

# Balance: Jurnal Akuntansi dan Manajemen

Journal homepage: <https://jurnal.risetilmiah.ac.id/index.php/jam>

## Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening

Kristalia Melati, Ramat Hidayat

Department of Management, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan, Indonesia

### ARTICLE INFO

#### Article history:

Received: 18 November 2025

Revised: 13 Desember 2025

Accepted: 21 Desember 2025

#### Keywords:

Budaya Organisasi,

Kepuasan Kerja,

Kinerja Karyawan,

Motivasi Kerja

### ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT Bank Sumut Kantor Pusat Medan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT Bank Sumut Kantor Pusat Medan, dengan sampel sebanyak 88 responden yang ditentukan menggunakan rumus Slovin. Analisis data dilakukan menggunakan SEM-PLS melalui software SmartPLS 3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, sedangkan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, motivasi kerja tidak memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, namun memediasi secara signifikan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

This study aims to analyze the effect of organizational culture and job satisfaction on employee performance, with work motivation as an intervening variable at PT Bank Sumut Head Office Medan. The study employs a quantitative approach with an associative research design. The population consists of employees of PT Bank Sumut Head Office Medan, with a sample of 88 respondents selected using the Slovin formula. Data analysis was conducted using SEM-PLS with SmartPLS 3 software. The results indicate that organizational culture and job satisfaction have a positive and significant effect on employee performance. Job satisfaction also has a positive and significant effect on work motivation, while organizational culture does not significantly affect work motivation. Work motivation has a positive and significant effect on employee performance. Furthermore, work motivation does not mediate the relationship between organizational culture and employee performance but significantly mediates the relationship between job satisfaction and employee performance.

This is an open-access article under the [CC BY](#) license.



#### Corresponding Author:

Rahmat Hidayat

Department of Management, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara,

Jln. Kapten Muchtar Basri No. 3 Telp (061) 6624567 Medan 20238

Email: [rahmathidayat@umsu.ac.id](mailto:rahmathidayat@umsu.ac.id)

## PENDAHULUAN

Di tengah perkembangan dunia bisnis yang cepat dan kompetitif, organisasi dituntut untuk terus berinovasi dan meningkatkan kinerja karyawan sebagai faktor penentu keberhasilan. Salah satu pilar yang paling penting bagi organisasi adalah manajemen sumber daya manusia, yang membantu dalam penentuan strategi, dan kebijakan secara menyeluruh. Karyawan, juga disebut sebagai sumber daya

manusia, adalah salah satu sumber daya yang paling penting bagi suatu perusahaan, dan sering dianggap sebagai ujung tombak untuk mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, untuk mencapai tujuan perusahaan, perusahaan memerlukan sumber daya manusia atau karyawan yang berkinerja tinggi.

Kinerja karyawan biasanya meningkat dan menurun karena kinerja karyawan kurang optimal dan tidak mencapai tujuan perusahaan. Kinerja yang menurun dapat membuat perusahaan kehilangan kredibilitas dalam masyarakat dan dunia bisnis. Perusahaan tidak hanya terfokus pada karyawan dan produktivitasnya saja, tetapi juga lebih daripada kinerja dari karyawan itu sendiri jika mereka salah memilih dan mengolah karyawannya, yang pada gilirannya akan menyebabkan perusahaan rugi atau tidak berkembang. Kinerja adalah hasil yang dihasilkan oleh suatu organisasi selama waktu dan periode tertentu, terlepas apakah organisasi tersebut berorientasi pada keuntungan atau tidak (Fahmi, 2016) dalam (Sanosra et al., 2020).

Menurut Fahmi (2016) dalam (Sanosra et al., 2020) budaya organisasi adalah kebiasaan yang bertahan lama dan ditetapkan dalam aktivitas kerja untuk mendorong karyawan dan manajer perusahaan untuk meningkatkan kualitas kerja mereka. Budaya organisasi sangat penting untuk organisasi yang baik. Kesuksesan perusahaan pasti akan didorong oleh budaya yang tertanam kuat.

Selain itu, salah satu komponen terpenting dalam suatu perusahaan adalah kepuasan kerja, yang dapat diukur dengan cara perusahaan memperlakukan setiap pekerjaannya, berdasarkan pendapat dari Handoko (Lopia Simatupang & Moeljono, 2023) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi karyawan dalam memandang pekerjaan mereka.

Selain faktor, budaya organisasi dan kepuasan kerja, motivasi kerja juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja adalah komponen yang memengaruhi semangat dan perilaku seseorang dalam mencapai tujuan mereka di tempat kerja. Menurut Pradana dan Frimayasa (2023), motivasi kerja sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan, yang berkontribusi pada kesuksesan perusahaan. Karyawan yang termotivasi lebih produktif dan berkomitmen pada pekerjaan mereka, yang menghasilkan tujuan organisasi secara efektif.

