlibatan

Tingkat keterikatan dan ikatan karyawan dengan organisasi

### 3. Tujuan

Memahami visi dan misi organisasi, serta tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

### 4. Konsistensi

Menggambarkan seberapa kuat pekerja memegang prinsip, standar, dan aturan organisasi.

## 2.4. Motivasi

Maslow menggambarkan motivasi sebagai reaksi yang dimulai dengan adanya kebutuhan yang mendorong keinginan atau upaya untuk mencapai tujuan tertentu. Ketegangan yang disebabkan oleh keinginan yang belum terpenuhi menyebabkan tindakan yang mengarah pada tujuan yang akhirnya akan memuaskan keinginan tersebut (Asim, 2013). Menurut Iriani (2010:562), motivasi didefinisikan sebagai pekerjaan atau usaha individu untuk mencapai tujuan secara efektif yang dipengaruhi oleh kebutuhan. Untuk secara efektif memenuhi kebutuhan, seseorang harus berusaha untuk memenuhinya. Ali et al. (2016:300) menyatakan bahwa motivasi biasanya berasal dari dua sumber: motivasi intrinsik dan ekstrinsik.

Motivasi ekstrinsik adalah keinginan yang berasal dari peran dan faktor eksternal, sedangkan motivasi intrinsik adalah perasaan yang dimiliki seseorang yang berasal dari dalam diri mereka sendiri, seperti minat, keingintahuan, atau bahkan tantangan untuk mencoba hal baru. Karena karyawan memainkan peran penting dalam proses penyusunan rencana organisasi untuk mencapai tujuan tersebut, organisasi harus terus memberikan motivasi kepada karyawannya untuk mencapai tujuan tersebut, menurut Permasari (2013:2). Sebagaimana dinyatakan oleh Lambrou et al. (2010:1), "motivasi menentukan bagaimana karyawan bersikap dan berperilaku dalam organisasi." Perilaku ini dapat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi,

sehingga motivasi dan perilaku karyawan harus diatur dan diatur sesuai dengan tujuan organisasi.

Hal tersebut juga didukung oleh Ismajli et al., (2015:28) Motivasi individu dapat dipengaruhi oleh berbagai kebutuhan yang bersifat fisiologis, psikologis, dan sosial. Kebutuhan fisiologis mencakup aspek dasar seperti makanan, air, dan istirahat, yang menjadi pendorong utama untuk memenuhi kebutuhan biologis dasar individu. Sementara itu, kebutuhan psikologis melibatkan faktor-faktor seperti rasa pencapaian, pengakuan, dan otonomi, yang memberikan dorongan internal untuk mencapai tujuan dan memuaskan kebutuhan psikologis individu. Di sisi lain, kebutuhan sosial mencakup aspek interaksi dan keterlibatan dalam hubungan sosial, seperti rasa afiliasi, penerimaan, dan hubungan interpersonal yang memotivasi individu untuk terlibat dalam kegiatan yang membangun hubungan dengan orang lain. Secara holistik, pemahaman dan pemenuhan kebutuhan ini dapat menjadi pendorong kuat dalam membentuk motivasi individu untuk mencapai tujuan dan kepuasan dalam kehidupan mereka. Kemudian juga didukung oleh Maslow (Asim,2013) mengajukan teori hierarki kebutuhan yang menyatakan bahwa motivasi manusia berkembang secara berurutan melalui lima tingkat kebutuhan yang diorganisasikan secara hierarkis. Teori ini dikenal sebagai Piramida Kebutuhan Maslow. Pada tingkat paling dasar, terdapat kebutuhan fisiologis seperti makanan, air, dan tidur. Setelah kebutuhan fisiologis terpenuhi, individu mengarahkan perhatiannya pada kebutuhan keamanan, termasuk perlindungan fisik dan keamanan finansial. Selanjutnya, tingkat kebutuhan sosial muncul, di mana individu mencari rasa afiliasi, cinta, dan penerimaan sosial. Setelah itu, Maslow menempatkan kebutuhan penghargaan, termasuk pengakuan dan pencapaian, sebagai tingkat berikutnya. Puncak piramida adalah kebutuhan aktualisasi diri, di mana individu mencari untuk mencapai potensi penuh mereka dan mengaktualisasikan bakat serta kemampuan unik mereka. Menurut Maslow, individu cenderung mencari pemenuhan kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi setelah kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah telah terpenuhi.

Kinerja karyawan yang baik berperan krusial dalam mencapai tujuan perusahaan. Kiruja dan Elegwa Kiruja (2013) menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kemampuan, yang melibatkan keterampilan, pelatihan, dan sumber daya, serta motivasi sebagai kekuatan batin yang mendorong tindakan individu. Suhendra dan Hayati (2006) menjelaskan motivasi kerja sebagai keahlian dalam mengarahkan pegawai dan organisasi menuju kesuksesan, sehingga mencapai keinginan pegawai dan tujuan organisasi. Menurut Ludhans dalam Kiruja dan Mukuru (2013), manajer dapat mencapai hal ini dengan memberikan kombinasi bimbingan, arahan, sumber daya, dan imbalan yang tepat, sehingga karyawan termotivasi dan berminat untuk bekerja sesuai dengan harapan perusahaan, seperti yang diakui oleh Mullins (2013).

Kesimpulannya motivasi adalah kekuatan internal yang mendorong individu untuk melakukan suatu tindakan atau mencapai tujuan tertentu. Ini melibatkan kombinasi faktor-faktor psikologis, emosional, dan sosial yang memicu dorongan atau keinginan untuk bertindak. Motivasi dapat berasal dari kebutuhan fisiologis dasar, seperti makanan dan keamanan, hingga keinginan untuk mencapai pencapaian dan aktualisasi diri. Teori motivasi mencakup berbagai pendekatan, termasuk teori kebutuhan seperti yang diusulkan oleh Abraham Maslow, teori hirarki kebutuhan. Dalam konteks organisasi, pemahaman motivasi menjadi krusial, karena dapat memengaruhi kinerja karyawan, produktivitas, dan pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Daft (2006:367) terdapat beberapa indikator untuk mengukur motivasi yang dilandasi oleh teori Maslow yaitu:

1. Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan yang mencakup kebutuhan dasar untuk makanan, air, tidur, dan kebutuhan biologis lainnya yang esensial bagi kelangsungan hidup

2. Kebutuhan rasa aman

Kebutuhan akan keamanan, mencakup kebutuhan akan perlindungan fisik, keamanan finansial, dan stabilitas lingkungan

### 3. Kebutuhan social

Kebutuhan sosial, yang melibatkan dorongan untuk berinteraksi, bersosialisasi, dan memiliki hubungan yang bermakna dengan orang lain

### 4. Kebutuhan pada penghargaan

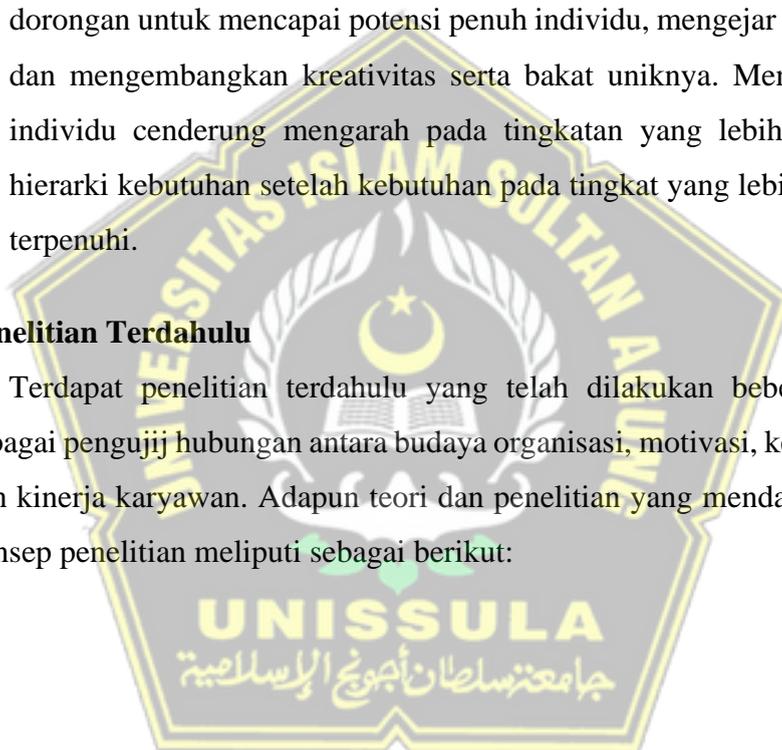
Kebutuhan akan penghargaan atau kebutuhan akan harga diri mencakup pencarian pengakuan, status, dan merasa dihargai oleh orang lain

### 5. Kebutuhan aktualisasi diri

Puncak piramida, terdapat kebutuhan aktualisasi diri, yang mencakup dorongan untuk mencapai potensi penuh individu, mengejar tujuan pribadi, dan mengembangkan kreativitas serta bakat uniknya. Menurut Maslow, individu cenderung mengarah pada tingkatan yang lebih tinggi dalam hierarki kebutuhan setelah kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah telah terpenuhi.

## 2.5. Penelitian Terdahulu

Terdapat penelitian terdahulu yang telah dilakukan beberapa peneliti sebagai pengujian hubungan antara budaya organisasi, motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Adapun teori dan penelitian yang mendasari kerangka konsep penelitian meliputi sebagai berikut:



**Tabel 2. 1**  
**Penelitian Terdahulu**

| No | Judul Penelitian  | Penulis dan Tahun Terbit   | Variabel (Indikator)   | Alat Analisis                             | Hasil Penelitian  |
|----|---|----------------------------|--|---|---|
| 1. | <i>Impact of Organization al Culture on Employee Job Performance in a Large Scale Apparel Company (BASL-Finishing)</i>  | Menaka & Chandrika (2015)  | 1. Budaya Organisasi<br>1. Kinerja Karyawan  | Analisis Regresi dan Korelasi             | Semakin kuat budaya organisasi maka akan berpengaruh positif pada kinerja karyawan                                      |
| 2. | Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan | Taurisa & Ratnawati (2012) | 1. Budaya Organisasi<br>2. Kepuasan Kerja<br>3. Komitmen Organisasi<br>4. Kinerja Karyawan | <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) | Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan |

|   |  |   |  |  |   |
|---|--|---|--|--|---|
| 3 | <p><i>The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia)</i></p> | <p>Jack Henry Syauta, EkaAfnan Troena, Margono Setiawan, Solimun (2012)</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Budaya Organisasi</li> <li>2. Komitmen Organisasi</li> <li>3. Kepuasan Kerja</li> <li>4. Kinerja Karyawan</li> </ol> | <p><i>Partial Least Square (PLS) dan uji Sobel</i></p> | <p>Kepuasan kerja dan komitmen organisasional dapat menjadi mediasi pada Hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan</p> |
| 4 | <p><i>The Effect of Organizational Culture On Lecturers' Job Satisfaction and Performance (A Research In Muhammadiyah University throughout East Java)</i></p>                             | <p>Sangadji &amp; Sopiah (2013)</p>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Budaya Organisasi</li> <li>2. Kepuasan Kerja</li> <li>3. Kinerja</li> </ol>  | <p><i>Structural Equation Modeling (SEM)</i></p>       | <p>Kepuasan kerja menjadi mediasi pada hubungan antara budaya organisasi dan kinerja</p>  |

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 5 | Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan      | Ida Ayu Brahmasari & Agus Suprayetno (2008) | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivasi Kerja</li> <li>2. Kepemimpinan</li> <li>3. Budaya Organisasi</li> <li>4. Kepuasan Kerja</li> <li>Kinerja</li> </ol>                  | <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) | Motivasi kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan sementara kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja |
| 6 | <i>Impact of Servant Leadership on Organizational Culture, Organizational Commitment, OCB, Employee Performance in Women Cooperatives</i> | Wiwik Harwiki (2015)                        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan yang melayani</li> <li>2. Budaya Organisasi</li> <li>Komitmen Organisasi</li> <li>3. OCB</li> <li>4. Kinerja Karyawan</li> </ol> | <i>Partial Least Square</i> (PLS)         | Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan   |

|   |  |   |  |                                   |   |
|---|--|---|--|-----------------------------------|---|
| 7 | <i>Impact of Organization al Culture on Employee's Performance</i>   | Nadia Nazir & Dr. Shazia Zamir (2015)     | 1. Budaya Organisasi<br>2. Kinerja karyawan        | <i>Pearson correlation</i>        | Terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi dan kinerja karyawan                                 |
| 8 | <i>The Impact of Organization al Culture on Job Satisfaction,</i>  | Salman Habib, Saira Aslam, Amjad Hussain, | 1. Budaya Organisasi<br>2. Kepuasan Kerja Komitmen | Analisis korelasi                 | Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen karyawan                             |
| 9 | Analisis Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di PT Sang Hyang Seri (Persero) Regional III Malang | Basthoum iMuslih (2011)                   | 1. Motivasi<br>2. Kepuasan Kerja Kinerja           | <i>Partial Least Square (PLS)</i> | Motivasi intrinsik dan ekstrinsik berpengaruh secara tidak langsung pada kinerja melalui kepuasan kerja |

*Sumber : Penelitian Terdahulu*

Berpijak dari tabel 2.1. Pemikiran dan penelitian terdahulu menunjukkan bahwa budaya organisasi dan motivasi memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja individu. Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma, dan perilaku yang mendefinisikan lingkungan kerja suatu organisasi. Studi menunjukkan bahwa budaya yang mendukung keterbukaan, kerjasama, dan penghargaan terhadap karyawan cenderung meningkatkan kepuasan kerja. Sementara itu, motivasi, sebagai dorongan internal untuk mencapai tujuan, juga berperan penting. Karyawan yang merasa termotivasi untuk mencapai prestasi dan mendapatkan pengakuan lebih mungkin merasakan kepuasan dalam pekerjaannya. Dengan demikian, pemahaman dan perencanaan budaya organisasi yang mendukung serta strategi motivasi yang efektif dapat berkontribusi positif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan dalam konteks kerja organisasional.

#### **a. Hubungan Antar Variabel**

##### **2.6.1. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan**

Budaya organisasi mencakup sekumpulan nilai, norma, keyakinan, dan perilaku bersama yang membentuk identitas unik suatu organisasi. Ini mencakup cara orang bekerja bersama, berinteraksi, dan mengambil keputusan di dalam lingkungan kerja. Budaya organisasi mencerminkan esensi dan karakteristik unik suatu entitas, menciptakan landasan bagi identitas perusahaan dan membentuk pengalaman karyawan. Budaya ini dapat bersifat terbuka dan kolaboratif, mendukung inovasi, atau mungkin lebih formal dan berorientasi pada tugas, tergantung pada nilai yang dianut oleh organisasi. Pemahaman yang mendalam terhadap budaya organisasi memainkan peran penting dalam membentuk citra organisasi, memotivasi karyawan, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Sehingga terdapat penjelasan dari Ogbonna & Harris (2000:769) Budaya organisasi yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan nilai-nilai kinerja tinggi dapat menciptakan lingkungan yang memacu produktivitas dan motivasi

karyawan untuk mencapai hasil yang optimal.

Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan keterkaitan erat antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Jacob et al. (2013:124) mengidentifikasi bahwa budaya organisasi, seperti budaya klan, hierarki, pembangunan, dan rasional, dapat meningkatkan kinerja karyawan di sektor kesehatan. Temuan serupa diungkapkan oleh Hogan & Coote (2013:10), yang menemukan bahwa budaya organisasi memiliki potensi untuk merangsang perilaku inovatif karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka. Awadh & Ismail (2013:171) juga mengamati bahwa budaya organisasi mendukung hubungan antarkaryawan dan meningkatkan kinerja. Sudaryana (2021:27) menambahkan kontribusinya dengan menunjukkan bahwa budaya organisasi secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan, seperti yang terbukti pada PT. Kukuh Tangguh Sandang Mills di Bandung. Hasil temuan ini menegaskan bahwa budaya organisasi yang kuat mendorong disiplin kerja karyawan, mengukuhkan hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini mengadopsi hipotesis berdasarkan landasan temuan penelitian sebelumnya.

