

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL  
MEDIASI  
(Studi pada The Tanis Express Denpasar)**

**Dewi Purnama Sari<sup>1)</sup>, Nengah Landra<sup>2)</sup>, Ni Made Dwi Puspitawati<sup>3)</sup>**  
<sup>1,2,3</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mahasaraswati Denpasar  
Email: [dewiprnmsari15@gmail.com](mailto:dewiprnmsari15@gmail.com)

**ABSTRACT**

*Performance is the result or level of success of a person as a whole during a certain period in carrying out tasks compared to various possibilities, such as work standards, targets or goals or criteria that have been determined in advance and mutually agreed upon. This study aims to determine the effect of organizational culture on employee performance, directly or indirectly through employee job satisfaction as a mediating variable at The Tanis Express Denpasar. Sampling was carried out using saturated sampling technique with a total of 42 employees at The Tanis Express Denpasar. Data processing uses Structural Equation Modeling (SEM) analysis techniques with the help of the SmartPLS 3.0 For Windows program.*

*The results of the analysis conclude that organizational culture has a positive and significant effect on employee performance. Organizational culture has a positive and significant effect on job satisfaction. Job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance. And employee job satisfaction is able to mediate the influence of organizational culture on employee performance. There are limitations to the research object used only focusing on organizational culture and employee job satisfaction so that it cannot analyze or reach deeper into the factors that can affect employee performance*

**Keywords:** *Organizational culture, job satisfaction, employee performance*

**PENDAHULUAN**

Perusahaan dalam memperoleh keuntungan melakukan kegiatan yang menggunakan faktor-faktor produksi seperti sumber daya manusia, sumber daya alam, modal, dan teknologi, sehingga memerlukan upaya-upaya untuk meningkatkan dan mengembangkan sumber daya manusia (Widyani, 2015). Mangkunegara (2015:9) menjelaskan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai

dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

The Tanis Expres Denpasar adalah salah satu perusahaan jasa transportasi laut yang ada di kota Denpasar, dan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Menurut Fauji (2017), budaya organisasi yang disosialisasikan dengan baik dapat menentukan kekuatan menyeluruh organisasi, kinerja dan daya saing dalam jangka panjang. Menurut Robbins, (2017: 112 ), agar menghasilkan karyawan yang profesional dengan integritas yang

tinggi, diperlukan adanya acuan baku yang diberlakukan oleh suatu organisasi. Acuan baku tersebut adalah budaya organisasi yang secara sistematis menuntun karyawan untuk meningkatkan kinerja bagi organisasi/perusahaan. Dengan adanya budaya organisasi yang kuat atau positif dapat mendukung karyawan dalam meningkatkan kinerjanya, sebaliknya budaya organisasi yang lemah atau negatif dapat menghambat dan bertentangan dengan tujuan-tujuan organisasi atau perusahaan. (Wibowo, 2015), Namun pada kenyataan di lapangan banyak budaya organisasi yang negatif sehingga berpengaruh buruk terhadap kinerja karyawan organisasi atau perusahaan tersebut.

Hasil penelitian Baan, (2015). menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berikutnya penelitian Jamaluddin, *et.al.*, (2017), dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja karyawan pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi selatan. Hasil penelitiannya menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi mempengaruhi kepuasan kerja ( Nikpour : 2016 ) Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Menurut Hasibuan (2016), mengatakan bahwa karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi biasanya lebih cenderung untuk tidak meninggalkan pekerjaan, lebih produktif, lebih menampilkan jati diri mereka dan lebih mungkin

puas dengan kehidupan mereka. Hasibuan (2016), kepuasan kerja pada dasarnya merupakan salah satu aspek psikologis yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, pekerja akan merasa puas dengan adanya kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang pekerja hadapi.

Penelitian Subanar (2016) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh Positif dan signifikan pada kepuasan kerja karyawan. Artinya apabila budaya organisasi baik maka akan diikuti dengan peningkatan kepuasan kerja karyawan. Penelitian Herawan (2015) dengan hasil penelitiannya bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Artinya setiap peningkatan Budaya Organisasi akan menyebabkan peningkatan Kepuasan Kerja.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja adalah kepuasan kerja, (Sari dan Susilo : 2018). Kepuasan kerja menurut Panggabean (2016: 128) dikatakan bahwa pada dasarnya, kepuasan kerja tergantung kepada apa yang diinginkan seseorang dari pekerjaannya dan apa yang mereka peroleh. Orang yang paling banyak tidak merasa puas adalah mereka yang mempunyai keinginan yang paling banyak, namun mendapat yang sedikit, sedangkan yang paling merasa puas adalah orang yang menginginkan banyak dan mendapatkannya. Menurut Luthans (2006:24:3) Kinerja yang tinggi dapat tercipta apabila karyawan memiliki kepuasan, sehingga merasa senang dan nyaman bekerja.

Penelitian tentang kepuasan kerja dengan kinerja dilakukan oleh

Tolis, Dkk (2017) Hasil Penelitian ini menemukan bahwa secara parsial kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya apabila karyawan menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan. Penelitian Sari dan Susilo (2018), bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya bila Gaji atau upah yang diterima karyawan pantas, para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan pengharapan mereka maka kinerja karyawan akan meningkat.