Kinerja yang optimal tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individu seperti kemampuan dan keahlian tetapi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor organisasi seperti budaya organisasi dan kepuasan kerja. Budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif, memfasilitasi komunikasi yang efektif serta mendorong kolaborasi antar karyawan. Sebaliknya, kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan komitmen dan motivasi karyawan untuk mencapai tujuan bersama. Namun, hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sering kali bersifat kompleks. Dalam hal ini, motivasi kerja muncul sebagai variabel intervening yang dapat menjembatani budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja. Sangat penting untuk memahami bagaimana budaya organisasi dan kepuasan kerja dapat memengaruhi motivasi kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan. Ini karena adanya motivasi yang kerja yang baik, dapat mendorong karyawan untuk memaksimalkan potensi dan kemampuannya, sehingga kinerja yang dihasilkan pun meningkat.

## KAJIAN TEORI

### Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2009) dalam (Chairunnisah et al., 2021: 31) Kinerja atau disebut dengan performance, perolehan prestasi kerja dan pencapaian hasil kerja, baik secara individu, kelompok maupun organisasi saling bersinergi untuk menghubungkan serangkaian aktivitas organisasi atau perusahaan dalam melaksanakan strategi guna pengembangan sistem umpan balik dengan berbagai kemampuan kinerja yang telah dirancang sebelumnya. Salah satu aspek penting dari manajemen organisasi adalah kinerja yang menunjukkan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan dan sasarannya. Dalam situasi ini, kinerja tidak hanya diukur dari hasil akhir tetapi juga dari proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut. Manajemen dapat mengevaluasi kinerja karyawan

berdasarkan kinerja dari masing-masing pekerja (Tirtayasa, Ainanur, 2022). Pemberdayaan sumber daya manusia terkait erat dengan kinerja pegawai karena merupakan ukuran bagaimana upaya dilakukan untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi (Syahputra & Jufrizien, 2019).

Menurut (Muis et al., 2018) kinerja adalah hasil yang dapat dicapai oleh individu atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab mereka untuk mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan norma dan etika. Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya dan kemampuan seseorang untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan tertentu dikenal sebagai kinerja karyawan (Jufrizien & Rahmadhani, 2020).

Menurut (Siswadi & Lestari, 2021) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah tingkat seorang keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yang mendorong kinerja karyawan secara optimal, seperti kepuasan kerja, motivasi kerja, dan komitmen terhadap organisasi, sedangkan faktor eksternal kinerja secara optimal yang berasal dari luar karyawan. Mereka yang memiliki tingkat kinerja yang tinggi biasanya dianggap sebagai orang yang produktif sebaliknya, mereka yang tidak memenuhi standar dianggap sebagai orang yang tidak produktif atau kurang produktif (Manja et al., 2023). Dari definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah pencapaian kerja seorang karyawan dalam jangka waktu tertentu yang didasarkan pada standar masing-masing organisasi. Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah budaya organisasi, kepuasan kerja dan motivasi kerja (Kasmir, 2016: 189-193). Indikator Kinerja menurut Setiawan (2014:147) dalam (Pangestu et al., 2022) adalah ketepatan penyelesaian tugas, kesesuaian jam kerja, tingkat kehadiran, kerjasama antar karyawan.

### **Budaya Organisasi**

Organisasi adalah kelompok orang yang diikat secara hukum untuk mencapai tujuan bersama. Tujuan budaya organisasi adalah untuk membedakan organisasi satu sama lain melalui nilai-nilai yang dipegang oleh setiap anggota. Menurut Schein (1992), budaya organisasi adalah kumpulan asumsi dasar yang ditemukan, dibuat, atau dikembangkan oleh sebuah kelompok dengan tujuan untuk belajar mengatasi dan mengatasi masalah yang muncul sebagai hasil dari adaptasi eksternal dan integrasi internal yang berhasil (Islam et al., 2020). Menurut Robbins dan Judge (2017) Budaya organisasi adalah sebuah sistem nilai dan norma yang dianut bersama oleh anggota organisasi, yang mana setiap organisasi memiliki budaya yang unik dan berbeda satu sama lain.

Menurut (Sugiono & Rahajeng, 2022) budaya (culture) adalah semua pikiran, karya, dan hasil karya manusia yang tidak berakar pada nalurnya dan hanya dapat diciptakan oleh manusia melalui proses belajar. Budaya organisasi adalah sistem nilai dan norma yang mengarahkan perilaku para anggotanya. Setiap individu dalam organisasi diharapkan untuk berperilaku sesuai dengan budaya yang ada agar dapat diterima oleh lingkungan sekitarnya (Jufrizien & Rahmadhani, 2020). Budaya organisasi mencakup aspek yang lebih luas dan lebih mendalam dan justru menjadi suatu dasar bagi terciptanya suatu iklim organisasi yang ideal (Andayani & Tirtayasa, 2019).