**H1. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.**

#### **2.6.2. Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan**

Motivasi berperan sebagai salah satu faktor utama yang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Dhermawan et al., (2012:174) Sejalan dengan teori-teori motivasi klasik, seperti teori hirarki kebutuhan Maslow dan teori motivasi proses Vroom, motivasi memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan dan memberikan hasil yang optimal dalam pekerjaan mereka. Ketika karyawan merasa terdorong oleh faktor-faktor seperti kebutuhan pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab, mereka cenderung menunjukkan tingkat kinerja yang lebih tinggi. Dalam penelitian Murty & Hudiwinarsih (2012:215) motivasi juga dapat memengaruhi sikap

dan perilaku karyawan terhadap tugas mereka, mengarah pada dedikasi, inisiatif, dan rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap pekerjaan mereka. Oleh karena itu, pemahaman dan penanganan motivasi karyawan menjadi esensial bagi manajemen sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasional.

Faktor-faktor yang memotivasi karyawan melibatkan sejumlah variabel, seperti pengakuan, imbalan finansial, peluang pengembangan karir, dan lingkungan kerja yang positif. Dengan memberikan insentif yang sesuai dan menciptakan kondisi kerja yang memotivasi, organisasi dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi karyawan. Studi empiris menunjukkan bahwa karyawan yang merasa termotivasi cenderung lebih fokus, kreatif, dan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Didukung dalam penelitian Sari et al., (2012:87) implementasi strategi motivasi yang efektif tidak hanya berdampak positif pada kinerja individu tetapi juga pada keseluruhan produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi.

## **H2. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan**

### **2.6.3. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja**

Budaya organisasi memiliki peran yang sangat signifikan dalam membentuk tingkat kepuasan kerja di antara anggota organisasi. Setyawati & Suartana (2014:18) mengungkapkan budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma, serta perilaku bersama yang mempengaruhi interaksi sehari-hari dan dinamika kerja di dalam suatu entitas. Penelitian Arishanti (2007:31) mengungkapkan organisasi dengan budaya yang mendukung, inklusif, dan mempromosikan keadilan cenderung menciptakan lingkungan kerja yang positif, dimana karyawan merasa dihargai dan diperhatikan. Budaya yang memprioritaskan kerjasama, komunikasi terbuka, dan pengembangan individu juga berpotensi meningkatkan kepuasan kerja, karena karyawan merasa lebih terlibat dan mendukung dalam mencapai tujuan organisasi.

Silverthorne (2004:592) pada penelitiannya, budaya organisasi yang konsisten dengan nilai dan tujuan pribadi karyawan juga dapat meningkatkan kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa bahwa nilai-nilai mereka sejalan dengan nilai-nilai organisasi, mereka cenderung lebih terlibat secara emosional dan memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi terhadap pekerjaan mereka. Selain itu, budaya yang memberikan fleksibilitas, dukungan untuk keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi, serta kesempatan untuk pertumbuhan karir dapat menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kepuasan kerja. Oleh karena itu, pengelolaan dan pengembangan budaya organisasi yang positif menjadi strategi penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, produktivitas, dan retensi karyawan.

Oleh karena itu, saya mengikuti saran dari penelitian sebelumnya untuk menggunakan hipotesis berikut ini:

**H3. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.**

#### **2.6.4. Motivasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja**

Motivasi berperan sebagai katalisator penting yang memengaruhi kepuasan kerja seseorang. Kepuasan kerja merujuk pada tingkat kepuasan dan kebahagiaan individu terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Motivasi dapat berasal dari faktor intrinsik, seperti rasa pencapaian pribadi, kepuasan batin, dan tanggung jawab terhadap pekerjaan, maupun faktor ekstrinsik, seperti pengakuan, penghargaan, atau peluang pengembangan karir. Individu yang merasakan motivasi yang kuat cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi karena mereka menemukan makna dan kepuasan dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan mereka.

Sebagai contoh, individu yang merasa diberdayakan oleh tugas-tugas yang menantang dan memberikan rasa pencapaian pribadi dapat menemukan kepuasan yang mendalam dalam pekerjaan mereka. Motivasi intrinsik seperti ini mendorong rasa kepuasan karena pekerjaan yang dijalankan dianggap bermakna dan memberikan

kepuasan secara internal. Sebaliknya, faktor ekstrinsik seperti pengakuan atau imbalan materi dapat memberikan dorongan motivasional yang mendukung kepuasan kerja. Penghargaan dan pengakuan atas kontribusi pekerja dapat memberikan pemenuhan kebutuhan individu akan pengakuan, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Motivasi juga memiliki dampak positif terhadap kinerja kerja dan produktivitas. Individu yang termotivasi cenderung lebih bersemangat dan fokus dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka. Motivasi yang tinggi menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan produktif, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan. Oleh karena itu, organisasi perlu memahami dan memanfaatkan faktor-faktor motivasional untuk mendukung kepuasan kerja karyawan, karena hal ini dapat berdampak positif pada retensi karyawan, loyalitas, dan kinerja keseluruhan perusahaan.

#### **H4. Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja**

##### **2.6.5. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.**

Abduljilil et al., (2011:81) Motivasi memiliki peran yang signifikan dalam membentuk tingkat kepuasan kerja seseorang. Ketika individu merasakan motivasi yang tinggi, mereka cenderung lebih terlibat dan bersemangat dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab pekerjaan mereka. Motivasi dapat berasal dari berbagai faktor, termasuk tantangan pekerjaan, pengakuan atas prestasi, peluang pengembangan karir, dan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan. Ketika individu merasa terdorong untuk mencapai tujuan-tujuan pribadi dan profesional mereka, hal ini dapat menciptakan perasaan kepuasan kerja yang positif.

Motivasi yang tinggi juga dapat membantu mengatasi tantangan dan hambatan dalam lingkungan kerja. Individu yang termotivasi cenderung memiliki sikap yang lebih positif terhadap pekerjaan mereka, bahkan ketika dihadapkan pada tugas-tugas yang sulit atau

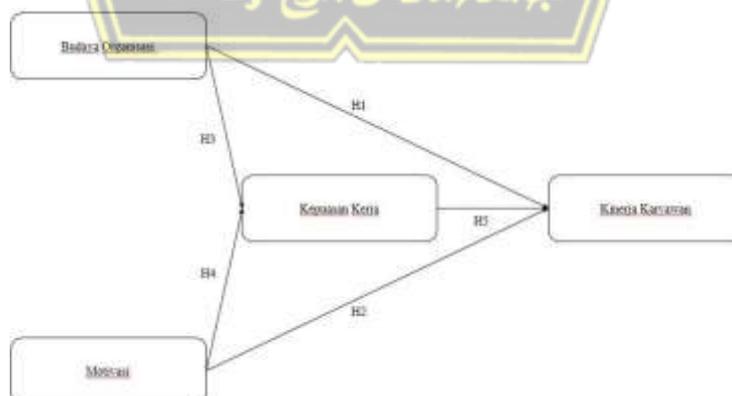
situasi yang menantang. Selain itu, motivasi juga dapat memengaruhi persepsi individu terhadap lingkungan kerja secara keseluruhan. Ketika seseorang merasa termotivasi, mereka lebih mungkin melihat pekerjaan mereka sebagai sesuatu yang bermakna dan memiliki nilai, yang pada gilirannya meningkatkan tingkat kepuasan kerja.

Dengan demikian, terdapat hubungan yang erat antara motivasi dan kepuasan kerja. Motivasi yang tinggi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan positif, di mana individu merasa terhubung dengan tujuan organisasi dan mendapatkan kepuasan pribadi dari pekerjaan mereka. Sebaliknya, kurangnya motivasi atau kurangnya dukungan untuk memenuhi kebutuhan motivasional individu dapat berkontribusi pada tingkat kepuasan kerja yang rendah, yang dapat berdampak negatif pada produktivitas dan retensi karyawan.

#### **H5. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan**

#### **b. Model Empirik Penelitian**

Berangkat dari lima hipotesis tersebut, kinerja karyawan dapat berpengaruh baik secara langsung oleh budaya organisasi dan motivasi maupun melalui hubungan mediasi kepuasan kerja. Berdasarkan pada kajian teoritik dan hipotesis di atas, maka penulis mengusulkan kerangka penelitian seperti berikut:



**Gambar 2.1. Model Empirik Penelitian**

Sehingga, hipotesis yang diajukan penulis dalam penelitian ini adalah:

*H1. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.*

*H2. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.*

*H3. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.*

*H4. Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.*

*H5. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan*



## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian analisis *explanatory research*. Sugiyono (2017:6) Penelitian analisis *explanatory research* adalah jenis penelitian yang bertujuan untuk mengidentifikasi dan menjelaskan hubungan sebab-akibat antara dua atau lebih variabel. Metode penelitian ini digunakan untuk memahami secara mendalam fenomena yang terjadi dan menjelaskan hubungan kausalitas antar variabel-variabel tersebut. Dalam penelitian ini, peneliti tidak hanya mengamati dan mengukur variabel-variabel yang relevan, tetapi juga berusaha untuk memberikan penjelasan yang lebih dalam mengenai hubungan tersebut.

Penelitian analisis *explanatory research* seringkali melibatkan pengumpulan data kuantitatif untuk mengidentifikasi pola atau hubungan antar variabel. Setelah data dikumpulkan, analisis statistik digunakan untuk menguji hipotesis dan mengukur sejauh mana variabel-variabel tersebut berkontribusi terhadap fenomena yang diamati. Selanjutnya, penelitian ini mencoba memberikan interpretasi atau penjelasan terhadap temuan statistik tersebut, sehingga memungkinkan peneliti untuk memahami mekanisme atau alasan di balik hubungan sebab-akibat yang ditemukan.

Dengan pendekatan ini, penelitian analisis *explanatory research* memberikan kontribusi signifikan dalam mengembangkan pemahaman tentang fenomena tertentu, terutama dalam konteks penelitian ilmiah dan akademis. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk tidak hanya mengetahui bahwa ada hubungan antar variabel, tetapi juga untuk menjelaskan mengapa dan bagaimana hubungan tersebut terjadi, memberikan pemahaman yang lebih mendalam dan kontekstual.

### **3.2. Lokasi Penelitian**

Lokasi dalam penelitian ini ialah pada PT. Telkom Indonesia Witel Semarang yang beralamat no. 10, Jl. Pahlawan, Pleburan, Kec. Semarang Sel., Kota Semarang, Jawa Tengah 50241 dan

### **3.3. Populasi dan Sampel**

Arikunto (2010:173) populasi merujuk pada keseluruhan unit atau elemen yang memiliki karakteristik tertentu yang menjadi obyek penelitian. Menurut Syafi'i (2005:133) Populasi ini mencakup seluruh individu, objek, atau peristiwa yang relevan dengan tujuan penelitian. Penting untuk memahami dan menentukan populasi secara tepat agar generalisasi hasil penelitian dapat dilakukan secara akurat. Populasi dapat bersifat finite (terbatas) atau infinite (tidak terbatas), tergantung pada lingkup penelitian yang dilakukan. Sebagai contoh, jika penelitian dilakukan di suatu perusahaan, maka seluruh karyawan perusahaan tersebut merupakan populasi finite. Adapun populasi pada penelitian ini adalah karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Semarang yang berjumlah 110 karyawan.

Menurut Sugiyono, (2017:81) sampel, di sisi lain, merupakan sebagian kecil dari populasi yang dipilih untuk menjadi subjek penelitian. Pengambilan sampel dilakukan untuk mempermudah proses pengumpulan data dan analisis, sambil tetap mempertahankan tingkat representativitas yang memadai terhadap populasi. Proses pemilihan sampel yang baik sangat penting untuk menghindari bias dan kesalahan dalam generalisasi hasil penelitian. Sugiyono menekankan bahwa ukuran sampel harus ditentukan dengan mempertimbangkan tingkat ketelitian yang diinginkan dan kebutuhan statistik tertentu. Metode pengambilan sampel dapat bersifat acak (random) atau non-acak, seperti purposive sampling atau snowball sampling, tergantung pada tujuan dan sifat penelitian yang dilakukan.

### **3.4. Teknik Pengambilan Sampel**

Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sensus. Sebagai pertimbangan karena karyawan PT. Telkom Indonesia Witel

Semarang ditempatkan diberbagai divisi, di mana masing- masing divisi merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan.

### **3.5. Data dan Jenis Data**

1. Data Primer data yang dikumpulkan langsung oleh peneliti dari sumber pertama. Seperti data responden berupa kuesioner.
2. Data Sekunder merupakan adalah data yang telah dikumpulkan oleh pihak lain atau sudah ada sebelumnya untuk tujuan yang tidak langsung terkait dengan penelitian yang sedang dilakukan. Seperti data jumlah karyawan, data kinerja karyawan.

### **3.6. Teknik Pengumpulan Data**

1. Kuesioner adalah alat pengumpulan data yang berbentuk daftar pertanyaan yang disusun secara sistematis. Responden diminta untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut sesuai dengan pendapat, sikap, atau perilaku mereka.
2. Wawancara adalah teknik pengumpulan data yang melibatkan interaksi langsung antara peneliti dan responden. Peneliti mengajukan pertanyaan kepada responden dan mendapatkan respon secara lisan.
3. Observasi adalah teknik pengumpulan data yang melibatkan pengamatan langsung terhadap perilaku, kejadian, atau fenomena tertentu tanpa campur tangan dari pihak yang diamati. Peneliti mencatat dan menganalisis apa yang mereka lihat, seringkali menggunakan pedoman atau checklist untuk memandu pengamatan.

### **3.7. Definisi Operasional Variabel**

Terdapat pengertian atau makna dari adanya penelitian ini, maka peneliti menegaskan istilah-istilah sebagai berikut:

1. Variabel Endogen : variabel dalam suatu model atau sistem yang menjadi fokus perhatian atau variabel tergantung. Artinya, variabel ini dipengaruhi oleh variabel lain dalam konteks yang sedang dipelajari. el endogen.
2. Variabel eksogen adalah variabel yang tidak dipengaruhi oleh variabel lain

dalam sistem atau model. Variabel ini dianggap sebagai penyebab atau faktor-faktor yang mempengaruhi variabel endogen.

3. Variabel mediasi adalah variabel yang berada di antara variabel independen (eksogen) dan variabel dependen (endogen) dalam suatu hubungan. Variabel mediasi dianggap sebagai mekanisme atau jalur yang menjelaskan bagaimana atau mengapa variabel independen mempengaruhi variabel dependen.