Perbedaan hasil penelitian satu dengan penelitian lainnya menyebabkan perlu kiranya dilakukan kajian ulang mengenai pengaruh Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel mediasi guna untuk membuktikan pengaruh masing-masing variabel tersebut terhadap secara langsung maupun tidak langsung terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Adapun Tujuan dari penelitian ini untuk menjawab rumusan masalah penelitian, yaitu untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi secara langsung maupun tidak langsung terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan pada The Tanis Expres Denpasar.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **1). Pengertian Kinerja**

Menurut Afandi (2018:83) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu

perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Sedangkan Suwatno dan Donni (2018), mengemukakan kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku, dalam kurun waktu tertentu, berkenaan dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakan.

### **2). Pengertian Budaya organisasi**

Menurut Wuradji (2018), Budaya organisasi adalah semua keyakinan, perasaan, perilaku dan simbol-simbol yang mencirikan suatu organisasi. Secara lebih spesifik budaya organisasi dirumuskan sebagai saling berbagai pandangan, cita-cita, keyakinan, perasaan, prinsip-prinsip, harapan, sikap, norma dan nilai-nilai dari semua anggota organisasi. Selanjutnya menurut Schein (2016), Budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik

### **3) Pengertian kepuasan kerja.**

Robbins (2015: 170) menjelaskan kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu di dalam bekerja. Setiap individu pekerja memiliki karakteristik yang berbeda – beda, maka tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda –

beda pula tinggi rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama. Menurut Lawler (Robbins, 2015:180), ukuran kepuasan sangat didasarkan atas kenyataan yang dihadapi dan diterima sebagai kompensasi usaha dan tenaga yang diberikan. Kepuasan kerja tergantung kesesuaian atau keseimbangan antara yang diharapkan dengan kenyataan.

## KERANGKA BERPIKIR DAN HIPOTESIS

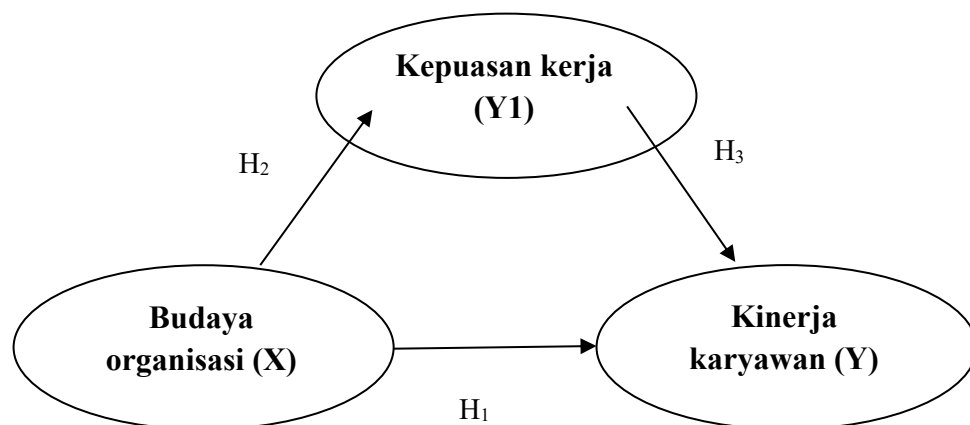
### Kerangka berpikir

Budaya organisasi yang baik akan bisa mempengaruhi tercapainya kepuasan kerja karyawan yang tinggi. Salah satu upaya yang dilakukan perusahaan demi meningkatkan kinerja karyawannya diantaranya ialah dengan meningkatkan moral kerja karyawan. karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu.

Menurut Hasibuan (2016), mengatakan bahwa karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi biasanya lebih cenderung untuk tidak meninggalkan pekerjaan, lebih produktif, lebih menampilkan jati diri mereka dan lebih mungkin puas dengan kehidupan mereka. dengan kepuasan kerja yang tinggi mempunyai evaluasi kinerja Karyawan yang lebih tinggi. Ini berarti kinerja Karyawan berhubungan erat dengan kepuasan kerja, seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan itu sendiri, sedangkan jika seseorang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan tersebut hal ini akan mempengaruhi kinerja Karyawan .

Berdasarkan kajian teori dan hasil penelitian terdahulu, maka dapat disusun suatu kerangka pemikiran dan model penelitian, yang tertera pada Gambar 1 :

**Gambar 1**  
**Kerangka berpikir**



Sumber : Hasil pemikiran peneliti Tahun 2021

### 1) Hipotesis penelitian

**H-1** :Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap

kinerja karyawan pada The Tanis Expres Denpasar.