Budaya organisasi penting di dalam organisasi perusahaan dikarenakan dapat menggerakan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja (Farisi, 2022). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah dasar pendapat dan kepercayaan serta nilai praktik yang dimiliki oleh seluruh warga organisasi. Ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi menurut (Lewaherilla et al, 2021) adalah kondisi fisik, kondisi mental perilaku, kondisi sosial ekonomi dan budaya, dan kondisi lingkungan tertentu. Indikator budaya organisasi oleh Robbins (2008) dalam (Kharishma et al, 2019) adalah Inovasi dan Pengambilan Risiko, Perhatian dan rincian, Orientasi hasil, Orientasi orang, Orientasi tim, Agresifitas, dan Stabilitas.

### **Kepuasan Kerja**

Dalam manajemen sumber daya manusia, kepuasan kerja sangat penting karena mempengaruhi kinerja karyawan. Jika seorang karyawan memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaannya, mereka akan melihat dan bertindak sesuai dengan tanggung jawab mereka. Salah satu cara untuk mencapai kepuasan kerja adalah dengan melihat pekerjaan mereka sebagai cara untuk mencapai nilai-nilai penting yang ada di tempat kerja mereka (Saputra, A, 2022).

Menurut Robbins dan Judge (2016:46) perasaan menyenangkan yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaannya, yang terbentuk dari penilaian terhadap berbagai aspek atau karakteristik pekerjaan

tersebut. Menurut (Haris, 2023: 12) kepuasan kerja adalah suatu pandangan dan sikap seseorang baik positif maupun negatif mengenai penilaian seseorang terhadap pekerjaan mereka. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap perusahaan biasanya merasakan kepuasan dalam pekerjaan mereka, yang pada gilirannya mendorong mereka untuk terus meningkatkan kinerja. Kepuasan kerja adalah beberapa indikator tingkat kepuasan karyawan dengan pekerjaan mereka dan didefinisikan sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana seorang pekerja melihat pekerjaan mereka (Harahap & Tirtayasa, 2020). Kepuasan kerja adalah sikap seorang karyawan atau pegawai terhadap pekerjaan mereka yang berkaitan dengan lingkungan kerja, kerja sama antar karyawan, kompensasi yang diterima di tempat kerja, dan faktor fisik dan psikologis (Yusnandar, W., & Muslih, 2021).

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, maka disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan dan penilaian seseorang tentang pekerjaannya, khususnya tentang posisinya, karena terpenuhinya kebutuhan yang memadai. Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah yang dikutip dalam (Arianty et al, 2022: 56) adalah Faktor psikologis, Faktor fisik, Faktor finansial, dan Faktor sosial. Indikator kepuasan kerja yaitu menurut (Haris, 2023: 16) adalah Pekerjaan, Upah, Promosi, Pengawas, dan Rekan kerja.

### Motivasi Kerja

Pembahasan tentang motivasi tidak dapat dipisahkan dari manajemen, karena motivasi berperan sebagai salah satu fungsi penting dalam manajemen. Kata dasar dari motivasi adalah motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang dalam melakukan sesuatu. Robbins (2016) mengemukakan motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi yang dikoordinasikan oleh kemampuan itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individu (Marnisah et al., 2021).

Menurut (Harahap & Tirtayasa, 2020) Motivasi adalah proses memberikan atau membangkitkan motif yang mendorong keinginan dan kemauan seseorang untuk bekerja. Hal ini berfungsi untuk mengarahkan dan menyalurkan sikap serta pencapaian tujuan suatu perusahaan. Motivasi kerja adalah keadaan mental atau sikap seseorang yang mendorong individu tersebut untuk melaksanakan tugas yang diberikan, sehingga dapat memengaruhi kemampuan dan kinerja karyawan dalam menjalankan pekerjaannya (Lopia Simatupang & Moeljono, 2023).