Dalam kerangka penelitian ini, digunakan empat variabel yang secara khusus memiliki peran tertentu. Variabel tergantung, yang direpresentasikan sebagai Y2, merupakan variabel yang menjadi fokus utama penelitian. Selanjutnya, terdapat variabel mediator (Y1), yang berfungsi sebagai perantara dalam hubungan antara variabel bebas (X1 dan X2) dan variabel tergantung. Variabel bebas (X1 dan X2) diidentifikasi sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi variabel tergantung dalam konteks penelitian ini. Identifikasi variabel tersebut menjadi penting untuk membentuk dasar analisis dan interpretasi hasil penelitian. Variabel Eksogen : Budaya Organisasi (X1), Motivasi (X2) Variabel Endogen : Kinerja (Y2) Variabel Mediasi : Kepuasan Kerja (Y1)

Secara keseluruhan pada penentuan atribut serta indikator dan definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini ialah sebagai berikut

Definisi operasional merupakan definisi praktis operasional tentang variabel. Berikut merupakan definisi operasional masing-masing variabel sebagai berikut:

**Tabel 3. 1**  
**Definisi Operasional Variabel**

| <b>Variabel</b>        | <b>Definisi Operasional</b>  | <b>Indikator</b>   |
|------------------------|--|--|
| Budaya Organisasi (X1) | Budaya organisasi merupakan pola asumsi yang dipelajari dan diyakini untuk membangun persepsi, berpikir, dan mengungkapkan perasaannya dalam persoalan organisasi dari suatu norma perilaku dan cara bekerja yang diyakini bersama untuk menjalani kewajiban karyawan yang menjadi identitas suatu organisasi.   | Denison & Mishra (1995:216)<br>1. Penyesuaian<br>2. Keterlibatan<br>3. Tujuan<br>4. Konsistensi  |
| Motivasi (X2)          | Motivasi merupakan kemampuan memotivasi baik dari diri sendiri atau dorongan dari luar, dimana adanya kebutuhan individu secara fisiologis, psikologis, dan sosial dimana adanya pelatihan berupa bimbingan, arahan, sumber daya yang mengarahkan kepada keberhasilan dan tidak jauh dari peran seorang manajer. | Daft (2006:367)<br>1. Fisiologis<br>2. Rasa Aman<br>3. Sosial<br>4. Penghargaan Aktualisasi Diri |

|                                  |  |   |
|----------------------------------|--|---|
| <p>Kepuasan Kerja<br/>(Y1)</p>   | <p>kepuasan kerja adalah suatu hal untuk menentukan kesehatan organisasi dalam memberikan jasa yang efektif melalui emosional positif karyawan dari kenikmatan kerja yang bersumber dari kepuasan intrinsik dan ekstrinsik, sehingga karyawan akan berusaha lebih dalam pekerjaannya dari hal tersebut akan menimbulkan yang namanya evaluasi kerja untuk melihat seberapa efektifnya kondisi kerja.</p> | <p>Roelen et al.,<br/>(2008:434)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Beban Kerja</li> <li>2. Jam Kerja</li> <li>3. Gaji</li> <li>4. Rekan Kerja</li> <li>5. Penjelasan Pekerjaan</li> </ol> |
| <p>Kinerja Karyawan<br/>(Y2)</p> | <p>kinerja karyawan adalah kemampuan seseorang dalam memotivasi karyawan untuk mengerjakan tugas dengan memaksimalkan kemampuan karyawan sesuai karakteristik yang berbeda, dari hasil kinerja karyawan dapat dilihat menggunakan prestasi maka dari itu perlu perencanaan manajemen yang tertata dan teratur dengan baik.</p>   | <p>Mathis &amp; Jackson<br/>(2006:378)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kuantitas</li> <li>2. Kualitas</li> <li>3. Ketepatan Waktu</li> <li>4. Efektifitas Kehadiran</li> </ol>          |

### 3.8. Skala Pengukuran

Supriyanto dan Ekowati (2013:41) Skala pengukuran merujuk pada seperangkat aturan atau instrumen yang digunakan untuk mengukur atau menggambarkan karakteristik suatu objek atau fenomena. Skala ini membantu peneliti dalam mengumpulkan data dengan memberikan nilai numerik atau kategori pada variabel yang diukur. Penelitian ini menggunakan skala Likert sebagai instrumen untuk mengukur respons atau tanggapan dari responden terhadap pertanyaan-pertanyaan penelitian. Skala Likert adalah jenis skala ordinal yang umumnya digunakan dalam penelitian survei atau kuesioner.

**Tabel 3.2**

**Skala Pengukuran**

| <b>Alternatif Jawaban</b> | <b>Bobot Nilai</b> |
|---------------------------|--------------------|
| Sangat Setuju             | 5                  |
| Setuju                    | 4                  |
| Kurang Setuju             | 3                  |
| Tidak setuju              | 2                  |
| Sangat Tidak Setuju       | 1                  |

### 3.9. Analisis Data

#### 3.9.1. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif variabel dilakukan dengan cara mencari jumlah frekuensi jawaban untuk setiap indikator dan nilai rata-rata indikator secara individu dan simultan (nilai rata-rata dari keseluruhan) Sugiyono (2011).

#### 3.9.2. Uji Instrument

Uji instrumen atau uji kuesioner pada tiap indikator variabel meliputi uji validitas dan uji reliabilitas, Ghazali (2018). Instrumen harus dicoba terlebih dahulu sebelum penelitian pelaksanaan, untuk mengetahui apakah validitas dan reliabilitas tersebut sesuai dengan ketentuan atau tidak.

### 1. Uji Validitas

Uji validitas merupakan suatu proses evaluasi yang digunakan untuk menilai sejauh mana suatu instrumen pengukuran atau alat ukur dapat mengukur dengan tepat dan akurat apa yang dimaksud untuk diukur Ghazali (2018). Suatu pertanyaan dinyatakan tepat apabila pertanyaan tersebut memiliki nilai skor variabel atau pertanyaan-pertanyaan tersebut memiliki korelasi signifikan dengan nilai total. Kebenaran keputusan validitas pertanyaan kuesioner meliputi:

- a. Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka variabel tersebut valid.
- b. Jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka variabel tersebut tidak valid.

### 2. Uji Reliabilitas

Menurut Ghazali (2018) Uji reliabilitas merupakan suatu evaluasi untuk menilai sejauh mana suatu instrumen pengukuran atau alat ukur dapat memberikan hasil yang konsisten dan dapat diandalkan jika diulang penggunaannya pada waktu yang berbeda atau oleh peneliti yang berbeda. Dengan kata lain, reliabilitas mengukur tingkat kestabilan atau konsistensi instrumen dalam mengukur suatu konstruk atau variabel tertentu.

#### 3.9.3. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik, atau yang juga dikenal sebagai asumsi dasar atau asumsi klasik regresi, merujuk pada sejumlah syarat yang harus terpenuhi untuk dapat mengaplikasikan dan menginterpretasikan model regresi linear dengan benar. Uji asumsi klasik terdiri dari Uji normalitas, Uji multikolinieritas, dan Uji heteroskedastisitas.

##### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas adalah suatu prosedur statistik yang digunakan untuk menguji sejauh mana distribusi data mengikuti distribusi normal atau Gaussian. Distribusi normal memiliki karakteristik simetri dan membentuk kurva lonceng. Uji normalitas bertujuan untuk memverifikasi apakah data yang diambil dari suatu populasi

atau sampel memiliki distribusi yang mendekati bentuk kurva normal. Salah satu metode yang umum digunakan untuk menguji normalitas adalah uji Kolmogorov-Smirnov atau uji Shapiro-Wilk. Hasil uji normalitas yang signifikan menunjukkan bahwa data tidak mengikuti distribusi normal, yang dapat mempengaruhi validitas penggunaan beberapa metode statistik parametrik. Dalam konteks analisis data, memahami normalitas data menjadi penting karena banyak teknik statistik yang bergantung pada asumsi normalitas untuk memberikan hasil yang akurat dan dapat diandalkan.

Dasar pengambilan keputusan untuk normalitas data yaitu:

- a. Jika data menunjukkan sebaran yang signifikan dari diagonal, atau tidak mengikuti arah garis diagonal, atau terlihat tidak mengikuti pola kurva lonceng pada grafik histogram, hal ini menandakan ketidaknormalan distribusi data. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.
- b. Apabila data menunjukkan sebaran yang cenderung mengikuti setiap garis diagonal, atau mengikuti arah garis diagonal, atau menunjukkan pola kurva lonceng yang konsisten pada grafik histogram, hal ini mengindikasikan bahwa distribusi data mendekati normalitas. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model garis regresi memenuhi asumsi normalitas.

## 2. Uji Multikolinearitas dan Uji Heteroskedastisitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengevaluasi keberadaan korelasi antar variabel bebas dalam suatu model regresi (Ghozali, 2011). Kesesuaian model dianggap baik ketika tidak terdapat korelasi di antara variabel bebas. Deteksi multikolinearitas menggunakan nilai Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF). Jika nilai VIF variabel independen  $> 10,00$ , maka terdapat indikasi

multikolinearitas. Sebaliknya, jika nilai VIF  $< 10,00$ , tidak ada korelasi antar variabel independen.

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menilai apakah terjadi ketidaksamaan variance residual antar pengamatan dalam suatu model regresi. Pada penelitian ini, uji Glastjer digunakan, dan jika nilai signifikansi Glastjer test  $> 0,05$ , maka model regresi dianggap bebas heteroskedastisitas. Model dapat dikatakan baik apabila tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Uji multikolinearitas dideteksi dengan menggunakan nilai Tolerance dan Variance inflation factor (VIF). Apabila nilai VIF variabel independen  $> 10,00$  maka terjadi gejala antara variabel independen. Apabila nilai VIF variabel independen  $< 10,00$  maka tidak terjadi korelasi antara variabel independen.

#### 3.9.4. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi dampak variabel independen terhadap variabel dependen melalui hasil estimasi parameter dalam persamaan regresi. Persamaan regresi yang digunakan dalam penelitian ini dapat diartikan sebagai representasi matematis dari hubungan antara variabel independen dan dependen, dan dirumuskan sebagai berikut:

$$1. Y_1 = \alpha + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$$

$$2. Y_2 = \alpha + b_3 X_1 + b_4 X_2 + b_5 Y_1 + e$$

Keterangan :

X1= Budaya Organisasi

X2= Motivasi

Y1= Kepuasan Kerja

Y2= Kinerja Karyawan  $b_1, b_2, b_3, b_4, b_5$ = Koefisien Regresi

$\alpha$  = Konstanta

e = Error term

### 3.9.5. Uji Hipotesis Parsial

#### ❖ Uji t

Pada pengujian hipotesis menggunakan uji t, analisis dilakukan dengan membandingkan nilai t hitung (observasi) dengan nilai t tabel pada taraf signifikansi tertentu, seperti  $\alpha = 0,05$ . Uji t digunakan untuk mengevaluasi signifikansi statistik dari koefisien regresi dari suatu variabel independen dalam model regresi. Jika hasil uji menunjukkan bahwa nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel yang sesuai dengan derajat kebebasan dan taraf signifikansi yang ditentukan, maka peneliti dapat menolak hipotesis nol ( $H_0$ ). Hipotesis nol menyatakan bahwa koefisien regresi dari variabel independen tersebut sama dengan nol, atau dengan kata lain, variabel tersebut tidak memiliki efek yang signifikan terhadap variabel dependen.

Jika hipotesis nol ditolak, ini menandakan bahwa variabel independen yang diuji memiliki dampak signifikan terhadap variabel dependen. Dengan kata lain, terdapat bukti statistik yang cukup untuk mendukung bahwa variabel tersebut memiliki peran yang penting dalam menjelaskan variasi dalam variabel dependen. Hasil ini memberikan kontribusi penting dalam memahami kontribusi masing-masing variabel independen terhadap model regresi secara keseluruhan. Analisis uji t membantu peneliti untuk menentukan sejauh mana setiap variabel independen memberikan kontribusi yang signifikan dalam meramalkan atau menjelaskan variabel dependen dalam suatu model regresi.

#### ➤ Uji Model

Uji signifikansi model merupakan langkah kritis dalam evaluasi keberhasilan model regresi. Nilai signifikansi ini umumnya dievaluasi melalui taraf signifikansi yang telah ditetapkan, biasanya pada tingkat 0,05. Jika nilai signifikansinya kurang dari 0,05, peneliti dapat menolak hipotesis nol ( $H_0$ ) yang menyatakan bahwa tidak ada efek signifikan dari variabel independen terhadap variabel

dependen. Dalam konteks ini, diterimanya hipotesis alternatif ( $H_a$ ) menandakan bahwa model regresi dianggap fit atau baik, dan variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Ini menunjukkan bahwa model tersebut memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan variasi dalam data dan memiliki kegunaan dalam konteks penelitian.

Sebaliknya, jika nilai signifikansinya lebih besar dari 0,05, peneliti menerima hipotesis nol ( $H_0$ ) dan menolak hipotesis alternatif ( $H_a$ ). Ini menyiratkan bahwa tidak ada bukti yang cukup untuk menyatakan bahwa setidaknya satu variabel independen memiliki dampak signifikan terhadap variabel dependen. Dalam konteks ini, model regresi dianggap tidak fit atau tidak baik dalam menjelaskan fenomena yang diamati. Penerimaan hipotesis nol dapat menunjukkan bahwa variabel independen dalam model tidak memberikan kontribusi yang signifikan dalam menjelaskan variasi dalam variabel dependen, dan model tersebut mungkin perlu direvisi atau diperbaiki untuk meningkatkan keakuratannya.

➤ **Uji Koefisien Determenasi ( Adjusted R-Square )**

Uji Koefisien Determinasi, atau Adjusted R-Square, merupakan salah satu metode statistik yang digunakan dalam analisis regresi untuk mengevaluasi seberapa baik model regresi dapat menjelaskan variasi dalam data. Adjusted R-Square adalah perubahan dari R-Square yang disesuaikan dengan jumlah variabel independen dalam model. R-Square mengukur proporsi variasi dalam variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model. Namun, Adjusted R-Square lebih diperhitungkan karena memperhitungkan kompleksitas model dengan memperkecil nilai R-Square jika variabel tambahan tidak memberikan peningkatan signifikan dalam menjelaskan variasi.

Langkah-langkah perhitungan Adjusted R-Square melibatkan nilai R-Square awal, jumlah observasi dalam sampel, dan jumlah

variabel independen dalam model regresi. Rumusnya adalah  $\text{Adjusted R-Square} = 1 - [(1 - \text{R-Square}) * (n - 1) / (n - k - 1)]$ , di mana  $n$  adalah jumlah observasi dan  $k$  adalah jumlah variabel independen. Semakin tinggi nilai Adjusted R-Square, semakin baik model regresi dalam menjelaskan variasi dalam data, dan nilai ini bisa digunakan untuk membandingkan keefektifan model antarpencapaian.

Adjusted R-Square memberikan pemahaman yang lebih holistik tentang seberapa baik model regresi dapat diterapkan pada data. Jika Adjusted R-Square tinggi, itu menunjukkan bahwa variabel independen dalam model secara efektif menjelaskan variasi dalam variabel dependen. Namun, peneliti harus tetap berhati-hati karena Adjusted R-Square tidak memberikan informasi tentang signifikansi individu variabel independen atau apakah model secara keseluruhan relevan dengan fenomena yang diamati. Oleh karena itu, selalu diperlukan penilaian tambahan terhadap variabel independen dan pengujian signifikansi model secara keseluruhan.

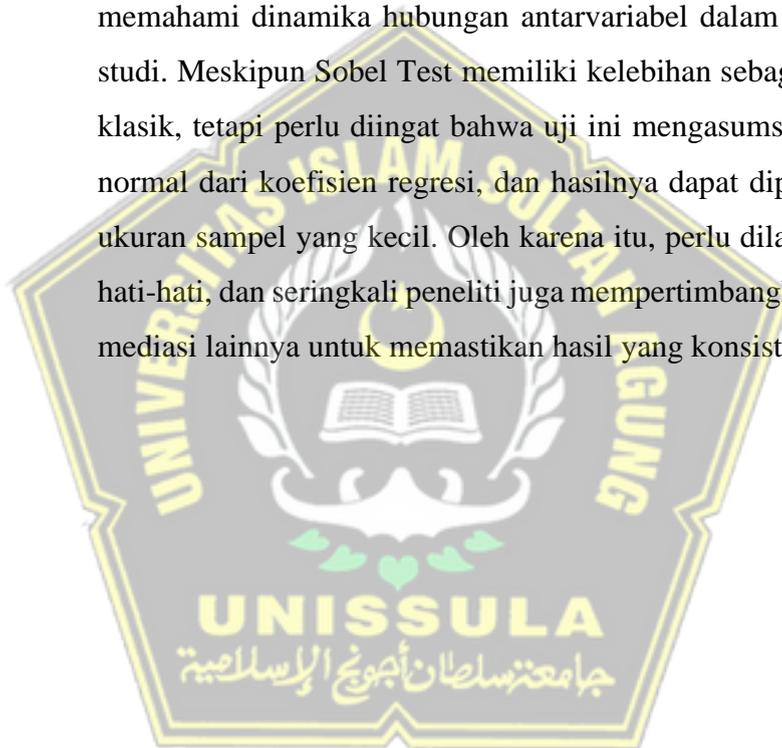
#### ➤ Uji Mediasi ( Sobel Test )

Uji Mediasi Sobel, atau Sobel Test, adalah metode statistik yang digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana efek suatu variabel independen terhadap variabel dependen dijelaskan melalui mediator atau variabel perantara. Uji ini mencoba mengukur signifikansi dari efek perantara dengan menghitung nilai z-skor Sobel, yang kemudian digunakan untuk menghitung nilai p-value. Pada dasarnya, Sobel Test membantu peneliti untuk menentukan apakah perantaraan secara signifikan menjelaskan hubungan antara variabel independen dan dependen.