**H-2** :Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada The Tanis Express Denpasar

**H-3** :Kepuasan Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada The Tanis Express Denpasar.

#### METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada The Tanis Express Denpasar. The Tanis Express Denpasar beralamat pada Ruko Arcade 2, Jl. Matahari Terbit, Sanur Kaja, Denpasar Selatan Kota Denpasar, Bali, Indonesia. Pemilihan lokasi ini berdasarkan observasi dan tanya jawab dengan karyawan ditemukan masalah yang dalam bidang sumber daya manusia yang berkaitan dengan Budaya

organisasi, Kinerja karyawan dan Kepuasan kerja pada The Tanis Express Denpasar. Dan pertimbangan lain bahwa The Tanis Express Denpasar dalam menjalankan operasional usahanya sering mengadakan mutasi karyawan. Sehingga menarik untuk dikaji lebih lanjut

#### Uji Instrumen

##### 1) Uji Validitas

Dalam penelitian ini, validitas diuji menggunakan *analisis factor*, suatu item dinyatakan valid jika mempunyai loading faktor lebih besar dari 0,3, dan juga mempunyai kecukupan sample lebih besar dari 0,5 (Ghozali, 2016). Hasil uji validitas dapat disajikan pada Tabel 1 :

**Tabel 1**  
**Rekapitulasi hasil uji validitas instrumen penelitian**

Variabel	Indikator	Koefisien Korelasi	Korelasi Batas	Keterangan
Budaya organisasi (X)	X <sub>1</sub>	0,779	0,304	Valid
	X <sub>2</sub>	0,798	0,304	Valid
	X <sub>3</sub>	0,798	0,304	Valid
	X <sub>4</sub>	0,792	0,304	Valid
	X <sub>5</sub>	0,779	0,304	Valid
	X <sub>6</sub>	0,797	0,304	Valid
	X <sub>7</sub>	0,786	0,304	Valid
Kepuasan kerja (Z)	Z <sub>1</sub>	0,819	0,304	Valid
	Z <sub>2</sub>	0,778	0,304	Valid
	Z <sub>3</sub>	0,828	0,304	Valid
	Z <sub>4</sub>	0,788	0,304	Valid
	Z <sub>5</sub>	0,788	0,304	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y <sub>1</sub>	0,415	0,304	Valid
	Y <sub>2</sub>	0,486	0,304	Valid
	Y <sub>3</sub>	0,513	0,304	Valid
	Y <sub>4</sub>	0,639	0,304	Valid
	Y <sub>5</sub>	0,723	0,304	Valid
	Y <sub>6</sub>	0,526	0,304	Valid

Hasil uji validitas pada Tabel 1 menunjukkan bahwa seluruh instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur

variabel Budaya organisasi, Kepuasan kerja dan kinerja karyawan memiliki nilai koefisien korelasi dengan skor total seluruh

item pernyataan lebih besar dari 0,30. Hal ini menunjukkan bahwa butir-butir pernyataan dalam instrument penelitian tersebut valid dan layak digunakan sebagai instrument penelitian.

## 2) Uji Reliabilitas

Dalam hal ini, akan dilakukan uji reliabilitas untuk beberapa

variabel yang digunakan dalam penelitian ini, dalam hal ini meliputi variabel Budaya organisasi, (X), Kinerja (Y) dan kepuasan kerja (Z), adapun *reliability analysis-scale* (alpha) dapat disajikan pada Tabel 2 :

**Tabel 2**  
**Rekapitulasi hasil uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach Alpha 0,60	keterangan
Budaya organisasi (X)	0,891	Reliabel
Kinerja (Y)	0,857	Reliabel
Kepuasan kerja (Z)	0,889	Reliabel

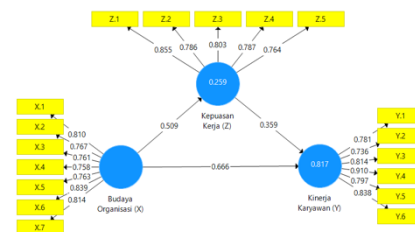
Tabel 2 dapat di lihat bahwa variabel Budaya organisasi (X), kinerja (Y), dan kepuasan kerja (Z) masing-masing memiliki *Cronbach Alpha* = 0,891(X), 857(Y), dan 0,889 (Z) di mana nilai tersebut lebih besar dari 0,60. Jadi kesimpulannya semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel dan penelitian bisa dilanjutkan.

## HASIL PENELITIAN

### 1) Evaluasi Model Pengukuran (*Measurement Model/Outer Model*)

Evaluasi *outer model* disebut pula dengan evaluasi model pengukuran dilakukan untuk menila validitas dan realibilitas model. Analisis model pengukuran konstruk dengan indikator refleksi ingin melihat validitas dari masing-masing indikator dan menguji realibilitas dari konstruk tersebut. Kriteria validitas indikator diukur dengan *convergent validity*, sedangkan realibilitas

konstruk diukur dengan *composite reability* dan *average varianceextracted* atau AVE. *Measurement Model/Outer Model*) dapat disajikan pada gambar 2 :



**Gambar 2**  
**Outer Model**

#### a) Convergent Validity

Indikator dikatakan valid, jika koefisien *outer loading* > 0,70, serta nilai *pvalue* < 0,05 atau signifikan pada *t-statistik* 1,96. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien *outer loading* dapat disajikan pada Tabel 3 :

**Tabel 3**  
**Hasil evaluasi *Outer Loading***

Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i>
Budaya organisasi (X)	Inovasi dan keberanian mengambil resiko (X.1)	0.810
	Perhatian pada hal-hal rinci. (X.2)	0.767
	Orientasi hasil kerja (X.3)	0.761
	Orientasi pada anggota organisasi (X.4)	0.758
	Orientasi tim. (X.5)	0.763
	Keagresifan. (X.6)	0.839
	Kepribadian (X.7)	0,814
Kepuasan kerja (Z)	Pekerjaan (Z.1)	0.855
	Gaji/upah (Z.2)	0.786
	Promosi (Z.3)	0.803
	Pengawasan (Z.4)	0.787
	Rekan kerja (Z.5)	0.764
Kinerja karyawan (Y)	Kualitas (Y.1)	0.781
	Kuantitas (Y.2)	0.736
	Tanggung jawab (Y.3)	0.814
	Keahlian (Y.4)	0.910
	Kerjasama (Y.5)	0.797
	Kreativitas (Y.6)	0.838

Tabel 2 hasil evaluasi pada *outer loading* dapat diperoleh informasi bahwa semua indikator pada masing-masing variable memiliki nilai *outer loading* lebih besar dari 0,50. Ini berarti semua indikator dari masing-masing variable sudah valid.