Menurut (Hidayat, 2021) Motivasi juga bisa diartikan suatu konsep yang menggambarkan power pada pegawai yang bisa memulai dan membimbing perilaku. Pada dasarnya motivasi merupakan kegiatan yang menghasilkan, menyalurkan dan menjaga perilaku manusia. Motivasi adalah suatu kondisi yang mempengaruhi perilaku seseorang untuk memenuhi kebutuhannya dan merupakan dorongan untuk melakukan suatu kegiatan untuk mencapai tujuan yang diharapkan (Siswadi & Farisi, 2024). Maslow (1943) menghasilkan sebuah teori yang disebut dengan teori hirarki kebutuhan dimana teori ini berusaha menjelaskan pada dasarnya kebutuhan manusia memiliki peran sentral untuk menggerakkan seseorang melakukan sesuatu, atau dapat diartikan bahwa seseorang bersedia untuk patuh karena adanya faktor kebutuhan yang harus dipenuhi. Pesan utama dari teori hirarki kebutuhan adalah bahwa apabila salah satu kebutuhan sudah tercapai maka kebutuhan tersebut tidak lagi menjadi motif pendorong seseorang melakukan sesuatu dalam kutipan (Sanosra et al., 2020). Dari pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah keinginan untuk melakukan dan menyelesaikan suatu pekerjaan dengan cepat dan bersemangat. Terdapat beberapa indikator motivasi kerja (Mariana Putri et al., 2022) yaitu gaji, supervisi, hubungan kerja, pengakuan atau penghargaan dan keberhasilan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif, yang bertujuan untuk menguji hubungan antarvariabel yang diteliti. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini berlandaskan pada paradigma positivistik dan menggunakan data numerik untuk menguji hipotesis secara statistik. Menurut Sugiyono (2018), metode kuantitatif merupakan pendekatan penelitian yang

digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu melalui pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian serta analisis data yang bersifat statistik.

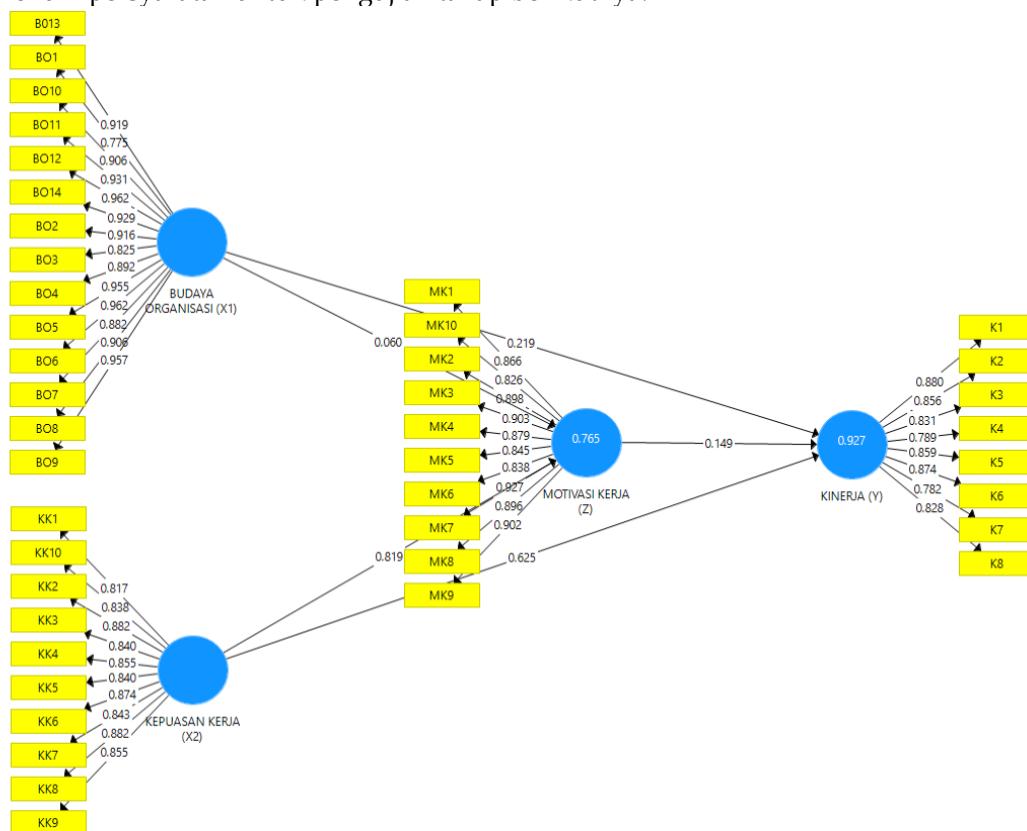
Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT Bank Sumut Kantor Pusat Medan yang berjumlah 730 orang. Penentuan jumlah sampel dilakukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan sebesar 10 persen, sehingga diperoleh jumlah sampel minimum sebanyak 88 responden. Selanjutnya, distribusi sampel pada setiap bidang kerja ditentukan secara proporsional dengan membandingkan jumlah karyawan pada masing-masing bidang terhadap total populasi, sebagaimana dikemukakan oleh Sugiyono (2016).