Langkah pertama dalam uji mediasi Sobel adalah menghitung koefisien regresi antara variabel independen dan mediator, serta koefisien regresi antara mediator dan variabel dependen. Selanjutnya, perhitungan nilai z-skor Sobel dilakukan dengan

menggunakan rumus yang melibatkan koefisien regresi tersebut dan standar deviasi dari variabel perantara. Nilai z-skor ini kemudian digunakan untuk menghitung nilai p-value yang dapat memberikan informasi apakah perantaraan memiliki efek yang signifikan.

Uji mediasi Sobel berguna dalam penelitian kausalitas dan membantu mengungkapkan mekanisme atau jalur melalui mana variabel independen mempengaruhi variabel dependen. Dengan memahami peran perantara, peneliti dapat lebih mendalam memahami dinamika hubungan antarvariabel dalam konteks suatu studi. Meskipun Sobel Test memiliki kelebihan sebagai uji mediasi klasik, tetapi perlu diingat bahwa uji ini mengasumsikan distribusi normal dari koefisien regresi, dan hasilnya dapat dipengaruhi oleh ukuran sampel yang kecil. Oleh karena itu, perlu dilakukan dengan hati-hati, dan seringkali peneliti juga mempertimbangkan metode uji mediasi lainnya untuk memastikan hasil yang konsisten.



## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Deskripsi Obyek Penelitian**

##### **4.1.1. Gambaran Umum Perusahaan**

PT Telkom Indonesia, didirikan sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) pada tahun 1991, merupakan salah satu perusahaan telekomunikasi terkemuka di Indonesia. Sejak pendiriannya, PT Telkom Indonesia telah menjadi tulang punggung dalam menyediakan layanan telekomunikasi yang luas dan beragam kepada masyarakat Indonesia. Sebagai BUMN, PT Telkom Indonesia memiliki tanggung jawab strategis dalam memajukan sektor telekomunikasi nasional, mendukung pertumbuhan ekonomi, dan memperluas konektivitas di seluruh negeri.

Dalam perkembangannya, PT Telkom Indonesia tidak hanya berfokus pada layanan telepon tetap, tetapi juga telah berevolusi menjadi penyedia layanan telekomunikasi yang menyeluruh, mencakup telepon seluler, internet, dan televisi berlangganan. Melalui anak perusahaan dan afiliasinya, Telkom Group, perusahaan ini turut aktif terlibat dalam pengembangan infrastruktur telekomunikasi, termasuk investasi dalam teknologi terbaru seperti fiber optic dan jaringan 5G, untuk memastikan ketersediaan layanan yang berkualitas tinggi di seluruh Indonesia.

PT Telkom Indonesia juga berperan penting dalam mendukung visi pemerintah untuk mewujudkan Indonesia sebagai negara yang terhubung digital. Perusahaan ini terus berinovasi dalam menyediakan solusi telekomunikasi terkini, termasuk layanan digital dan aplikasi yang mempermudah akses informasi dan komunikasi bagi masyarakat. Selain itu, juga terlibat dalam berbagai inisiatif sosial dan program tanggung jawab sosial perusahaan guna memberikan dampak positif bagi masyarakat dan lingkungan.

Sebagai BUMN, PT Telkom Indonesia menjunjung tinggi prinsip tata kelola perusahaan yang baik dan transparansi dalam menjalankan operasionalnya. Dengan reputasi yang kuat dan jangkauan layanan yang luas, PT Telkom Indonesia terus berperan sebagai pionir dalam membentuk perkembangan telekomunikasi di Indonesia serta mendukung kemajuan ekonomi dan sosial negara.

#### 1. Purpose

Mewujudkan bangsa yang lebih sejahtera dan berdaya saing serta memberikan nilai tambah yang terbaik bagi para pemangku kepentingan.

#### 2. Visi

Menjadi digital telco pilihan utama untuk memajukan masyarakat.

#### 3. Misi

- 1) Mempercepat pembangunan infrastruktur dan platform digital cerdas yang berkelanjutan, ekonomis, dan dapat diakses oleh seluruh masyarakat.
- 2) Mengembangkan talenta digital unggulan yang membantu mendorong kemampuan digital dan tingkat adopsi digital bangsa.
- 3) Mengorkestrasi ekosistem digital untuk memberikan pengalaman digitalpelanggan terbaik.

#### 4. Core Values

##### 1) Amanah

Memegang teguh kepercayaan yang diberikan.

##### 2) Kompeten

Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas.

##### 3) Harmonis

Saling peduli dan menghargai perbedaan.

##### 4) Loyal

Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara.



yaitu didominasi wanita dari total responden berjumlah 110 karyawan. Sebanyak 50 orang responden pria dengan presentase 45% dan 60 orang responden wanita dengan presentase 55%. Hal tersebut dapat mempengaruhi hasil kinerja karyawan dalam mencapai goals perusahaan.

#### 4.1.3. Profil Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama bekerja merupakan kurun waktu atau lamanya tenaga kerja bekerja di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Semarang. Pada penelitian ini dalam lama bekerja terbagi menjadi 1-5 tahun dan lebih dari 5 tahun. Berikut tabel karakteristik responden berdasarkan lama bekerja.

**Tabel 4. 2**

#### **Karakteristik Responden berdasarkan Lama Bekerja**

| Lama Bekerja | Jumlah (Orang) | Presentase |
|--------------|----------------|------------|
| 1-5 tahun    | 60             | 55%        |
| >5 tahun     | 50             | 45%        |
| <b>Total</b> | 110            | 100%       |

Sumber : Data primer yang diolah, 2023.

Terlihat dalam tabel 4.2. dimana mengilustrasikan dari seluruh responden berdasarkan lama bekerja. Hasil dari analisis lama bekerja antara kurun waktu 1-5 tahun terdapat 60 responden dengan presentase 55% dan lebih dari 5 tahun terdapat 50 responden dengan presentase 45%. Sehingga dari 110 responden yang menjadi sampel penelitian ini lebih banyak responden dengan bekerja kurun waktu 1-5 tahun.

#### 4.1.4. Profil Responden Berdasarkan Jam Bekerja

Periode waktu di mana seseorang melakukan pekerjaan untuk mendapatkan upah merupakan penjelasan dari jam bekerja dan secara umum, jam kerja standar di seluruh dunia adalah sekitar 40 - 44 jam per minggu. Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Semarang. Terdapat dua jam bekerja yaitu part time kerja paruh

waktu biasanya hanya bekerja selama 3-5 jam per hari yang berarti total jam kerjanya kurang dari 40 jam dalam seminggu. Sedangkan full time kerja penuh waktu adalah jenis pekerjaan yang mengharuskan karyawan untuk bekerja dengan jumlah jam kerja yang sudah diatur oleh pemerintah dan perusahaan. Biasanya, karyawan full time bekerja sebanyak 35-40 jam dalam satu minggu dengan waktu kerja yang dibutuhkan biasanya 7-8 jam. Berikut merupakan tabel karakteristik responden berdasarkan jam bekerja.

**Tabel 4.3**

**Karakteristik Responden berdasarkan Jam Bekerja**

| Jam Bekerja      | Jumlah (Orang) | Presentase |
|------------------|----------------|------------|
| <b>Full Time</b> | 96             | 87%        |
| <b>Part Time</b> | 14             | 13%        |
| <b>Total</b>     | 110            | 100%       |

Sumber : Data primer yang diolah, 2023.

Pada tabel 4.3 yang telah disajikan, kita dapat menginterpretasikan bahwa mayoritas responden dalam penelitian PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Semarang adalah karyawan dengan status kerja full time dari total 110 responden. Terlihat pada 96 responden adalah karyawan status kerja full time, yang mencakup 87% dari total responden. Sementara itu, hanya 14 responden atau 13% dari total jam bekerja sebagai karyawan part time.

#### **4.1.5. Profil Responden Berdasarkan Status Bekerja**

Responden dikelompokkan berdasarkan status pekerjaannya. Setiap responden memiliki perjanjian kerja dengan perusahaan tempat mereka bekerja. Terdapat konteks penelitian yang dilakukan di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Semarang, responden dibagi menjadi dua kategori, yaitu pekerja kontrak dan pekerja Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dimana perusahaan yang secara resmi dimiliki oleh negara. Berikut merupakan tabel karakteristik responden berdasarkan jam bekerja.

**Tabel 4. 4**  
**Karakteristik Responden berdasarkan Status Bekerja**

| Status Bekerja      | Jumlah (Orang) | Presentase |
|---------------------|----------------|------------|
| <b>Tetap (BUMN)</b> | 45             | 41%        |
| <b>Kontrak</b>      | 65             | 59%        |
| <b>Total</b>        | 110            | 100%       |

Sumber : Data primer yang diolah, 2023.

Tabel 4.4 mengilustrasikan distribusi status pekerjaan dari total 110 responden di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Semarang. Sehingga dari total tersebut, 45 responden atau 41% adalah pekerja tetap (BUMN), sementara 65 responden atau 59% adalah pekerja kontrak. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa responden dengan status pekerja kontrak lebih banyak dibandingkan dengan pekerja tetap.

#### 4.1.6. Profil Responden Berdasarkan Generasi

Generasi merupakan orang yang lahir dan hidup pada rentan waktu yang sama. Terdapat beberapa diantaranya Generasi Baby Boomers : Lahir antara tahun 1946-1964. Generasi X : Lahir antara tahun 1965-1980. Generasi Y : Lahir antara tahun 1981-1996. Generasi Z : Lahir antara tahun 1997-2012. Berikut merupakan tabel karakteristik responden berdasarkan jam bekerja.

**Tabel 4. 5**  
**Karakteristik Responden berdasarkan Generasi**

| Generasi            | Jumlah (Orang) | Presentase |
|---------------------|----------------|------------|
| <b>Baby Boomers</b> | 1              | 1%         |
| <b>X</b>            | 25             | 22%        |
| <b>Y</b>            | 16             | 15%        |
| <b>Z</b>            | 68             | 62%        |
| <b>Jumlah</b>       | 110            | 100%       |

Sumber : Data primer yang diolah, 2023.

Berdasarkan data yang disajikan dalam Tabel 4.5, kita dapat melihat distribusi generasi responden. Hanya ada 1 responden (1%) yang berasal dari generasi baby boomers, sementara 25 responden (22%) adalah generasi X. Selanjutnya, 16 responden (15%) termasuk dalam generasi Y, dan mayoritas responden, yaitu 68 orang (62%), adalah generasi Z. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Semarang. adalah generasi Z, yang dikenal dengan semangat kerja mereka dan usia yang relatif muda.

#### 4.2. Analisis Deskriptif

Empat variabel budaya organisasi (X1), motivasi (X2), kepuasan kerja (Y1), dan kinerja karyawan (Y2) digambarkan dengan menggunakan analisis deskriptif memahami sebaran frekuensi dari jawaban responden terhadap kuesioner yang disebarluaskan. Berikut adalah dasar interpretasi nilai.

Analisis ini bertujuan untuk memahami jawaban responden terhadap setiap pertanyaan dalam penelitian ini. Jawaban tersebut akan memberikan gambaran tentang intensitas kondisi setiap variabel yang diteliti. Intensitas ini dibagi menjadi empat kategori: sangat tinggi, sedang, rendah, dan sangat rendah. Frekuensi intensitas ini dihitung dengan mengalikan skor tertinggi setiap variabel dengan jumlah pertanyaan, kemudian dibagi menjadi lima kategori (Sugiono, 2008).

Analisis deskriptif tersebut di jabarkan ke dalam rentang skala (RS) sebagai berikut.

$$RS = \frac{m-n}{k}$$

Keterangan :

|    |                   |
|----|-------------------|
| RS | = Rentang Skala   |
| m  | = Skor Maksimal   |
| n  | = Skor Minimal    |
| k  | = Jumlah Kategori |

Langkah / Prosesnya yaitu :RS =  $\frac{5-1}{5}$

5

RS = 0,80

**Tabel 4. 6**  
**Kategori Rentang Skala Analisis Deskriptif**

| No. | Nilai rata-rata skala | Kriteria                          |
|-----|-----------------------|-----------------------------------|
| 1.  | 1,00 – 1,80           | Sangat rendah/sangat tidak setuju |
| 2.  | 1,81 – 2,60           | Rendah/tidak setuju               |
| 3.  | 2,61 – 3,40           | Cukup/ragu-ragu                   |
| 4.  | 3,41 – 4,20           | Tinggi/setuju                     |
| 5.  | 4,21 – 5,00           | Sangat tinggi/sangat setuju       |

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

#### 4.2.1. Analisis Variabel Budaya Organisasi

Guna memahami pendapat responden tentang budaya organisasi karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Semarang, penelitian ini menggunakan empat pernyataan. Pernyataan tersebut diambil dari empat indikator, yaitu: Penyesuaian, Keterlibatan, Tujuan, dan Konsistensi.

**Tabel 4. 7**  
**Hasil Jawaban Indikator Variabel Budaya Organisasi**

| Indikator           |           | STS | TS | N  |     | SS  | Jml | Nilai Rata-rata Skala | Kategori      |
|---------------------|-----------|-----|----|----|-----|-----|-----|-----------------------|---------------|
|                     |           |     |    | N  | S   |     |     |                       |               |
| Penyesuaian<br>(1)  | Frekuensi | 0   | 1  | 5  | 56  | 48  | 110 | 4,37                  | Sangat Tinggi |
|                     | Skala     | -   | 2  | 15 | 224 | 240 | 481 |                       |               |
| Keterlibatan<br>(2) | Frekuensi | 0   | 0  | 9  | 42  | 59  | 110 | 4,45                  | Sangat Tinggi |
|                     | Skala     | -   | -  | 27 | 168 | 295 | 490 |                       |               |

|                    |           |   |   |    |     |     |     |     |               |
|--------------------|-----------|---|---|----|-----|-----|-----|-----|---------------|
|                    | Frekuensi | 0 | 0 | 8  | 50  | 52  | 110 |     |               |
| Tujuan<br>(3)      | Skala     | - | - | 24 | 200 | 260 | 484 | 4,4 | Sangat Tinggi |
| Konsistensi<br>(4) | Frekuensi | 0 | 0 | 5  | 56  | 49  | 110 | 4,4 | Sangat Tinggi |
|                    | Skala     | - | - | 15 | 224 | 245 | 484 |     |               |
| <b>Jumlah</b>      |           |   |   |    |     |     |     | 4,4 | Sangat Tinggi |

Sumber : Data primer yang diolah, 2023.

#### 4.2.2. Analisis Variabel Motivasi

Guna memahami pendapat responden tentang motivasi karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Semarang, penelitian ini menggunakan lima pernyataan. Pernyataan tersebut diambil dari lima indikator, yaitu: Fisiologi, Rasa Aman, Sosial, Penghargaan, dan Aktualisasi Diri.