## 2) *Discriminant validity*

*Discriminant Validity* merupakan model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai

berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut metode lain untuk menilai *discriminant validity* yaitu dengan membandingkan nilai *squareroot of average variance extracted* (AVE).

**Tabel 4**  
**Hasil Uji Validitas *Discriminant Cross Loading***

	Budaya Organisasi (X)	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja Karyawan (Y)
Budaya Organisasi (X)	0.788		
Kepuasan Kerja (Z)	0.509	0.800	
Kinerja Karyawan (Y)	0.849	0.698	0.815



Tabel 4 menunjukkan bahwa semua nilai *cross loading* setiap indikator pada masing – masing variabel lebih besar dari 0,7 Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa data dalam penelitian valid.

### 3) *Composite reliability*

*Composite reliability* merupakan kelompok indikator yang

mengukur sebuah variabel memiliki reliabilitas komposit yang baik, *Composite Reliability* mengukur *internal consistency* dan nilai harus diatas 0,70 dan nilai *cronbach alpha* besar dari 0,60 berdasarkan metode Chin (Chin *et al.*, 1999).

**Tabel 5**  
**Hasil Uji Reliabilitas *Cronbach's alpha***

	<i>Cronbach's Alpha</i>
Budaya Organisasi (X)	0.900
Kepuasan Kerja (Z)	0.860
Kinerja Karyawan (Y)	0.898

Tabel 4 menunjukkan bahwa semua nilai *Cronbach's alpha* pada masing – masing variabel lebih besar

dari 0,6. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa data dalam penelitian reliabel.

**Tabel 6**  
**Hasil Uji Reliabilitas *Composite reliability***

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
Budaya Organisasi (X)	0.920
Kepuasan Kerja (Z)	0.898
Kinerja Karyawan (Y)	0.922

Tabel 6 menunjukkan bahwa semua nilai *Composite reliability* pada masing – masing variabel lebih besar dari 0,7. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa data dalam penelitian reliabel.

### Hasil Evaluasi Model Struktural (*Inner model*)

#### a) *R – square* ( $R^2$ )

*R-square* untuk konstruk dependen nilai *R-square* dapat digunakan untuk mengetahui

evaluasi pengaruh prediktor terhadap setiap variabel laten endogen. Hasil  $R^2$  sebesar 0,743 dan 0,568 untuk variabel laten endogen dalam model struktural mengindikasikan bahwa nilai *R-Square* ( $R^2$ ) sebesar 0,67 tergolong model kuat, *R-Square* ( $R^2$ ) sebesar 0,33 model moderat, dan *R-Square* ( $R^2$ ) sebesar 0,19 tergolong model yang lemah. Nilai *R-square* digunakan untuk nantinya menghitung nilai *Q-square* yang merupakan uji *goodness of fit* model.

**Tabel 7**  
**Hasil Uji *R-square***

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Karyawan (Y)	0,817	0,807
Kepuasan kerja (Z)	0,359	0,340



Tabel 6 diperoleh nilai *R-square* untuk variabel Budaya organisasi terhadap kinerja Karyawan sebesar 0,817 lebih besar dari 0,67 ( $0,817 > 0,67$ ) sehingga kategori model adalah baik, yang menunjukkan memiliki besar pengaruh  $0,817 \times 100\% = 81,7\%$ . Nilai *R-square* untuk variabel Budaya organisasi terhadap Kepuasan kerja sebesar 0,359 lebih besar dari 0,33 ( $0,359 > 0,33$ ) sehingga kategori model adalah moderat, yang menunjukkan memiliki besar pengaruh  $0,359 \times 100\% = 35,9\%$ .

#### b) *Q* – square ( $Q^2$ )

Pengujian *inner model* dilakukan dengan melihat nilai *Q-square* yang merupakan uji *goodness of fit* model. Apabila nilai *Q-square* lebih besar dari 0 (nol) memperlihatkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relvance*, sedangkan nilai *Q-square* kurang dari 0 (nol) memperlihatkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Namun, jika hasil perhitungan memperlihatkan nilai *Q-square* lebih dari 0 (nol), maka model layak dikatakan memiliki nilai prediktif yang relevan. Kriteria kuat lemahnya model diukur berdasarkan *Q-Square*

*Predictive Relevance* ( $Q^2$ ) menurut Lathan dan Ghozali (2015:80) adalah sebagai berikut : 0,35 (model kuat), 0,15 (model moderat), dan 0,02 (model lemah) Perhitungan *Q-square* dapat dilihat sebagai berikut:

$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - (1 - R^2_1) (1 - R^2_2) \\ &= 1 - (1 - 0.359)(1 - 0.817) = 1 - (0.067 \\ &\times 0.667) \\ &= 1 - 0.310 = 0.690 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas, diperoleh nilai *Q-square* sebesar 0,690 lebih dari 0 dan mendekati 1, sehingga dapat disimpulkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relvance* dengan kriteria kuat atau model layak dikatakan memiliki nilai prediktif yang relevan.