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui wawancara dan penyebaran kuesioner kepada responden. Kuesioner disusun menggunakan skala pengukuran yang relevan untuk menangkap persepsi responden terhadap variabel yang diteliti. Data yang telah terkumpul kemudian dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan Partial Least Squares (PLS) melalui bantuan software SmartPLS. Metode PLS dipilih karena memiliki fleksibilitas tinggi dan tidak menuntut banyak asumsi statistik, seperti keharusan data berdistribusi normal multivariat serta ukuran sampel yang besar. Menurut Sembiring et al. (2021), PLS merupakan teknik analisis yang kuat dan sesuai digunakan dalam penelitian sosial yang melibatkan model kompleks dan ukuran sampel terbatas.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi pengukuran outer model dalam diagram evaluasi mencantumkan nilai loading factor. Dalam penelitian ini, indikator konstruk yang dianggap valid jika nilai loading factor lebih dari 0,7 dan model memenuhi persyaratan untuk pengujian tahap berikutnya.



Gambar 1 PLS Standardized Loading Factor

### **Convergent Validity**

*Convergent validity* adalah suatu metode pengukuran yang bertujuan untuk mengidentifikasi sejauh mana suatu ukuran memiliki korelasi positif dengan ukuran alternatif dalam konstruk yang sama. Nilai *convergent validity* mencerminkan keabsahan indikator-indikator pengukuran. Untuk menilai *convergent validity*, dapat dilihat dari nilai *loading factor* pada variabel endogen dan eksogen. Sebuah nilai di atas 0,70 dianggap valid, sementara nilai di atas 0,50 masih dapat diterima (Duryadi, 2021).

**Tabel 1 Uji Outer Loading**

	BUDAYA ORGANISASI (X1)	KEPUASAN KERJA (X2)	KINERJA (Y)	MOTIVASI KERJA (Z)
B013	<b>0.919</b>			
BO1	<b>0.775</b>			
BO10	<b>0.906</b>			
BO11	<b>0.931</b>			
BO12	<b>0.962</b>			
BO14	<b>0.929</b>			
BO2	<b>0.916</b>			
BO3	<b>0.825</b>			
BO4	<b>0.892</b>			
BO5	<b>0.955</b>			
BO6	<b>0.962</b>			
BO7	<b>0.882</b>			
BO8	<b>0.906</b>			
BO9	<b>0.957</b>			
K1			<b>0.880</b>	
K2			<b>0.856</b>	
K3			<b>0.831</b>	
K4			<b>0.789</b>	
K5			<b>0.859</b>	
K6			<b>0.874</b>	
K7			<b>0.782</b>	
K8			<b>0.828</b>	
KK1		<b>0.817</b>		
KK10		<b>0.838</b>		
KK2		<b>0.882</b>		
KK3		<b>0.840</b>		
KK4		<b>0.855</b>		
KK5		<b>0.840</b>		
KK6		<b>0.874</b>		
KK7		<b>0.843</b>		
KK8		<b>0.882</b>		
KK9		<b>0.855</b>		
MK1				<b>0.866</b>
MK10				<b>0.826</b>

<b>MK2</b>				<b>0.898</b>
<b>MK3</b>				<b>0.903</b>
<b>MK4</b>				<b>0.879</b>
<b>MK5</b>				<b>0.845</b>
<b>MK6</b>				<b>0.838</b>
<b>MK7</b>				<b>0.927</b>
<b>MK8</b>				<b>0.896</b>
<b>MK9</b>				<b>0.902</b>

Sumber : SmartPLS 3, 2025 (data diolah)

Berdasarkan tabel 1 diatas dapat dilihat bahwa nilai *outer loading* dapat disimpulkan bahwa nilai *outer loading* pada variabel budaya organisasi, kepuasan kerja, kinerja dan motivasi kerja sudah bisa dikatakan memenuhi standar nilai dalam pengujian validitas dan dikatakan valid dikarenakan semua indikator hasil nilai outer loading diatas 0,70.

#### *Discriminant Validity*

*Discriminant validity* adalah sejauh mana suatu konstruk benar benar berbeda dari konstruk lainnya (konstruk unik). Nilai *discriminant validity* merupakan nilai *average variance extracted* yang bertujuan untuk mengetahui terkait diskriminan yang ada dalam suatu konstruk penelitian. Nilai *discriminant validity* dapat dilihat dalam suatu konstruk dengan perbandingan yang menghasilkan angka lebih antara nilai loading konstruk yang dituju dengan nilai loading konstruk yang lain. Jika setiap indikator nilai *average variance extracted* (AVE) diatas 0,50 maka dikatakan nilai *discriminant validity* baik (Duryadi, 2021).