**Tabel 4. 8**

#### Hasil Jawaban Indikator Variabel Motivasi

| Indikator        |           | STS | TS | N  |     | SS  | Jml | Nilai Rata-rata Skala | Kategori      |
|------------------|-----------|-----|----|----|-----|-----|-----|-----------------------|---------------|
|                  |           |     |    |    | S   |     |     |                       |               |
| Fisiologi<br>(1) | Frekuensi | 0   | 2  | 3  | 47  | 58  | 110 | 4,4<br>6              | Sangat Tinggi |
|                  | Skala     | -   | 4  | 9  | 188 | 290 | 491 |                       |               |
| Rasa Aman<br>(2) | Frekuensi | 0   | 0  | 8  | 44  | 58  | 110 | 4,4<br>5              | Sangat Tinggi |
|                  | Skala     | -   | -  | 24 | 176 | 290 | 490 |                       |               |
| Sosial<br>(3)    | Frekuensi | 0   | 0  | 9  | 53  | 48  | 110 | 4,3<br>5              | Sangat Tinggi |
|                  | Skala     | -   | -  | 27 | 212 | 240 | 479 |                       |               |
| Penghargaan      | Frekuensi | 1   | 0  | 10 | 55  | 44  | 110 |                       | Sangat        |

|                      |           |   |   |    |     |     |     |      |               |
|----------------------|-----------|---|---|----|-----|-----|-----|------|---------------|
| (4)                  | Skala     | 1 | - | 30 | 220 | 220 | 471 | 4,28 | Tinggi        |
| Aktualisasi Diri (5) | Frekuensi | 0 | 0 | 7  | 52  | 51  | 110 | 4,4  | Sangat Tinggi |
|                      | Skala     | - | - | 21 | 208 | 255 | 484 |      |               |
| <b>Jumlah</b>        |           |   |   |    |     |     |     | 4,38 | Sangat Tinggi |

Sumber : Data primer yang diolah, 2023.

#### 4.2.3. Analisis Variabel Kepuasan Kerja

Guna memahami pendapat responden tentang kepuasan kerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Semarang, penelitian ini menggunakan lima pernyataan. Pernyataan tersebut diambil dari lima indikator, yaitu: Beban Kerja, Jam Kerja, Gaji, Rekan Kerja, dan Penjelasan Pekerjaan.

**Tabel 4. 9**

#### Hasil Jawaban Indikator Variabel Motivasi

| Indikator       |           | STS | T | N  | S   | SS  | Jml | Nila Rata-rata Skala | Kategori      |
|-----------------|-----------|-----|---|----|-----|-----|-----|----------------------|---------------|
|                 |           | 0   | 1 | 2  | 3   | 4   | 5   |                      |               |
| Beban Kerja (1) | Frekuensi | 0   | 0 | 11 | 45  | 54  | 110 | 4,39                 | Sangat Tinggi |
|                 | Skala     | -   | - | 33 | 180 | 270 | 483 |                      |               |
| Jam Kerja (2)   | Frekuensi | 0   | 0 | 8  | 44  | 58  | 110 | 4,45                 | Sangat Tinggi |
|                 | Skala     | -   | - | 24 | 176 | 290 | 490 |                      |               |
| Gaji (3)        | Frekuensi | 0   | 0 | 9  | 53  | 48  | 110 | 4,35                 | Sangat Tinggi |
|                 | Skala     | -   | - | 27 | 212 | 240 | 479 |                      |               |
| Rekan Kerja (4) | Frekuensi | 1   | 0 | 10 | 55  | 44  | 110 | 4,28                 | Sangat Tinggi |
|                 | Skala     | 1   | - | 30 | 220 | 220 | 471 |                      |               |

|                             |           |   |   |    |     |     |     |      |                  |
|-----------------------------|-----------|---|---|----|-----|-----|-----|------|------------------|
| Penjelasan<br>Pekerjaan (5) | Frekuensi | 0 | 0 | 7  | 52  | 51  | 110 | 4,4  | Sangat<br>Tinggi |
|                             | Skala     | - | - | 21 | 208 | 255 | 484 |      |                  |
|                             |           |   |   |    |     |     |     |      |                  |
| <b>Jumlah</b>               |           |   |   |    |     |     |     | 4,37 | Sangat<br>Tinggi |

Sumber: Data primer yang diolah, 2023.

#### 4.2.4. Analisis Variabel Kinerja Karyawan

Guna memahami pendapat responden tentang kinerja karyawan karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Semarang, penelitian ini menggunakan lima pernyataan. Pernyataan tersebut diambil dari lima indikator, yaitu: Kuantitas, Kualitas, Ketepatan Waktu, Efektifitas, dan Kehadiran.

**Tabel 4. 10**

**Hasil Jawaban Indikator Variabel Kinerja Karyawan**

| Indikator                 |           | STS | TS | N  |     | SS  | Jml | Nilai Rata-rata Skala | Kategori         |
|---------------------------|-----------|-----|----|----|-----|-----|-----|-----------------------|------------------|
|                           |           |     |    |    | S   |     |     |                       |                  |
| Kuantitas<br>(1)          | Frekuensi | 0   | 1  | 5  | 50  | 54  | 110 | 4,42                  | Sangat<br>Tinggi |
|                           | Skala     | -   | 2  | 15 | 200 | 270 | 487 |                       |                  |
| Kualitas<br>(2)           | Frekuensi | 0   | 0  | 3  | 44  | 63  | 110 | 4,54                  | Sangat<br>Tinggi |
|                           | Skala     | -   | -  | 9  | 176 | 315 | 500 |                       |                  |
| Ketepatan<br>Waktu<br>(3) | Frekuensi | 0   | 0  | 4  | 37  | 69  | 110 | 4,59                  | Sangat<br>Tinggi |
|                           | Skala     | -   | -  | 12 | 148 | 345 | 505 |                       |                  |
| Efektifitas<br>(4)        | Frekuensi | 0   | 0  | 4  | 49  | 57  | 110 | 4,48                  | Sangat<br>Tinggi |
|                           | Skala     | -   | -  | 12 | 196 | 285 | 493 |                       |                  |

|                  |           |   |   |    |     |     |     |      |                  |
|------------------|-----------|---|---|----|-----|-----|-----|------|------------------|
| Kehadiran<br>(5) | Frekuensi | 0 | 0 | 7  | 47  | 56  | 110 | 4,44 | Sangat<br>Tinggi |
|                  | Skala     | - | - | 21 | 188 | 280 | 489 |      |                  |
| <b>Jumlah</b>    |           |   |   |    |     |     |     | 4,49 | Sangat<br>Tinggi |

Sumber : Data primer yang diolah, 2023.

### 4.3. Uji Instrument

Uji Instrumen harus percobaan pertama sebelum penelitian pelaksanaan, untuk mengetahui apakah validitas dan reliabilitas tersebut sesuai dengan ketentuan atau tidak.

#### 4.3.1. Hasil Uji Validitas

Uji validitas adalah prosedur yang digunakan untuk mengevaluasi validitas kuesioner. Menurut Imam Ghozali (2018), kuesioner dianggap valid jika pertanyaannya dapat mengungkapkan tujuan kuesioner. Rumus korelasi Pearson digunakan untuk menguji validitas pernyataan. Pernyataan dianggap valid jika nilai signifikansi kurang dari 0,05.

Dengan membandingkan  $r$  hitung (dalam kolom korelasi item-total) dengan  $r$  tabel (derajat kebebasan  $df = n-k$ ), kita dapat mengetahui apakah valid jika  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel. Nilai  $r$  tabel penelitian ini adalah 0,1562 dengan jumlah sampel ( $n$ ) 110 dan tingkat signifikansi 0,05. Hasil pengujian validitas berdasarkan analisis yang telah dilakukan disajikan pada Tabel 4.10, yang dapat diakses lebih lanjut.

**Tabel 4. 11**  
**Uji Validitas**

| Variabel                      | R hitung | R tabel | Keterangan |
|-------------------------------|----------|---------|------------|
| <b>Budaya Organisasi (X1)</b> |          |         |            |
| X1.1                          | 0,552    | 0,1562  | Valid      |
| X1.2                          | 0,571    | 0,1562  | Valid      |

|                              |       |        |       |
|------------------------------|-------|--------|-------|
| X1.3                         | 0,712 | 0,1562 | Valid |
| X1.4                         | 0,665 | 0,1562 | Valid |
| <b>Motivasi (X2)</b>         |       |        |       |
| X2.1                         | 0,563 | 0,1562 | Valid |
| X2.2                         | 0,696 | 0,1562 | Valid |
| X2.3                         | 0,629 | 0,1562 | Valid |
| X2.4                         | 0,686 | 0,1562 | Valid |
| X2.5                         | 0,616 | 0,1562 | Valid |
| <b>Kepuasan Kerja (Y1)</b>   |       |        |       |
| Y1.1                         | 0,577 | 0,1562 | Valid |
| Y1.2                         | 0,631 | 0,1562 | Valid |
| Y1.3                         | 0,579 | 0,1562 | Valid |
| Y1.4                         | 0,558 | 0,1562 | Valid |
| Y1.5                         | 0,680 | 0,1562 | Valid |
| <b>Kinerja Karyawan (Y2)</b> |       |        |       |
| Y2.1                         | 0,633 | 0,1562 | Valid |
| Y2.2                         | 0,614 | 0,1562 | Valid |
| Y2.3                         | 0,607 | 0,1562 | Valid |
| Y2.4                         | 0,607 | 0,1562 | Valid |
| Y2.5                         | 0,613 | 0,1562 | Valid |

Sumber : Data primer yang diolah, 2023.

Semua indikator yang diuji dalam penelitian ini telah lulus uji validitas dan dinyatakan valid, karena data yang ada di Tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai  $r$  hitung masing-masing indikator adalah positif dan melebihi nilai  $r$  tabel.

#### 4.3.2. Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan seberapa dapat dipercaya hasil pengukuran. Ini digunakan untuk menilai kuesioner, yang bertindak sebagai pengukur konstruk atau variabel. Untuk uji

statistik Cronbach Alpha ( $\alpha$ ), reliabilitas diukur hanya sekali menggunakan IBM SPSS 23. Sebuah variabel dianggap baik jika nilai Alpha Cronbachnya lebih dari 0,60 (Priyatno, 2013: 30).

Tabel berikut menunjukkan hasil uji reliabilitas.

**Tabel 4. 12**  
**Uji Reliabilitas**

| Indikator                     | Cronbach Alpha | Kriteria |
|-------------------------------|----------------|----------|
| <b>Budaya Organisasi (X1)</b> |                |          |
| X1.1                          | 0,730          | Reliabel |
| X1.2                          | 0,725          | Reliabel |
| X1.3                          | 0,678          | Reliabel |
| X1.4                          | 0,696          | Reliabel |
| <b>Motivasi (X2)</b>          |                |          |
| X2.1                          | 0,737          | Reliabel |
| X2.2                          | 0,711          | Reliabel |
| X2.3                          | 0,724          | Reliabel |
| X2.4                          | 0,709          | Reliabel |
| X2.5                          | 0,728          | Reliabel |
| <b>Kepuasan Kerja (Y1)</b>    |                |          |
| Y1.1                          | 0,712          | Reliabel |
| Y1.2                          | 0,698          | Reliabel |
| Y1.3                          | 0,709          | Reliabel |
| Y1.4                          | 0,716          | Reliabel |
| Y1.5                          | 0,694          | Reliabel |
| <b>Kinerja Karyawan (Y2)</b>  |                |          |
| Y2.1                          | 0,706          | Reliabel |
| Y2.2                          | 0,713          | Reliabel |
| Y2.3                          | 0,714          | Reliabel |
| Y2.4                          | 0,713          | Reliabel |
| Y2.5                          | 0,711          | Reliabel |

Sumber : Data primer yang diolah, 2023.

Semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini memiliki reliabilitas yang baik, seperti yang ditunjukkan oleh data hasil pengujian reliabilitas yang disajikan dalam Tabel 4.12. Nilai Cronbach Alpha untuk semua variabel lebih dari 0,60 menunjukkan hal ini. Oleh karena itu, variabel-variabel ini sangat sesuai untuk digunakan sebagai alat pengukuran untuk kuesioner penelitian ini.

#### **4.4. Uji Asumsi Klasik**

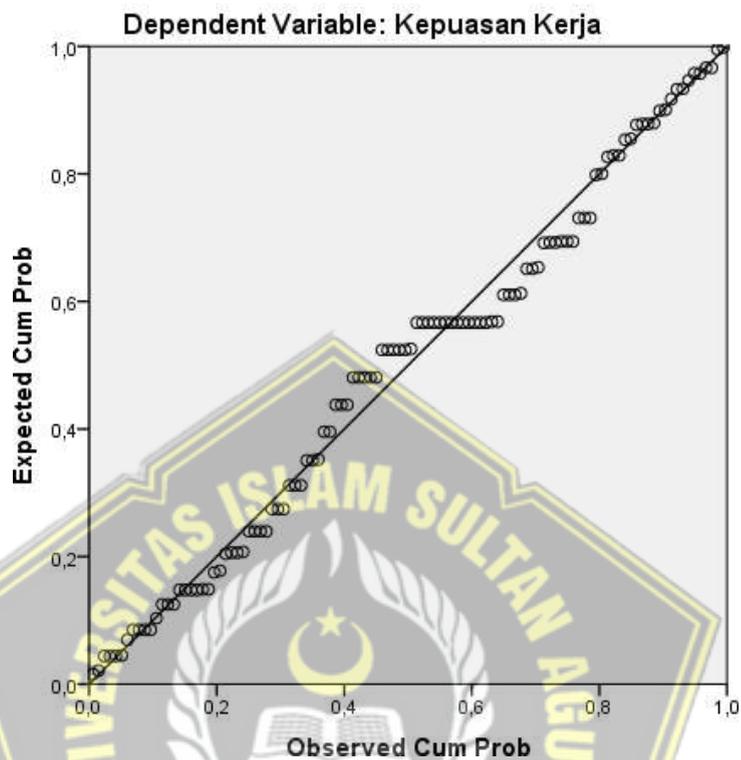
Menurut Ghozali (2018), uji asumsi klasik adalah tahap awal analisis regresi linear berganda. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa koefisien regresi yang akurat dan konsisten. Uji ini memastikan bahwa data normal dan tidak ada multikolonieritas atau heteroskedastisitas.

##### **4.4.1. Uji Normalitas**

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah variabel residual model regresi memiliki distribusi normal, yang merupakan tanda bahwa model regresi tersebut adalah indikator yang baik. Pengujian ini dilakukan pada residual regresi dengan plot grafik P-P. Data dianggap normal jika titik-titiknya tersebar dekat garis diagonal. Hasil analisis regresi linier menunjukkan pola grafik normal untuk residual error model regresi, dengan titik-titik tersebar dekat garis diagonal. Hasil tes ditunjukkan pada gambar yang disertakan.