#### Hasil Pengujian Hipotesis

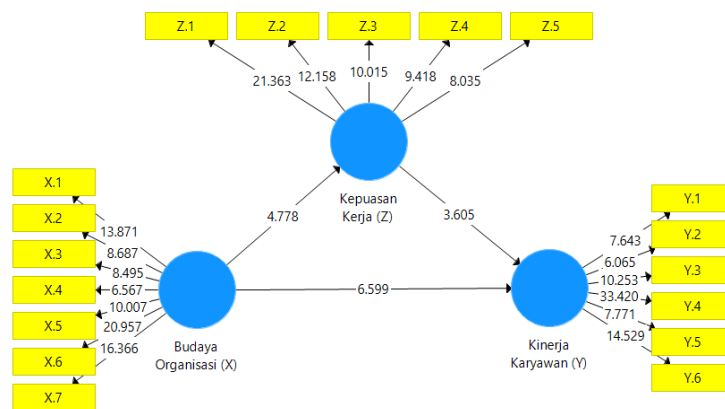
Dalam pengujian hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan/penolakan hipotesis adalah  $H_a$  diterima dan  $H_0$  di tolak ketika t-statistik  $> 1,96$ . Untuk menolak/menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka  $H_a$  di terima jika nilai  $p < 0,05$ .

**Tabel 8**  
**Hasil Uji Pengaruh Langsung**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values	Keterangan
Budaya Organisasi (X) - > Kepuasan Kerja (Z)	0.509	0.531	0.106	4.778	0.000	$H_1$ Diterima
Budaya Organisasi (X) - > Kinerja Karyawan (Y)	0.666	0.669	0.101	6.599	0.000	$H_2$ Diterima
Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.359	0.354	0.100	3.605	0.000	$H_3$ Diterima

Tabel 7 diperoleh nilai *p-value* dan *t statistics* untuk masing-masing variabel yang dijelaskan sebagai berikut.

- a) Nilai *p-value* variabel Budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar  $0,000 < 0,05$  dengan nilai beta sebesar 0,509 dan nilai *t-statistik* sebesar  $4,778 > 1,96$  maka dapat disimpulkan bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Karyawan, sehingga hipotesis diterima.
- b) Nilai *p-value* variabel Budaya organisasi terhadap kinerja Karyawan sebesar  $0,000 < 0,05$
- c) dengan nilai beta sebesar 0,666 dan nilai *t-statistics* sebesar  $6,599 > 1,96$  maka dapat disimpulkan bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan, sehingga hipotesis diterima.
- d) Nilai *p-value* variabel kepuasan kerja terhadap Kinerja karyawan sebesar  $0,000 < 0,05$  dengan nilai beta sebesar 0,359 dan nilai *t-statistics* sebesar  $3,605 > 1,96$  maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan, sehingga hipotesis diterima.



**Gambar 3**

**Full Model Hasil Analisis SEM-PLS**

**Pemeriksaan Variabel Mediasi**

Untuk memudahkan dalam pengujian variabel mediasi dan

mengetahui efek tak langsung dalam penelitian ini, berikut dilakukan analisis pada model uji mediasi yang disajikan pada Tabel 9 :

**Tabel 9**

**Rekapitulasi Hasil Pemeriksaan Variabel Mediasi**

Mediasi variable kepuasan kerja (Z)	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values	Keterangan
Budaya organisasi (X) -> Kepuasan kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,183	0,186	0,061	2,999	0,003	Partial Mediasi

Hasil analisis secara langsung, efek tak langsung, dan keseluruhan dapat direkapitulasi efek langsung, efek tak langsung, dan efek total pada sajian Tabel 10 :

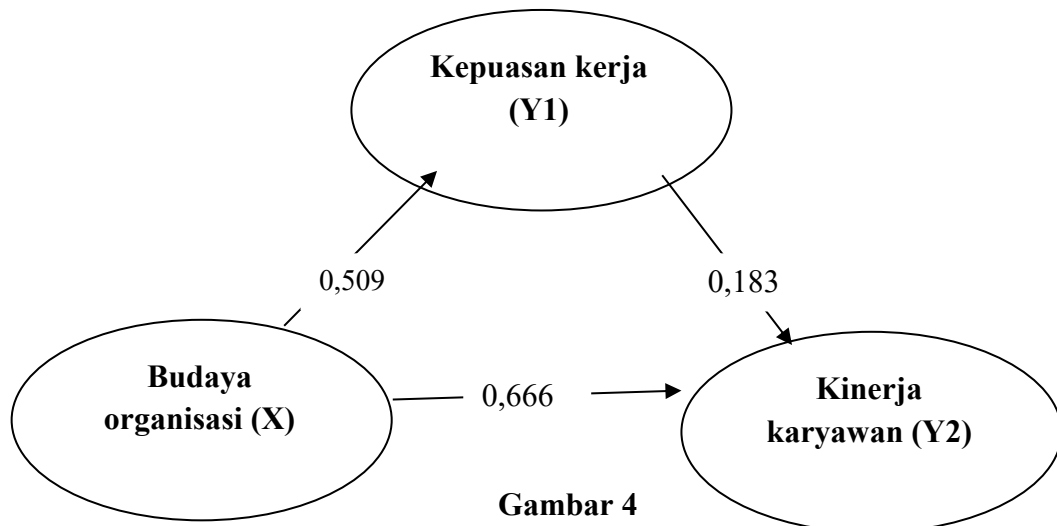
**Tabel 10**  
**Pengaruh Langsung, Pengaruh Tak Langsung, dan Pengaruh Total**