**Tabel 2 Hasil Uji AVE (Average Varian Extracted)**

	Average Variance Extracted (AVE)
<b>BUDAYA ORGANISASI (X1)</b>	<b>0.828</b>
<b>KEPUASAN KERJA (X2)</b>	<b>0.727</b>
<b>KINERJA (Y)</b>	<b>0.703</b>
<b>MOTIVASI KERJA (Z)</b>	<b>0.772</b>

Sumber : SmartPLS 3, 2025 (data diolah)

Berdasarkan tabel 2 diatas dapat dilihat bahwa nilai AVE (Average Varian Extracted) untuk semua konstruk memiliki nilai > 0.50. Oleh karena itu tidak ada permasalahan discriminant validity pada model yang diuji.

#### *Composite Reliability*

Nilai *composite reliability* adalah komponen yang digunakan untuk mengevaluasi nilai reliabilitas indikator indikator pada suatu variabel. Nilai *composite reliability* diharapkan minimal 0,7. Jika nilai *composite reliability* diatas 0,7 maka dapat disimpulkan data yang ada memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

**Tabel 3 Hasil Uji Composite Realibility**

	Composite Reliability
<b>BUDAYA ORGANISASI (X1)</b>	<b>0.985</b>
<b>KEPUASAN KERJA (X2)</b>	<b>0.964</b>
<b>KINERJA (Y)</b>	<b>0.950</b>
<b>MOTIVASI KERJA (Z)</b>	<b>0.971</b>

Sumber : SmartPLS 3, 2025 (data diolah)

Berdasarkan tabel 3 diatas dapat dilihat bahwa nilai *composite reliability* dapat disimpulkan pada variabel budaya organisasi, kepuasan kerja, kinerja dan motivasi kerja sudah bisa dikatakan memenuhi standar nilai dalam pengujian reliabilitas dan dikatakan valid dikarenakan semua variabel hasil nilai *composite reliability* diatas 0,70.

#### **Cronbach Alpha**

Nilai cronbach alpha mengukur konsistensi internal dari suatu indikator dengan nilai yang diharapkan diatas 0,70 dinyatakan valid dan jika nilai diatas 0,60 masih dapat diterima (Duryadi, 2021).

**Tabel 4 Hasil Uji Cronbach Alpha**

	Cronbach's Alpha
<b>BUDAYA ORGANISASI (X1)</b>	<b>0.984</b>
<b>KEPUASAN KERJA (X2)</b>	<b>0.958</b>
<b>KINERJA (Y)</b>	<b>0.939</b>
<b>MOTIVASI KERJA (Z)</b>	<b>0.967</b>

Sumber : SmartPLS 3, 2025 (data diolah)

Berdasarkan tabel 4 diatas dapat dilihat bahwa nilai *cronbach alpha* dapat disimpulkan pada variabel budaya organisasi, kepuasan kerja, kinerja dan motivasi kerja sudah bisa dikatakan memenuhi standar nilai dalam pengujian reliabilitas dan dikatakan valid dikarenakan semua variabel hasil nilai *cronbach alpha* diatas 0,70.

#### **R-Square**

*R-Square* adalah persentase variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) dibandingkan dengan variabel yang mempengaruhi (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik atau buruk. Penjelasan variabel tersebut dibagi, yakni nilai R-Square 0.75 kuat, nilai R-Square 0.50 sedang, dan nilai R-Square 0.25 lemah (Juliandi, 2018).

**Tabel 5 Hasil Uji R-Square**

	R Square	R Square Adjusted
<b>KINERJA (Y)</b>	0.927	0.925
<b>MOTIVASI KERJA (Z)</b>	0.765	0.759

Sumber : SmartPLS 3, 2025 (data diolah)

Berdasarkan tabel 5 diatas dapat diketahui bahwa *R Square Adjusted* model jalur I = 0.925. Artinya kemampuan variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja dalam menjelaskan variabel kinerja adalah sebesar 92,5 %, dengan kata lain tergolong kuat. *R Square Adjusted* model jalur II = 0.759. Artinya kemampuan variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja dalam menjelaskan variabel motivasi kerja adalah sebesar 75,9%, dengan kata lain tergolong kuat.

#### **F-Square**

Pengujian *F-Square* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Nilai F-Square dibagi menjadi beberapa kategori yakni nilai F-Square 0.02 kecil, nilai F-Square 0.15 sedang, dan nilai F-Square 0.35 besar (Juliandi, 2018).