### 1. Tahap Pertama Uji Normalitas

#### Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

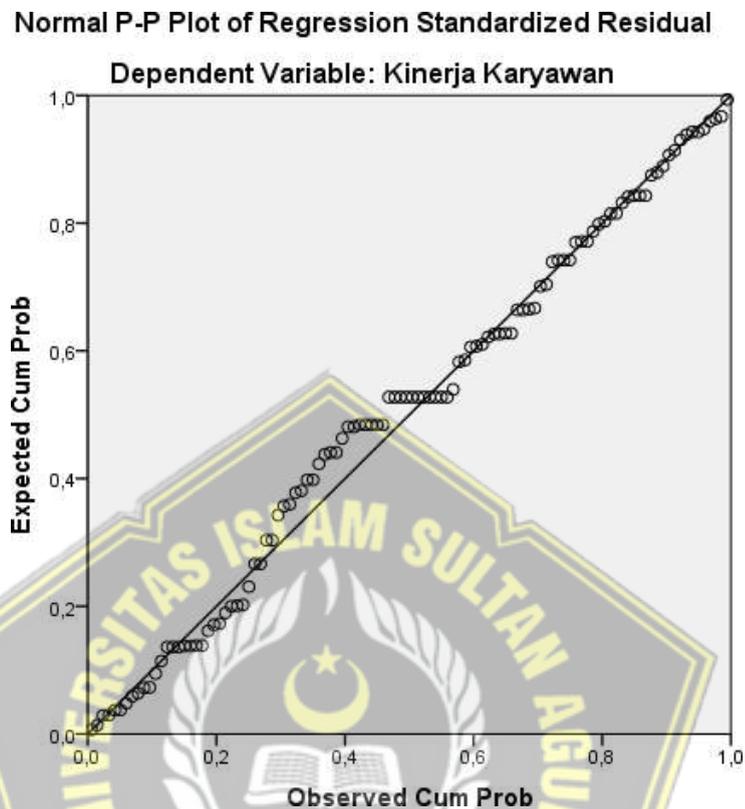


Gambar 4. 2 Normal P-Plot Tahap 1

Sumber : Data primer yang diolah, 2023.

Pemeriksaan hasil P-P Plot pada budaya organisasi dan motivasi kepada kepuasan kerja yang ditampilkan dalam gambar menunjukkan bahwa titik-titik berlokasi dekat dengan garis diagonal. Ini menandakan bahwa model regresi yang digunakan telah mengikuti distribusi normal.

## 2. Tahap kedua uji normalitas



Gambar 4. 3 Normal P-Plot Tahap 2

Sumber: Data primer yang diolah, 2023.

Menurut pemeriksaan hasil plot P-P pada budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, titik-titik dalam gambar berada di dekat garis diagonal, yang menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan telah mengikuti distribusi normal.

## 3. Pengujian Menggunakan *Kolmogorov-Smirnov*

Selain Uji P-Plot, uji statistik non parametrik Kolmogorov-Smirnov (K-S) juga dapat digunakan untuk mengetahui apakah distribusi data normal atau tidak. Nilai probabilitas di tabel harus lebih dari 0,05, sedangkan nilai probabilitas kurang dari 0,05 menunjukkan bahwa distribusi data tidak normal (Ghozali, 2018). Tabel berikut menunjukkan hasil pengujian normalitas.

**Tabel 4.13**  
**Uji Kolmogorov-Smirnov Tahap 1 & 2**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

|                                  |                | Unstandardized Residual | Unstandardized Residual |
|----------------------------------|----------------|-------------------------|-------------------------|
| N                                |                | 110                     | 110                     |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup> | Mean           | ,0000000                | ,0000000                |
|                                  | Std. Deviation | ,81576627               | ,85318743               |
| Most Extreme Differences         | Absolute       | ,076                    | ,081                    |
|                                  | Positive       | ,076                    | ,047                    |
|                                  | Negative       | -,072                   | -,081                   |
| Test Statistic                   |                | ,076                    | ,081                    |
| Asymp. Sig. (2-tailed)           |                | ,132 <sup>c</sup>       | ,075 <sup>c</sup>       |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Sumber : Data primer yang diolah, 2023.

Penjelasan pada tabel 4.12 di atas diperoleh nilai signifikansi sebesar  $0,075 > 0,05$ . Hal ini dapat diartikan bahwa persyaratan normalitas pada variabel budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi berdistribusi normal. Sehingga model regresi layak dipakai dan dapat dilanjutkan ke tahap selanjutnya.

#### 4.4.2. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas bertujuan untuk memastikan apakah variabel independen dalam model regresi linier berganda berkorelasi satu sama lain. Nilai Variance Inflation Factor (VIF) dapat digunakan untuk menentukan indikasi adanya multikolinieritas. Hasil dari pengujian multikolinieritas dapat dilihat pada tabel berikut.

## 1. Tahap Pertama Uji Multikolonieritas

**Tabel 4. 14**  
**Uji Multikolonieritas Tahap 1**

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
|              | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Tolerance               | VIF   |
| 1 (Constant) | 3,466                       | ,916       |                           | 3,782 | ,000 |                         |       |
| Budaya       | ,276                        | ,100       | ,227                      | 2,749 | ,007 | ,261                    | 3,824 |
| Organisasi   |                             |            |                           |       |      |                         |       |
| Motivasi     | ,635                        | ,075       | ,698                      | 8,469 | ,000 | ,261                    | 3,824 |

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber : Data primer yang diolah, 2023.

Pada tabel 4.13 hasil perhitungan nilai tolerance menunjukkan semua variabel bebas memiliki nilai  $> 0,10$  dan memiliki nilai Variance Inflation Factor (VIF)  $< 10$  yang berarti tidak ada korelasi antara variabel bebas. Hal ini berarti bahwa variabel-variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini tidak terjadi multikolinieritas.

## 2. Tahap Kedua Uji Multikolonieritas

**Tabel 4. 15**  
**Uji Multikolonieritas Tahap 2**

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model          | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
|                | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Tolerance               | VIF   |
| 1 (Constant)   | 3,407                       | 1,025      |                           | 3,323 | ,001 |                         |       |
| Budaya         | ,221                        | ,109       | ,189                      | 2,030 | ,045 | ,244                    | 4,094 |
| Organisasi     |                             |            |                           |       |      |                         |       |
| Motivasi       | ,182                        | ,102       | ,208                      | 1,789 | ,077 | ,157                    | 6,388 |
| Kepuasan Kerja | ,502                        | ,102       | ,522                      | 4,942 | ,000 | ,190                    | 5,264 |

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data primer yang diolah, 2023.

Pada tabel 4.13 hasil perhitungan nilai tolerance menunjukkan semua variabel bebas memiliki nilai  $> 0,10$  dan memiliki nilai Variance Inflation Factor (VIF)  $< 10$  yang berarti tidak ada korelasi antara variabel bebas. Hal ini berarti bahwa variabel-variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini tidak terjadi multikolinieritas.

#### 4.4.3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah ada variasi dalam residu regresi. Model regresi yang paling cocok untuk diuji adalah yang tidak menunjukkan heteroskedastisitas. Nilai signifikansi harus lebih dari atau kurang dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa ada heteroskedastisitas.

Tahap Pertama Uji Heteroskedastisitas

**Tabel 4. 16**  
**Uji Heteroskedastisitas Tahap 1**

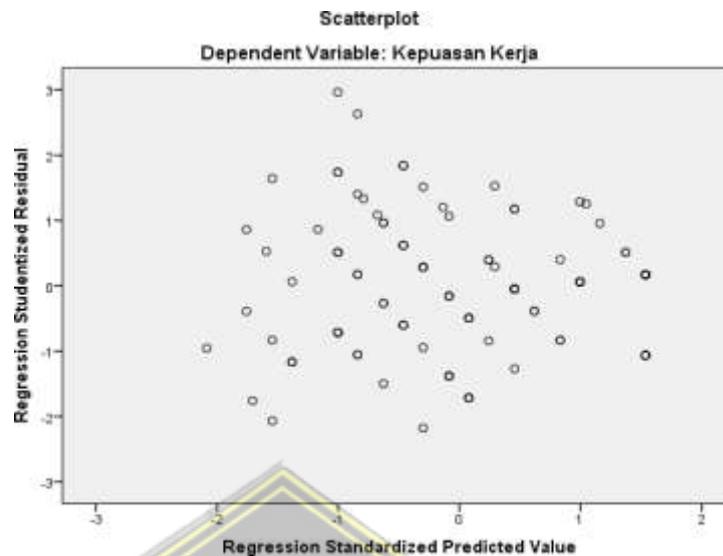
**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |                   | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |                   | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant)        | 2,987                       | ,520       |                           | 5,740  | ,000 |
|       | Budaya Organisasi | -,091                       | ,057       | -,277                     | -1,602 | ,112 |
|       | Motivasi          | -,034                       | ,043       | -,137                     | -,793  | ,429 |

a. Dependent Variable: ABS\_RES1

Sumber : Data primer yang diolah, 2023.

Hasil pengujian heteroskedastisitas ditunjukkan dalam Tabel 4.16, di mana nilai signifikansi untuk setiap variabel lebih besar dari 0,05. Berdasarkan temuan ini, dapat disimpulkan bahwa data tersebut tidak menunjukkan heteroskedastisitas dan oleh karena itu layak untuk diuji.



Gambar 4. 4 Uji Heteroskedastisitas Tahap 1

Sumber : Data primer yang diolah, 2023.

Tidak ada pola yang ditemukan dari sebaran titik-titik, menurut pemeriksaan yang dilakukan. Mereka terdistribusi secara acak, tidak membentuk pola khusus yang jelas, dan terdistribusi baik di atas maupun di bawah nol pada sumbu Y. Semua karakteristik ini menunjukkan bahwa model regresi tidak menunjukkan tanda-tanda heteroskedastisitas, yang berarti bahwa tidak ada gangguan yang signifikan dalam model.

Tahap Kedua Uji Heteroskedastisitas

Tabel 4. 17

### Uji Heteroskedastisitas Tahap 2

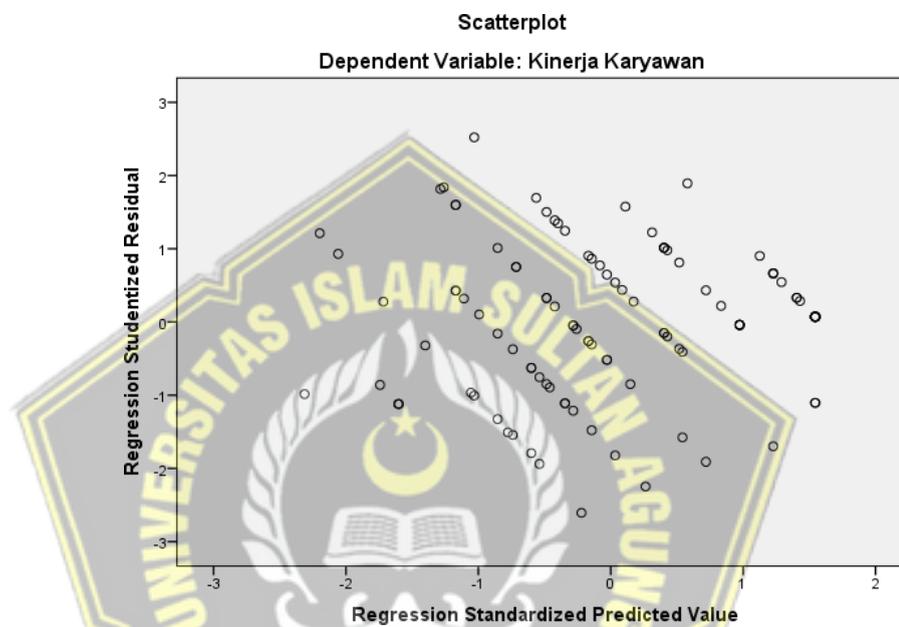
Coefficients<sup>a</sup>

| Model             | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|                   | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1 (Constant)      | 2,944                       | ,588       |                           | 5,003 | ,000 |
| Budaya Organisasi | -,048                       | ,063       | -,139                     | -,762 | ,448 |
| Motivasi          | -,052                       | ,058       | -,204                     | -,894 | ,374 |
| Kepuasan Kerja    | -,013                       | ,058       | -,046                     | -,222 | ,824 |

a. Dependent Variable: ABS\_RES2

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Tabel 4.17 yang menampilkan hasil pengujian heteroskedastisitas menunjukkan bahwa nilai signifikansi untuk setiap variabel lebih besar dari 0,05. Berdasarkan hasil ini, dapat ditarik kesimpulan bahwa data tersebut tidak mengalami heteroskedastisitas dan oleh karena itu cocok untuk digunakan dalam proses pengujian.



Gambar 4. 5 Uji Heteroskedastisitas Tahap 2

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Sebagai hasil dari pemeriksaan yang dilakukan, tidak ada pola yang dapat diidentifikasi dari sebaran titik-titik. Terdistribusi secara acak, tidak membentuk pola khusus yang jelas, dan terdistribusi baik di atas maupun di bawah nol pada sumbu Y, menunjukkan bahwa model regresi tidak menunjukkan tanda-tanda heteroskedastisitas, yang berarti tidak ada gangguan yang signifikan.

#### 4.5. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda yang telah dilakukan diperoleh koefisien jalur, t hitung dan tingkat signifikansi sebagaimana ditampilkan pada tabel berikut ini.

**Tabel 4.**  
**18 Hasil Uji Regresi 1**

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model             | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|                   | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1 (Constant)      | 3,466                       | ,916       |                           | 3,782 | ,000 |
| Budaya Organisasi | ,276                        | ,100       | ,227                      | 2,749 | ,007 |
| Motivasi          | ,635                        | ,075       | ,698                      | 8,469 | ,000 |

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber : Data primer yang diolah, 2023.

Dari hasil tersebut, analisis regresi linier berganda yang diperoleh adalah:  $Y_1 = 0,227 X_1 + 0,698 X_2$

Analisis regresi linier berganda tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Variabel Budaya Organisasi (X1) mempunyai pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja (Y1) sebesar 0,227 dengan nilai signifikansi 0,000. Oleh karena itu nilai signifikansi di bawah 0,05 artinya semakin memahami Budaya Organisasi maka Kepuasan Kerja akan semakin meningkat.
2. Variabel Motivasi (X2) mempunyai pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja (Y1) sebesar 0,698 dengan nilai signifikansi 0,000. Oleh karena itu nilai signifikansi di bawah 0,05 artinya semakin memahami Motivasi maka Kepuasan Kerja akan semakin meningkat.

**Tabel 4. 19**

**Hasil Uji Regresi 2**

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model             | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|                   | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1 (Constant)      | 3,407                       | 1,025      |                           | 3,323 | ,001 |
| Budaya Organisasi | ,221                        | ,109       | ,189                      | 2,030 | ,045 |
| Motivasi          | ,182                        | ,102       | ,208                      | 1,789 | ,077 |
| Kepuasan Kerja    | ,502                        | ,102       | ,522                      | 4,942 | ,000 |

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data primer yang diolah,2023.

Dari hasil tersebut, analisis regresi linier berganda yang diperoleh adalah:  $Y_2 = 0,189 X_1 + 0,208 X_2 + 0,522 Y_1$

Analisis regresi linier berganda tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Variabel Budaya Organisasi (X1) mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y2) sebesar 0,189 dengan nilai signifikansi 0,045. Oleh karena itu nilai signifikansi di bawah 0,05 artinya semakin memahami Budaya Organisasi maka Kinerja Karyawan akan semakin meningkat.
2. Variabel Motivasi (X2) mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y2) sebesar 0,208 dengan nilai signifikansi 0,077. Oleh karena itu nilai signifikansi di atas 0,05 artinya pengaruh Motivasi pada Kinerja Karyawan dapat meningkatkan namun tidak cukup kuat.
3. Variabel Kepuasan Kerja (Y1) mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y2) dengan nilai 0,522 dengan nilai signifikansi 0,000. Oleh karena itu nilai signifikansi di bawah 0,05 artinya semakin memahami Kepuasan Kerja maka Kinerja Karyawan akan semakin meningkat.

#### 4.6. Uji Hipotesis Parsial (Uji t)

1. Uji Hipotesis Parsial Tahap 1
  - a. Pengaruh Budaya Organisasi (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y1) Dari tabel 4.18 menjelaskan nilai t-hitung 2,749 lebih besar daripada t-tabel (1,658). Maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini berarti bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Berarti hipotesis yang berbunyi: Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja diterima.

b. Pengaruh Motivasi (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y1)

Dari tabel 4.18 menjelaskan nilai t-hitung 8,469 lebih besar daripada t-tabel (1,658). Maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini berarti bahwa Motivasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Berarti hipotesis yang berbunyi: Motivasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja diterima.