No.	Hubungan Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tak Langsung	Pengaruh Total
1	Budaya Organisasi (X) -> Kepuasan Kerja (Z)	0,509 (sig)	-	0,509
2	Budaya Organisasi (X) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,666 (sig)	-	0,666
3	Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,359 (sig)	0,183	0,542

Tabel 10 menunjukkan bahwa pengaruh mediasi variabel kepuasan kerja ( $Y_1$ ) pada pengaruh tidak langsung Budaya organisasi (X) terhadap kinerja (Y) adalah sebesar 0,183. Temuan ini memberikan petunjuk budaya organisasi yang semakin baik menjadikan karyawan semakin meningkatkan kepuasan kerja karyawan, sehingga nantinya

dapat meningkatkan kinerja sesuai dengan tujuan pada The Tanis Express Denpasar.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis-hipotesis yang telah diuraikan diatas maka disusun diagram jalur seperti sajian gambar berikut ini :



**Gambar 4**  
**Diagram jalur hasil analisis**

#### Profile variabel penelitian

Kajian profil indikator digunakan untuk mendalami variabel-variabel yang diteliti berdasarkan nilai bobot faktor (*factor*

*loading*) dan rerata (*mean*). Adapun profil variabel budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja dapat dipaparkan sebagai berikut:

#### 1) Profil Budaya organisasi

Adapun profil indikator Budaya organisasi pada The Tanis Expres Denpasar dapat disajikan pada Tabel 11 :

**Tabel 11**  
**Bobot Faktor dan Rerata Variabel budaya organisasi**

Indikator	Bobot Faktor		Rerata
	<i>Outer Loading</i>	<i>T Statistics</i>	
Inovasi dan keberanian mengambil resiko	0.81	13.871	2.60
Perhatian pada hal-hal rinci.	0.767	8.687	2.43
Orientasi hasil kerja	0.761	8.495	2.48
Orientasi pada anggota organisasi	0.758	6.567	2.71
Orientasi tim	0.763	10.007	2.62
Keagresipan	0.839	20.957	2.67
Kepribadian	0,814	16,366	2.52

Berdasarkan Tabel 11 ditunjukkan bahwa variabel iklim organisasi pada indikator keagresipan memperoleh bobot faktor tertinggi, yaitu sebesar 0,839, Hasil ini mengindikasikan bahwa keagresipan paling penting peranannya dalam budaya organisasi. Hal ini belum sesuai dengan realita, karyawan lebih menanggapi pada indikator Orientasi pada anggota organisasi yang ditunjukkan pada perolehan rerata tertinggi 2,71.

Dengan demikian, budaya organisasi pada The Tanis Expres

Denpasar dapat dinyatakan belum memadai. Laporan ini memberikan petunjuk penting bagi manajemen The Tanis Expres Denpasar untuk lebih memperhatikan Orientasi pada anggota organisasi, sehingga budaya organisasi pada The Tanis Expres Denpasar akan menjadi semakin baik.

## 2) Profil Kepuasan Kerja

Adapun profil indikator kepuasan kerja pegawai yang bekerja pada The Tanis Expres Denpasar dapat disajikan pada Tabel 12 :

**Tabel 12**  
**Bobot Faktor dan Rerata Variabel Kepuasan Kerja**

Indikator	Bobot Faktor		Rerata
	<i>Outer Loading</i>	<i>T Statistics</i>	
Pekerjaan	0.855	21.363	2.74
Gaji/Upah	0.786	12.158	2.69
Promosi	0.803	10.015	2.71
Pengawas	0.787	9.418	2.79
Rekan kerja	0.764	8.035	2.57

Tabel 12 menunjukkan bahwa pada indikator pengawas memperoleh bobot tertinggi, yaitu sebesar 0,787, Hasil ini mengindikasikan bahwa pengawasan paling penting peranannya dalam kepuasan kerja karyawan.

Hal ini sudah sesuai dengan realita, bahwa karyawan ada respon yang sama dalam menanggapi pada pengawas yang ditunjukkan pada perolehan rerata tertinggi sebesar 2,79. Dengan demikian, kepuasan kerja karyawan yang bekerja di The tanis Exspres Denpasar dapat dinyatakan sudah memadai. Hasil analisis ini memberikan petunjuk penting bagi pimpinan untuk lebih

memperhatikan karyawannya terhadap pengawasan. Pengawasan dapat diartikan sebagai suatu proses untuk menetapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan mengoreksi bila perlu dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula. Tujuan utama dari pengawasan ialah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan.