	<b>BUDAYA ORGANISASI (X1)</b>	<b>KEPUASAN KERJA (X2)</b>	<b>KINERJA (Y)</b>	<b>MOTIVASI KERJA (Z)</b>
<b>BUDAYA ORGANISASI (X1)</b>			0.101	<b>0.002</b>
<b>KEPUASAN KERJA (X2)</b>			<b>0.575</b>	<b>0.439</b>

KINERJA (Y)				
MOTIVASI KERJA (Z)			0.071	

**Tabel 6 Hasil Uji F-Square**

Sumber : SmartPLS 3, 2025 (data diolah)

Berdasarkan tabel 6 diatas dapat diketahui bahwa hasil pengujian F-Square pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja dimediasi oleh motivasi kerja, yaitu :

1. Budaya organisasi (X1) terhadap kinerja (Y) memiliki nilai F-Square 0,101 maka memiliki efek yang sedang.
2. Kepuasan kerja (X2) terhadap kinerja (Y) memiliki nilai F-Square 0,575 maka memiliki efek yang besar.
3. Budaya organisasi (X1) terhadap motivasi kerja (Z) memiliki nilai F-Square 0,002 maka memiliki efek kecil.
4. Kepuasan kerja (X2) terhadap motivasi kerja (Z) memiliki nilai F-Square 0,439 maka memiliki efek yang besar.
5. Motivasi kerja (Z) terhadap kinerja (Y) memiliki nilai F-Square 0,071 maka memiliki efek yang kecil.

#### **Path Coeffecient**

Koefisien jalur merupakan koefisien regresi standar yang menunjukkan pengaruh langsung dari variabel bebas terhadap variabel terikat tergantung dalam suatu model jalur. Koefisien jalur dapat digunakan untuk memeriksa kemungkinan hubungan kausal antara variabel statistik. Nilai *path coefficient* menentukan pengaruh antar variabel, yaitu cenderung hubungan variabel searah atau berbalik arah (Duryadi, 2021).

**Tabel 7 Hasil Uji Path Coefficient**

	BUDAYA ORGANISASI (X1)	KEPUASAN KERJA (X2)	KINERJA (Y)	MOTIVASI KERJA (Z)
BUDAYA ORGANISASI (X1)			0.219	0.060
KEPUASAN KERJA (X2)			0.625	0.819
KINERJA (Y)				
MOTIVASI KERJA (Z)			0.149	

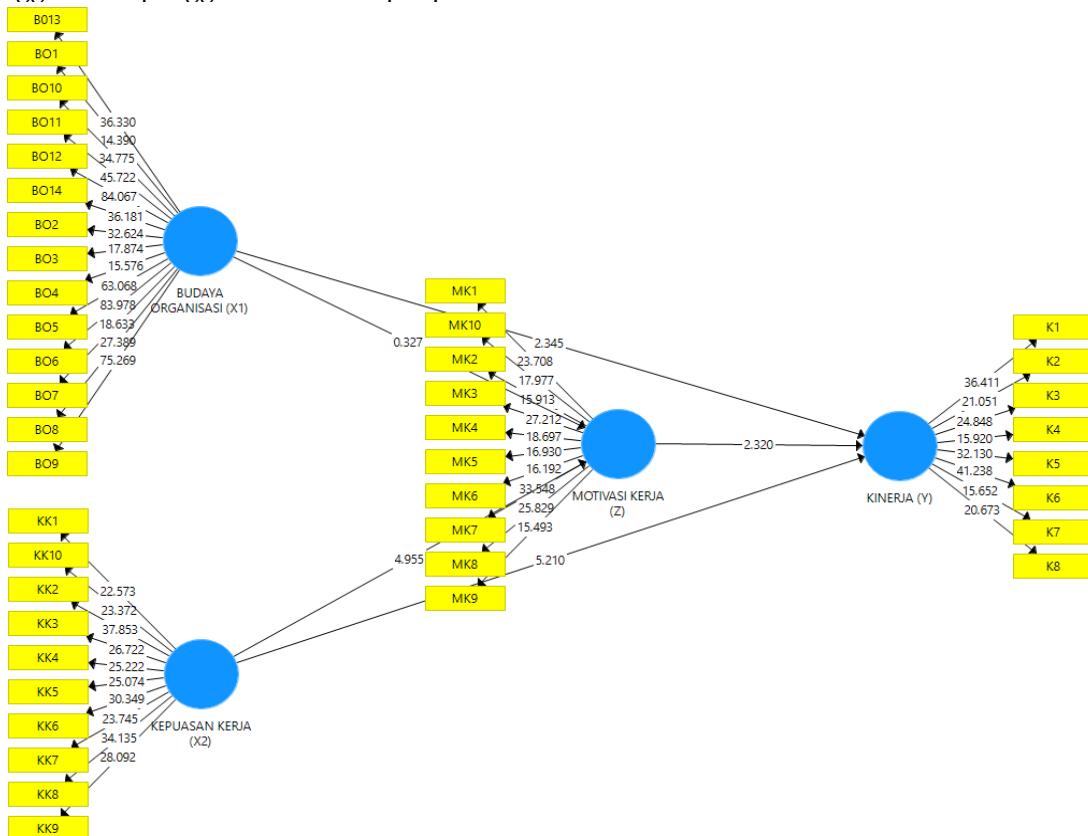
Sumber : SmartPLS 3, 2025 (data diolah)