2. Uji Hipotesis Parsial Tahap 2

Pengujian hipotesis dengan menggunakan uji-t bersama analisis regresi dengan tujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas (Imam Ghozali, 2001). Variabel Budaya Organisasi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Adapun hasil analisis persamaan 2 sebagai berikut.

a. Pengaruh Budaya Organisasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y2)

Dari tabel 4.19 menjelaskan nilai t-hitung 2,030 lebih besar daripada t-tabel (1,658). Maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini berarti bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Berarti hipotesis yang berbunyi: Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan diterima.

b. Pengaruh Motivasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y2) Dari tabel 4.19 menjelaskan nilai t-hitung 1,789 lebih besar daripada t-tabel (1,658). Maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini berarti bahwa Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Berarti hipotesis yang berbunyi: Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan diterima.

c. Pengaruh Kepuasan Kerja (Y1) terhadap Kinerja Karyawan (Y2) Dari tabel 4.19 menjelaskan nilai t-hitung 4,942 lebih besar daripada t-tabel (1,658). Maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini berarti bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Berarti hipotesis yang berbunyi: Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan diterima.

#### 4.7. Uji Model (Uji Statistik F)

##### 1. Uji Model Tahap 1

Pengujian ini dilakukan melalui uji F yaitu membandingkan F hitung dengan nilai signifikansi 0,05. Bertujuan untuk mengetahui pengaruh semua variabel yang meliputi Budaya Organisasi dan Motivasi secara bersama-sama terhadap Kepuasan Kerja.

**Tabel 4. 20**  
**Hasil Uji F Tahap 1**

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model        | Sum of Squares | df  | Mean Square | F       | Sig.              |
|--------------|----------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| 1 Regression | 309,281        | 2   | 154,641     | 228,113 | ,000 <sup>b</sup> |
| Residual     | 72,537         | 107 | ,678        |         |                   |
| Total        | 381,818        | 109 |             |         |                   |

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi, Budaya Organisasi

Sumber : Data primer yang diolah, 2023.

Dari hasil pengujian diperoleh nilai F hitung sebesar 228,113 dengan signifikansi sebesar 0,000. Oleh karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ), maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan “Terdapat pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi secara bersama- sama terhadap Kepuasan kerja.”

##### 2. Uji Model Tahap 2

Pengujian ini dilakukan melalui uji F yaitu membandingkan F hitung dengan nilai signifikansi 0,05. Bertujuan untuk mengetahui pengaruh semua variabel yang meliputi Budaya Organisasi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan.

**Tabel 4. 21**  
**Hasil Uji F Tahap 2**

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model        | Sum of Squares | df  | Mean Square | F       | Sig.              |
|--------------|----------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| 1 Regression | 274,147        | 3   | 91,382      | 122,082 | ,000 <sup>b</sup> |
| Residual     | 79,344         | 106 | ,749        |         |                   |
| Total        | 353,491        | 109 |             |         |                   |

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, Motivasi

Sumber : Data primer yang diolah, 2023.

Dari hasil pengujian diperoleh nilai F hitung sebesar 122,082 dengan signifikansi sebesar 0,000. Oleh karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ), maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan “Terdapat pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan.”

#### 4.8. Uji Koefisien Determinasi

##### 1. Uji Koefisien Determinasi Tahap 1

**Tabel 4. 22**

#### Uji Koefisien Determinasi Tahap 1

##### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,900 <sup>a</sup> | ,810     | ,806              | ,823                       |

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Budaya Organisasi

Sumber : Data primer yang diolah, 2023.

Indikator yang disebut koefisien determinasi mengukur seberapa kuat pengaruh variabel bebas pada variabel terikat. Koefisien determinasi dinyatakan dengan nilai R<sup>2</sup>. Dari penelitian ini, diketahui bahwa Budaya Organisasi dan Motivasi menjelaskan 0,810 Kepuasan Kerja, sedangkan selebihnya ( $100\% - 81\% = 19\%$ ) Kepercayaan dipengaruhi oleh variabel yang tidak ada dalam model ini.

## 2. Uji Koefisien Determinasi Tahap 2

**Tabel 4. 23 Uji Koefisien Determinasi****Tahap 2****Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,881 <sup>a</sup> | ,776     | ,769              | ,865                       |

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, Motivasi

Sumber : Data primer yang diolah, 2023.

Indikator yang disebut koefisien determinasi mengukur seberapa kuat pengaruh variabel bebas pada variabel terikat. Koefisien determinasi dinyatakan dengan nilai R<sup>2</sup>. Dari penelitian ini, diketahui bahwa Budaya Organisasi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja menjelaskan 0,776 Kinerja Karyawan, sedangkan selebihnya ( $100\% - 77,6\% = 22,4\%$ ) Kepercayaan dipengaruhi oleh variabel yang tidak ada dalam model ini.

**4.9. Uji Mediasi (Sobel Test)**

1. Pengaruh Budaya Organisasi (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y2) Melalui Kepuasan Kerja (Y1) Sebagai Mediasi

*Sobel Test* digunakan untuk menguji pengaruh tidak langsung dari Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi.

Gambar 4. 6 *Sobel Test* 1

Sumber : Data primer yang diolah, 2023.

Sobel Test statistik 2,407 yang menghasilkan *two tailed probability* sebesar  $0,016 < 0,05$  menunjukkan Kepuasan Kerja mampu berperan dalam memediasi hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

## 2. Pengaruh Motivasi (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y2) Melalui Kepuasan Kerja (Y1) Sebagai Mediasi

*Sobel Test* digunakan untuk menguji pengaruh tidak langsung dari Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi.



Gambar 4.7 Sobel Test 2 Sumber

: Data primer yang diolah, 2023

Sobel Test statistik 4,254 yang menghasilkan *two tailed probability* sebesar  $0,000 < 0,05$  menunjukkan Kepuasan Kerja mampu berperan dalam memediasi hubungan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan.

## 4.10. Pembahasan

### 4.10.1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Pada hipotesis yang pertama, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan, hal ini dapat diketahui pada tabel 4.19. hasil uji regresi 2 dari hasil standardized coefficients. Semakin baik Budaya Organisasi maka akan meningkatkan Kinerja karyawan PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Semarang.

Pada tabel 4.7. terdapat nilai indikator pertanyaan tertinggi dari variabel Budaya Organisasi yaitu indikator Keterlibatan. Pada tabel 4.10. terdapat nilai indikator pertanyaan tertinggi dari variabel Kinerja Karyawan yaitu indikator Ketepatan Waktu. Hasil ini menjelaskan bahwa keterlibatan karyawan yang tinggi dalam organisasi mampu memberikan hasil kinerja yang tepat waktu.

#### **4.10.2. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Pada hipotesis yang kedua, terdapat pengaruh positif namun tidaksignifikan antara Motivasi terhadap Kinerja Karyawan, hal ini dapat diketahui pada tabel 4.19. hasil uji regresi 2 dari hasil standardized coefficients. Motivasi dapat mempengaruhi dan meningkatkan Kinerja karyawan PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Semarang, namun tidak cukup kuat.

Pada tabel 4.8. terdapat nilai indikator pertanyaan tertinggi dari variabel Motivasi yaitu indikator Fisiologi. Pada tabel 4.10. terdapat nilai indikator pertanyaan tertinggi dari variabel Kinerja Karyawan yaitu indikator Ketepatan Waktu. Hasil ini menjelaskan bahwa pemenuhan kebutuhan sandang pangan papan karyawan yang tinggi dapat memotivasi peningkatan kinerja sehingga dalam pemenuhan tugas dan kewajiban bisa tepat waktu.

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

Pada hipotesis yang ketiga, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, hal ini dapat diketahui pada tabel 4.18. hasil uji regresi 1 dari hasil standardized coefficients. Semakin baik Budaya Organisasi maka akan meningkatkan Kepuasan Kerja PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Semarang.

Pada tabel 4.7. terdapat nilai indikator pertanyaan tertinggi dari variabel Budaya Organisasi yaitu indikator Keterlibatan. Pada tabel 4.9. terdapat nilai indikator pertanyaan tertinggi dari variabel Kepuasan Kerja yaitu indikator Jam Kerja. Hasil ini menjelaskan

bahwa keterlibatan karyawan yang tinggi dalam organisasi dapat didukung dengan jam kerja yang fleksibel sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja.

#### **4.10.4. Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Pada hipotesis yang keempat, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Motivasi terhadap Kepuasan Kerja, hal ini dapat diketahui pada tabel 4.18. hasil uji regresi 1 dari hasil standardized coefficients. Semakin baik Motivasi maka akan meningkatkan Kepuasan Kerja PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Semarang.

Pada tabel 4.8. terdapat nilai indikator pertanyaan tertinggi dari variabel Motivasi yaitu indikator Fisiologi. Pada tabel 4.9. terdapat nilai indikator pertanyaan tertinggi dari variabel Kepuasan Kerja yaitu indikator Jam Kerja. Hasil ini menjelaskan bahwa pemenuhan kebutuhan sandang pangan papan karyawan yang tinggi dapat termotivasi dengan jam kerja yang fleksibel sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja.

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

Pada hipotesis yang kelima, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan, hal ini dapat diketahui pada tabel 4.19. hasil uji regresi 2 dari hasil standardized coefficients. Semakin baik Kepuasan Kerja dalam memediasi Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap kinerja karyawan maka akan meningkatkan Kinerja Karyawan PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Semarang.

Pada tabel 4.9. terdapat nilai indikator pertanyaan tertinggi dari variabel Kepuasan Kerja yaitu indikator Jam Kerja. Pada tabel 4.10. terdapat nilai indikator pertanyaan tertinggi dari variabel Kinerja Karyawan yaitu indikator Ketepatan Waktu. Hasil ini menjelaskan bahwa jam kerja yang fleksibel mampu memberikan kepuasan karyawan dalam mengerjakan tugas sesuai dengan deadline sehingga kinerja karyawan tinggi.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan penelitian dan analisis data, beberapa kesimpulan dapat dibuat:

1. Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan;
2. Motivasi tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan;
3. Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja;
4. Motivasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja; dan
5. Kepuasan Kerja dapat mengimbangi pengaruh positif budaya organisasi dan kinerja karyawan.

#### **5.2. Saran**

Berdasarkan temuan penelitian ini, beberapa rekomendasi dibuat:

1. Variabel Budaya Organisasi memiliki indikator dengan nilai rata-rata terendah, yaitu penyesuaian; oleh karena itu, meningkatkan kemampuan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan budaya baru di perusahaan dapat meningkatkan kinerja mereka.
2. Variabel Motivasi memiliki indikator dengan nilai rata-rata terendah, yaitu motivasi.
3. Pada variabel kepuasan karyawan, indikator dengan nilai terendah adalah rekan kerja, sehingga perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan meningkatkan koneksi rekan kerja yang kuat yang dibangun dalam budaya organisasi.
4. Pada variabel kinerja karyawan, indikator dengan nilai terendah adalah kuantitas, sehingga dengan meningkatkan kuantitas, perusahaan dapat meningkatkan tingkat produktivitas karyawan.
5. PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Semarang harus mempertimbangkan untuk meningkatkan program motivasi dengan mengubahnya dengan cara yang lebih efisien, seperti meningkatkan insentif, penghargaan, dan peluang untuk promosi jabatan. Survey kepuasan kerja dapat membantu memahami motivasi apa yang perlu ditingkatkan.

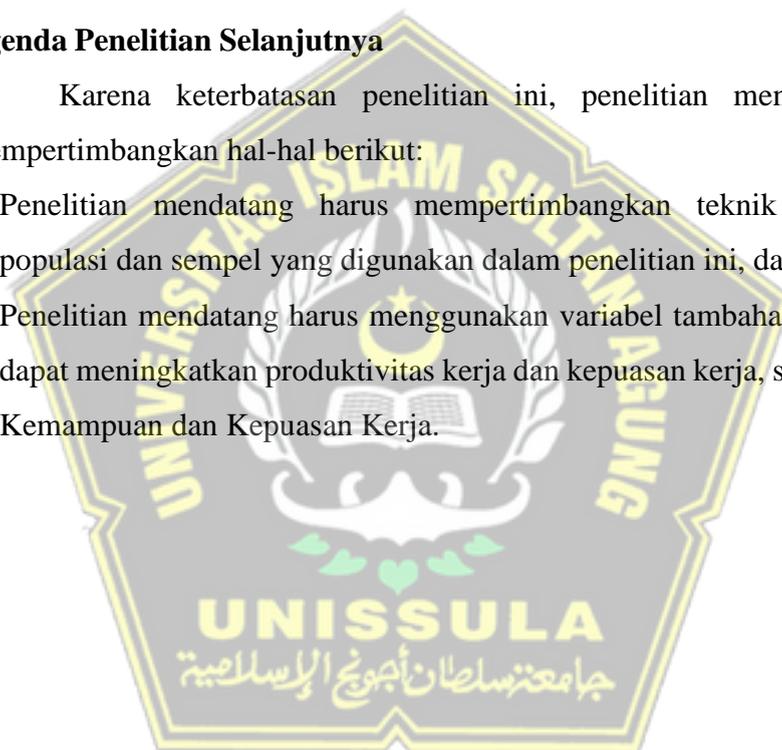
### 5.3. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini adalah sebagai berikut: metode random sampling proporsional digunakan, dan target responden dalam kuesioner adalah semua divisi PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Semarang. Target tidak selalu berada di kantor, dan setiap divisi kantor berada di tempat yang berbeda, sehingga waktu pengambilan hasil kuesioner memakan waktu yang lama.

### 5.4. Agenda Penelitian Selanjutnya

Karena keterbatasan penelitian ini, penelitian mendatang harus mempertimbangkan hal-hal berikut:

1. Penelitian mendatang harus mempertimbangkan teknik pengambilan populasi dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini, dan
2. Penelitian mendatang harus menggunakan variabel tambahan yang diduga dapat meningkatkan produktivitas kerja dan kepuasan kerja, seperti variabel Kemampuan dan Kepuasan Kerja.