### 3) Profil Kinerja karyawan

Adapun profil indikator kinerja karyawan yang bekerja pada The Tanis Exspres Denpasar dapat disajikan pada Tabel 13 :

**Tabel 13**  
**Bobot Faktor dan Rerata Variabel Kinerja**

Indikator	Bobot Faktor		Rerata
	<i>Outer Loading</i>	<i>T Statistics</i>	
Kualitas	<b>0.781</b>	9,462	2.48
Kuantitas	<b>0.736</b>	21,589	2.64
Tanggung jawab	<b>0.814</b>	12,197	2.67
Keahlian	<b>0.910</b>	7,412	<b>2.76</b>
Kerja sama	<b>0.797</b>	12,858	2.60
Kreativitas	<b>0.838</b>	13,889	2.57

Tabel 5.13 menunjukkan bahwa efektifitas memperoleh bobot faktor tertinggi, yaitu sebesar 0,910, Hasil ini mengindikasikan bahwa keahlian paling penting peranannya dalam kinerja karyawan. Hal ini sudah sesuai dengan realita, karyawan lebih menanggapi pada keahlian yang ditunjukkan pada perolehan rerata tertinggi sebesar 2,76.

Dengan demikian, kinerja karyawan pada The Tanis Exspres Denpasar dapat dinyatakan sudah memadai. Laporan ini memberikan petunjuk penting bagi The tanis Exspres Denpasar untuk lebih

memperhatikan pada keahlian, Kebutuhan akan tenaga kerja yang profesional dan mempunyai keahlian (skill) yang kuat ini menjadi tuntutan utama dalam dalam bekerja. Terlebih di dunia kerja sekarang, banyak dipengaruhi oleh perubahan pasar, ekonomi dan teknologi. Tenaga kerja yang memiliki kecerdasan dan skill yang kuat sangat mendukung pemenuhan kebutuhan pada tenaga kerja.dengan keahlian yang dimiliki kinerja karyawan akan menjadi semakin meningkat.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### A. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis penelitian dan hasil pembahasan pada bab sebelumnya maka simpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan pada The Tanis Express Denpasar, Hal ini dapat dimaknai apabila budaya organisasi semakin meningkat maka akan diikuti dengan kinerja Karyawan pada The Tanis Express Denpasar semakin meningkat.
- 2) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja kinerja Karyawan pada The Tanis Express Denpasar. Hal ini dapat dimaknai apabila budaya organisasi semakin meningkat maka akan diikuti dengan kepuasan kerja Karyawan pada The Tanis Express Denpasar semakin meningkat.
- 3) Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada The Tanis Express Denpasar, Hal ini dapat dimaknai apabila kepuasan kerja karyawan semakin meningkat maka akan diikuti dengan kinerja karyawan pada The Tanis Express Denpasar semakin meningkat.
- 4) Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh Budaya organisasi terhadap kinerja Karyawan pada The Tanis Express Denpasar. Hal ini menunjukkan bahwa Kepuasan kerja dapat memperkuat pengaruh Budaya organisasi terhadap kinerja Karyawan pada The Tanis Express Denpasar

### B. Saran

Berdasarkan pembahasan pada bab sebelumnya, maka penulis ingin menyampaikan saran-saran yang sekiranya berguna bagi The Tanis Express Denpasar adalah sebagai berikut :

- 1). Saran bagi The Tanis Express Denpasar.
  - a) Hasil Pada deskripsi jawaban responden pada variable budaya organisasi yaitu pada pernyataan Saya diharapkan menjalankan presisi, analisis dan perhatian pada hal-hal detail memperoleh nilai rata-rata skor yang terendah maka peneliti menyarankan kepada pimpinan perusahaan The Tanis Express Denpasar untuk memberikan pelatihan-pelatihan kerja kepada karyawan untuk melakukan penyempurnaan dalam pengukuran, perhitungan atau spesifikasi sehingga karyawan akan memiliki kemampuan didalam mengejar target yang ditetapkan perusahaan.
  - b) Hasil Pada deskripsi jawaban responden pada variable kepuasan kerja yaitu pada pernyataan Saya bekerja didukung dengan rekan kerja yang ramah dan mendukung memperoleh nilai rata-rata skor yang terendah maka peneliti menyarankan kepada pimpinan perusahaan The Tanis Express Denpasar untuk memberikan motivasi kepada seluruh karyawan untuk tetap menjalin hubungan kerja sama team sesama rekan kerja dalam menangani pekerjaan sehingga akan tercipta suasana kerja yang kompak.
  - c) Pada memiliki keagresipan dalam bekerja dan hal ini merupakan hal yang penting peranannya dalam pencapaian kinerja karyawan,