## DAFTAR PUSTAKA

- Artha, I. K., Kawiana, I. P., & Trarintya, M. P. (2022). Peran Etos Kerja Kaizen, Teamwork dan Budaya Organisasi dalam Peningkatan Kinerja Karyawan. 1019-1031.
- Aramina, D. (2015). Role of Organizational Culture in the Quality Management of. Elsevier, 213, 770–774.
- Arikunto, S. (2005). Manajemen Penelitian (Edisi Revisi). Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Arishanti, K. I. (2007). Budaya organisasi, Komitmen Organisasional, dan Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Psikologi*, 1(1), 25–32.
- Awadh, A. M., & Ismail, W. K. W. (2013). Impact of Organizational Culture on Employee Performance. *International Review of Management and Business Research*, 2(1), 167–174.
- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction : A Literature Review. *Management Research and Practice*, 3(4), 77–86.
- Balouch, R., & Hassan, F. (2014). Determinants of Job Satisfaction and its Impact on Employee Performance and Turnover Intentions. *Macrothink Institute*, 4(2), 120–140.
- Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. Elsevier, 133, 106–115.
- Brahmasari, I., & Suprayetno, A. (2005). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT . Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 10(2), 124–135.
- Daft, L. R. (2006). *Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Davoodalmousavi, S. M. (2013). The Correlation Between Organizational Culture and Job Satisfaction of Employees In Biotechnology Production Companies. *European Journal of Experimental Biology*, 3(5), 389–399.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223

- Dhermawan, A. A. N. B., Sudibya, I. G. A., & Utama, I. W. M. (2012). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, Dan Kewirausahaan*, 6(2), 173–184.
- Dhurup, M., Surujlal, J., & Mutamba, D. (2016). Finding Synergic Relationships in Teamwork , Organizational Commitment and Job Satisfaction : A Case Study of a Construction Organization in a Developing Country. *Elsevier*, 35, 485–492.
- Djamaludin, M. (2009). Pengaruh Komitmen Organisasional, Pengembangan Karier, Motivasi Kerja dan Karakteristik Individual Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur. *Jurnal Ekonomi DanManajemen*, 5(2), 1–80.
- Fitriastuti, T. (2013). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional, dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 4(2), 103–114.
- Fathi Mohamed Abduljlil Al Damoe, Dr. Mohamd Yazam, & Dr. Kamal Bin Ahmid. (2011). The Mediating Effect of HRM Outcomes (employee retention) on the Relationship between HRM Practices and Organizational Performance. 75-88.
- George, E. (2015). Job related stress and job satisfaction : a comparative study among bank employees. *Emerald Insight*, 34(3), 316–329.
- Ghani, N. M. A., Yunus, N. S. N. M., & Bahry, N. S. (2016). Leader's Personality Traits and Employees Job Performance in Public Sector, Putrajaya. *Elsevier*, 37, 46–51.
- Ghonyah, N., & Masurip. (2011). Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Komitmen. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 2(2), 118–129.
- Ghozali, I. (2011). Aplikasi Analisis Multivaraite dengan program IBM SPSS19.0 update PLS Regresi. Semarang: Badan Penerbit- Undip.
- Ghozali, I. (2013). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi. Semarang: Badan Penerbit- Undip.
- Habib, S., Aslam, S., Hussain, A., Yasmeen, S., & Ibrahim, M. (2014). The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction, Employess Commitment and Turn over Intention. *Advances in Economics and Business*, 2(6), 215–222.

- Hartmann, A. (2006). The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms, 159–172.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677–694.
- Harwiki. (2016). The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives. Elsevier, 219, 283–290.
- Hofstede, G. (1999). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286–316.
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2013). Organizational Culture, Innovation, and Performance: A Test of Schein's model. Elsevier, 1–13.
- Hatane, S. E. (2015). Employee Satisfaction and Performance as Intervening Variables of Learning Organization on Financial Performance. Elsevier, 211, 619–628.
- Hanafi, B. D., & Yohana, C. (2017). PENGARUH MOTIVASI, DAN LINGKUNGAN KERJA, TERHADAP KINERJA KARYAWAN, DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT BNI LIFEINSURANCE. *Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis*, 73-89.
- Haryani, T., Kirana, K. C., & Wiyono, G. (2022). Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. 55-74.
- Ibrahim, R. M., Amin, A., & Salleh, M. (2014). The Link Between Leader-Member Exchange, Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction: A Case Study on Local Government. *HRMARS*, 4(5), 313–325.
- Iljins, J., Skvarciany, V., & Dloh, O. (2015). Impact of Organizational Culture on Organizational Climate during the Process of Change. Elsevier, 213, 944–950. Indra, D., Cahyaningsih, E., & Catur, W. (2015).
- Indrawati, A. D. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Pelanggan Pada Rumah Sakit Swasta di Kota Denpasar.

- Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, Dan Kewirausahaan, 2(7), 135–142.
- Intan, R., & Abdul, R. (2016). Determining Dimensions of Job Satisfaction using Factor Analysis. Elsevier, 37(16), 488–496.
- Iriani, N. I. (2010). Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik, dan Disiplin Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Sambas. Jurnal Aplikasi Manajemen, 8(2), 561–569.
- Islam, R., Rasul, T., & Ullah, G. M. W. (2012). Analysis of the Factors that Affect Job Satisfaction: A Case Study on Private Companies Employees of Bangladesh. IISTE, 4(4), 35–47.
- Ismajli, N., Zekiri, J., Qosja, E., Krasniqi, I., & Kalabria, L. (2015). The Importance of Motivation Factors on Employee Performance in Kosovo Municipalities. Macrothink Institute, 5(1), 23–39.
- Ja'afaru Garba Sule, Akeem Tunde Nafiu, & E. Victor Okpanachi. (2014). An Empirical Study of the Dialectical Relationship between Job Satisfaction and Job Performance of Restaurant Employees in Dekina Local Government of Kogi State, Nigeria. 596-607.
- Jacobs, R., Mannion, R., Davies, H. T. O., Harrison, S., & Konteh, F. (2013). Social Science & Medicine The Relationship Between Organizational Culture and Performance In Acute Hospitals.
- Javadi, D. M. H. M., Zadeh, N. D., Zandi, M., & Yavarian, J. (2012). Motivation and Trust on Knowledge Sharing and Effect of Knowledge Sharing on Employee's Performance. Macrothink Institute, 2(1), 210–221.
- Kelidbari, H. R. R., Fadaei, M., & Ebrahimi, P. (2016). The Role of Ethical Leadership On Employee Performance In Guilan University of Medical Sciences. Elsevier, 230, 463–470.
- Khan, A. A., Abbasi, S. O. B. H., Waseem, R. M., Ayaz, M., & Ijaz, M. (2016). Impact of Training and Development of Employees on Employee Performance through Job Satisfaction: A Study of Telecom Sector of Pakistan. Macrothink Institute, 7(1), 29–46
- Knowledge Management: Organizational Culture in Indonesian Government Human Capital Management. Elsevier, 72, 485–494
- Khanifah, S., & Palupiningdyah. (2015). Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Budaya Organisasi pada Kinerja Dengan Komitmen Organisasi. Management Analysis Journal, 4(3), 200–211.

- Lestari, A. N., & Suryani, E. (2018). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada PT The Univenus, Kragilan Serang Tahun 2018). 274-299.
- Lusri, L., & Siagian, H. (2017). PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA KARYAWAN PT. BORWITA CITRA PRIMA SURABAYA.
- Lambrou, P., Kontodimopoulos, N., & Niakas, D. (2010). Motivation and Job satisfaction Among Medical and Nursing Staff In A Cyprus Public General Hospital. *Human Resources for Health*, 8(1), 1–9.
- Macintosh, E. W., & Doherty, A. (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Elsevier*, 13(2), 106–117.
- Mangkunegara, A. P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathis, L. R., & Jackson, J. (2006). *Human Resources Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Menaka, C. (2015). Impact of Organizational Culture on Employee Job Performance in a Large Scale Apparel Company (BASL- Finishing). 2nd International HRM Conference, 2(1), 65–74.
- Mengenci, C. (2015). Who knows? Organizational culture might be the source of job satisfaction or stress : Evidence from Turkey. *HRMARS*, 5(3), 514–524.
- Murti, H., & Srimulyani, V. A. (2013). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Pemeditasi Kepuasan Kerja Pada Kota Madiun. *Jurnal Riset Manajemen Dan Akuntansi*, 1(1), 10–17.
- Murty, W. A., & Hudiwinarsih, G. (2012). Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya). *The Indonesian Accounting Review*, 2(2), 215–228.
- Muslih, B. (2011). Analisis Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di PT Sang Hyang Seri (Persero) Regional III Malang. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(4), 799–810.

- Mariam, R. (2009). PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING Studi Pada Kantor Pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) . 1-148. Maslow, A. H. (n.d.). A Theory Of Human Motivation. 370-396.
- Mukmin, S. (2021). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. 123-136.
- Mundakir, & Zainuri. (2018). PENGARUH KOMPENSASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. 37-48.
- Munir, Fachmi, M., & Sani, A. (2020). PENGARUH DISIPLIN DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI. 161-170.
- Nugraha, A., & Hilal, N. (2020). PENGARUH ABSENSI SIDIK JARI (FINGER PRINT) DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (STUDI KASUS PADA CV. INDORAGA PERSADA JEMBER). 57-76.
- Nurhasanah, Jufrizen, & Tupti, Z. (2022). Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. 245-261.
- Nahdluddin, M., & Maftukhah, I. (2015). Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Management Analysis Journal*, 4(3), 219–228.
- Nam, Y., & Kim, H. (2016). Influences of Organizational Culture Characteristics On Job Attitudes of Organizational Members in Semiconductor Industry. Elsevier, 91, 1106–1115.
- Nazir, Z. (2015). Impact of Organizational Culture on Employee's Performance. *IISTE*, 5(9), 31–38.
- Necla, H. (2015). The Relationship Between Learned Resourcefulness and Job Satisfaction : A Research on Staff of Higher Education in Turkey. Elsevier, 177, 132–135.

- Noor, N. N. (2016). Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Timur di Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 31(1), 9–15.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership Style, Organizational Culture and Performance : Empirical Evidence From UK Companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11, 766–788.
- Olanipekun, A. O., & Aje, I. O. (2013). Effects of Organisational Culture on the Performance of Quantity Surveying Firms in Nigeria Department of Quantity Surveying. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(5), 206–215.
- Omollo, P. A. (2015). Effect of Motivation On Employee Performance of Commercial Banks In Kenya : A Case Study of Kenya Commercial Bank In Migori County. *Macrothink Institute*, 5(2), 87–103.
- Oshagbemi. (2012). Academics and their managers : a comparative study in job satisfaction. *Emerald Insight*, 28(1), 108–123.
- Osman, S., Shariff, S. H., & Lajin, M. N. A. (2016). Does Innovation Contribute To Employee Performance? *Elsevier*, 219, 571–579.
- Permanasari, R. (2013). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap KinerjaPT. Anugrah Raharjo Semarang. *Management Analysis Journal*, 2(2), 1–9.
- Poernomo, U. D., & Wulansari, N. A. (2015). Pengaruh Konflik Antara Pekerjaan Keluarga Pada Kinerja Karyawan Dengan Kelelahan Emosional Sebagai Variabel Pemeditasi. *Management Analysis Journal*, 4(3), 190–199.
- Putra, A. K., & Frianto, A. (2013). Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(1), 377–387.
- Ranihusna, D. (2010). Efek Rantai Motivasi Pada Kinerja Karyawan. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 1(2), 90–103.
- Riduwan. (2005). *Dasar-Dasar Statistika*. Bandung: CV. Alfabeta. Riyadi, S. (2011). Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 13(1), 40–45.

- Rizwan, M., Tariq, M., Hassan, R., & Sultan, A. (2014). A Comparative Analysis of the Factors Effecting the Employee Motivation and Employee Performance in Pakistan. *Macrothink Institute*, 4(3), 35–49.
- Robbins. (2003). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, dan Aplikasi* (Edisi Baha). Jakarta: Prenhalindo.
- Roelen, C., Koopmans, P., & Groothoff, J. . (2008). Which work factors determine job satisfaction? *Work*, 30(4), 433–439.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations : Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 67, 54–67.
- Saeed, R., Nayyab, H. H., & Lodhi, R. N. (2013). An Empirical Investigation of Rewards and Employee Performance : A Case Study of Technical Education Authority of Pakistan. *Middle East Journal of Scientific Research*, 18(7), 892– 898.
- Samadzadeh, M. (2013). Investigating the effect of work stress, general health quality, organizational intelligence and job satisfaction on employee performance. *Growing Science*, 3, 2989–2994.
- Sangadji, E. M. (2013). The Effect of Organizational Culture On Lecturer's Job Satisfaction and Performance (A Research in Muhammadiyah University throughout East Java). *Macrothink Institute*, 3(3), 1–18.
- Sari, R., Muis, M., & Hamid, N. (2012). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar. *Jurnal Analisis*, 1(1), 87–93.
- Satyawati, N. M. R., & Suartana, I. W. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Yang Berdampak Pada Kinerja Keuangan. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 1(6), 17–32.
- Shahmohammadi, N. (2015). The Relationship between Management Style with Human Relations and Job Satisfaction among Guidance Schools Principals in District 3 of Karaj. *Elsevier*, 205, 247–253
- Sari, R., Yusendra, M. A., Mega, S. A., Warganegara, T. P., Prayitno, E., Siregar, N. Y., . . . Monica, L. T. (2015). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 112-235.
- Sihombing, P. T., & Batoebara, M. U. (2019). TRATEGI PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN DALAM PENCAPAIAN TUJUAN PERUSAHAAN DI CV MULTI BAJA MEDAN. 1-16.

- Sujarwo, A., & Wahjono. (2017). PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN PERILAKU INOVATIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI . 63-71.
- Sulieman Ibraheem Shelash Al-Hawary, & Nidaa Abed El-Fattah Banat. (2017). Impact of Motivation on Job Performance of Nursing Staff in Private Hospital in Jordan. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 54-63.
- Suratman, A., & Supriyantiningih, L. (2019). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KESELAMATAN KERJA TERHADAP KINERJA MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. 46-60.
- Susanto, P. C., Syailendra, S., & Suryawan, R. F. (2023). Determination of Motivation and Performance: Analysis of Job Satisfaction, Employee Engagement and Leadership. 59-68.
- Syamsuri, A. R., & Siregar, Z. M. (2018). Analisis Pelatihan, Disiplin Kerja, Remunerasi, dan Motivasi Berprestasi dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Karyawan. 95-105.
- Shahzad, F. (2012). Impact of Organizational Culture on Organizational Performance : An Overview. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 3(9), 975–985.
- Shaju, M. (2017). A study on the impact of Job Satisfaction on Job Performance of Employees working in Automobile. *Macrothink Institute*, 9(1), 117–130.
- Shandy, D. (2013). Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara). *EMBA*, 1(3), 208– 216.
- Silverthorne, C. (2004). The Impact of Organizational Culture and Person-Organization Fit On Organizational Commitment and Job Satisfaction in Taiwan. *Emerald Insight*, 7(25), 592–599.
- Singh, R., & Nayak, J. (2015). Mediating Role of Stress Between Work-Family Conflict and Job Satisfaction Among The Police Officials : Moderating Role of Socia Support. *Emerald Insight*, 38(4), 738–753.
- Sjafri, M., & Aida, V. H. (2007). *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.

- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Pendidikan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfa Beta.
- Sukestiyarno, & Wardoyo. (2009). *Statistika*. Semarang: Universitas Negeri Semarang.
- Susmiati & Sudarma. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi dan Dukungan Organisasi Persepsi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 4(1), 79–87.
- Suwardi, & Utomo, J. (2011). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Setda Kabupaten Pati). *Analisis Manajemen*, 5(1), 75–86.
- Suwati, Y. (2013). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tunas Hijau Samarinda. *eJournal Ilmu Administrasi Bisnis*, 1(1), 41–55.
- Syauta, E. A., & Setiawan, M. (2012). The Influence of Organizational Culture , Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia). *International Journal of Business and Management Invention*, 1(1), 69–76.
- Tania, A., & Sutanto, E. M. (2013). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan PT. DAI KNIFE di Surabaya. *AGORA*, 1(3), 1–9.
- Tsai, Y. (2011). Relationship between Organizational Culture , Leadership Behavior and Job Satisfaction. *BMC Health Services Research*, 11(1), 1–9.
- Uddin, M. J., Luva, R. H., & Hossian, S. M. (2013). Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity : A Case Study of Telecommunication Sector in. *Canadian Center of Science and Education*, 8(2), 63–77.
- Vosloban, R. I. (2012). The Influence of the Employee's Performance on the company's growth-a managerial perspective. *Elsevier*, 3, 660–665.
- Widodo, T. (2010). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga. *Among Makarti*, 3(5), 14–35.
- Yildiz, N., & Tuna, K. (2015). Effect of Management Factor on Employee Job Satisfaction : An Application in Telecommunication Sector. *Elsevier*, 195(0224), 673–679

- Zagladi, A., Hadiwidjojo, D., Rahayu, M., & Noermijati. (2015). The Role of Job Satisfaction dan Power Distance In Determining The Influence Of Organizational Justice Toward The Turnover Intention. Elsevier, 211, 42–48.
- Zameer, H., Ali, S., & Amir, M. (2014). The Impact of the Motivation on the Employee's Performance in Beverage Industry of Pakistan. HRMARS, 4(1), 293–298