- tetapi secara realitanya karyawan lebih menanggapi orientasi pada anggota organisasi. Sehingga pimpinan perusahaan melakukan pendekatan secara persuasive terhadap karyawan agar lebih memfokuskan diri supaya lebih afesif dalam bekerja sehingga kedepannya adanya peningkatan kinerja karyawan yang lebih baik. profile Budaya organisasi harapan dari perusahaan bahwa karyawan supaya
- 2) Saran bagi penelitian selanjutnya disarankan apabila ingin meneliti tentang Kinerja karyawan agar tetap mengambil variabel yang tidak berpengaruh signifikan yaitu variabel budaya organisasi, motivasi kerja, dan disamping itu pula peneliti yang berikut mengingat masih ada variable lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.
- DAFTAR PUSTAKA**
- Afandi, P., 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia; Teori, Konsep dan Indikator*, edisi 1. ed. Zanafa, Pekanbaru.
- Barney, *et.al.*, 2015. *Strategic Management and Competitive Advantage*. 2nd Edition. USA: Pearson Printice Hall.
- Bahardur, Iswadi. 2018. Kearifan Lokal Budaya Minangkabau Dalam Seni Pertunjukan Tradisional Randai. *Jantera: Jurnal Kajian Sastra*, 7 (2), 145—160
- Bintoro dan Daryanto. 2017. *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Cetakan 1. Yogyakarta : Gava Media.
- Barney and William. 2015. *Strategic Management and Competitive Advantage*. 2nd Edition. USA: Pearson Printice Hall
- Baan. 2015. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Hotel Grand Victoria Di Samarinda. *Jurnal Fakultas ekonomi Universitas Samarinda*
- Cahyo, Dkk., (2017) Pengaruh Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai Variabel mediator.(Studi pada PT. Astra Internasional, Tbk-Toyota(Auto 2000) Cabang Sutoyo Malang). *Jurnal Manajemen Fakultas ekonomi dan Bisnis Unversoitas Brawijaya*.
- Dessler, Gary. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid 1 Edisi 10, Alih Bahasa : Paramita Rahay, (2016), Indeks, Jakarta.
- Edison dkk. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Eko Widodo,Suparno.2015.” *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*”.Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Faudji. 2017. Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Pada PT. Jasa Riau Advertising Pekanbaru. *Jurnal Manajemen FEB. Universitas Islam Negeri pekanbaru*.
- Ghozali, Imam. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS* (Edisi Kedua), Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ghozali, Imam, Hengky Latan. 2015. *Konsep, Teknik, Aplikasi*



- Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris.* BP Undip. Semarang
- Ghozali, Imam, Hengky Latan. 2015. *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris.* BP Undip. Semarang
- Gibson. dkk., 2018. *Organisasi dan Manajemen, Perilaku, Struktur, dan proses,* terjemahan oleh Joerban Wahid, Erlangga, Jakarta.
- Hasibuan. Malayu, SP. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Edisi Revisi. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara.
- 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Edisi Revisi. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara.
- Hadi, Sutrisno. 2016. *Statistika.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Irham Fahmi. 2017. *Analisis Laporan Keuangan,* Cetakan ketiga. Bandung: Alfabeta.
- Jamaluddin, dkk., 2017. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi selatan. *Jurnal FEB Universitas Negeri Makasar.*
- Luthans. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Graha Ilmu : Yogyakarta.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan,* PT. Remaja Rosdakarya, Bandung
- 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan,* PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Nikpour. 2016 The impact of organizational culture on employee's performance : The mediating role of employee's organizational commitment. [\*International Journal of Organizational Leadership\*](#) 6(1):65-72
- Nazir. (2006 ). *Metodologi penelitian.* Bogor, Penerbit, Ghalia Indonesia.
- Priansa, Donni Junni. (2014). *Perencanaan & Pengembangan SDM,* Bandung: Alfabeta
- Pangabeian .(2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta Ghalia Indonesia.
- Robbins dan Judge. 2016. *Perilaku Organisasi.* PT Indeks Kelompok Gramedia: Jakarta.
- Robbins, Stephen P. 2015. *Organizational Behaviour.* 15th. Prentice Hall., New Jersey
- . 2017 *Organizational Behaviour.* 15th. Prentice Hall., New Jersey
- Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. 2016. *Manajemen,* Jilid 1 Edisi 13, Alih Bahasa: Bob Sabran Dan Devri Bardani P, Erlangga, Jakarta.
- Rosyidah. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Graha Ilmu : Yogyakarta.
- Sandy Martha, Muhammad. 2015. "Karakteristik Pekerjaan dan Kinerja Dosen Luar Biasa UIN Sunan Gunung Djati Bandung: Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating". *Tesis* di Universitas Widayatama Bandung.

- Sadili Samsudin. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia
- Schein, Edgar H. 2016. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Sari dan Susilo. 2018. Pengaruh kepuasan kerja Terhadap Kinerja karyawan dengan OCB sebagai Variabel intervening (Studi pada karyawan PTPN X-Unit Usaha Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung). *Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tujuh belas Agustus Surabaya*.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Penerbit Alfabeta
- Subanar. 2016. Pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan CV. Abankirenk Yogyakarta. *Jurnal Program Studi Manajemen - Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta*
- Tolis, Dkk. 2017. Pengaruh kepuasan kerja dan Komitmen organisasi, terhadap kinerja karyawan pada kantor Kecamatan Perigi Kota. *Jurnal Manajemen. Fakultas ekonomi Universitas Muhammadiyah Pondok Aren Tangerang selatan*.
- Veithzal Rivai. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktek*. Jakarta, penerbit PT. Rajagrafindo persada
- Wibowo. 2014. *Prilaku Dalam Organisasi*. Edisi Kedua. PT. Raja Grafindo Persada : Jakarta