Berdasarkan tabel 7 diatas maka dapat diketahui bahwa hasil pengujian *path coefficient* pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja dimediasi oleh motivasi kerja, yaitu :

1. Budaya organisasi (X1) terhadap kinerja (Y) memiliki nilai *path coefficient* 0,219 karena positif maka cenderung hubungan variabel searah.
2. Kepuasan kerja (X2) terhadap kinerja (Y) memiliki nilai *path coefficient* 0,625 karena positif maka cenderung hubungan variabel searah.
3. Budaya organisasi (X1) terhadap motivasi kerja (Z) memiliki nilai *path coefficient* 0,060 karena positif maka cenderung hubungan variabel searah.
4. Kepuasan kerja (X2) terhadap motivasi kerja (Z) memiliki nilai *path coefficient* 0,819 karena positif maka cenderung hubungan variabel searah.
5. Motivasi kerja (Z) terhadap kinerja (Y) memiliki nilai *path coefficient* 0,149 karena positif maka cenderung hubungan variabel searah.

### Analisis Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis pada PLS-SEM dengan prosedur *bootstrapping* menggunakan metode *Bias-Corrected and Accelerated* (BCa). *Bootstrap* untuk mengetahui nilai koefisien jalur, nilai t statistik dan *p-value*nya. BCa-Bootstrap ini berfungsi menilai signifikansi koefisien jalur dalam model struktural yang diindikasikan dengan nilai *p-value* ( $< 0,05$ ). Nilai signifikansi antar konstruk dapat diketahui dengan menggunakan penggunaan terhadap hipotesis adalah  $\pm 1.96$ .



Gambar 2 Uji Hipotesis

### Dirrect Effect

Pengujian hipotesis pengaruh langsung (*direct effect*) bertujuan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara langsung (tanpa perantara). Kriteria pengujian hipotesis *direct effect* adalah jika nilai *p-value*  $< 0,05$  maka signifikan, dan jika nilai *p-value*  $> 0,05$  maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

Tabel 8 Hasil Uji Direct Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
<b>BUDAYA ORGANISASI (X1) -&gt; KINERJA (Y)</b>	0.219	0.226	0.093	2.345	<b>0.019</b>
<b>BUDAYA ORGANISASI (X1) -&gt; MOTIVASI KERJA (Z)</b>	0.060	0.050	0.185	0.327	<b>0.744</b>

<b>KEPUASAN KERJA (X2) -&gt; KINERJA (Y)</b>	0.625	0.614	0.120	5.210	<b>0.000</b>
<b>KEPUASAN KERJA (X2) -&gt; MOTIVASI KERJA (Z)</b>	0.819	0.834	0.165	4.955	<b>0.000</b>
<b>MOTIVASI KERJA (Z) -&gt; KINERJA (Y)</b>	0.149	0.154	0.064	2.320	<b>0.021</b>

Sumber : Smart PLS 3, 2025 (data diolah)

Berdasarkan tabel 8 diatas maka dapat diketahui bahwa hasil pengujian *direct effect* pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja dimediasi oleh motivasi kerja yaitu :

1. Budaya organisasi (X1) terhadap kinerja (Y) memiliki nilai koefisien jalur 0,219 dan nilai P-Values  $0,019 < 0,05$ , artinya memiliki pengaruh positif dan signifikan.
2. Kepuasan kerja (X2) terhadap kinerja (Y) memiliki nilai koefisien jalur 0,625 dan nilai P-Values  $0,000 < 0,05$ , artinya memiliki pengaruh positif dan signifikan.
3. Budaya organisasi (X1) terhadap motivasi kerja (Z) memiliki nilai koefisien jalur 0,060 dan nilai P-Values  $0,744 > 0,05$ , artinya memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan.
4. Kepuasan kerja (X2) terhadap motivasi kerja (Z) memiliki nilai koefisien jalur 0,819 dan nilai P-Values  $0,000 < 0,05$ , artinya memiliki pengaruh positif dan signifikan.
5. Motivasi kerja (Z) terhadap kinerja (Y) memiliki nilai koefisien jalur 0,149 dan nilai P-Values  $0,021 < 0,05$  artinya memiliki pengaruh positif dan signifikan.

#### Indirect Effect

Menurut (Juliandi, 2018) Analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah jika nilai *P-Values*  $< 0,05$  maka signifikan, artinya variabel mediator (Z) memediasi pengaruh variabel (X1) dan (X2) terhadap variabel endogen (Y) dengan kata lain, pengaruhnya tidak langsung. Dan jika nilai *P-Values*  $> 0,05$  maka tidak signifikan, artinya variabel mediator (Z) tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen (X1) dan (X2) terhadap variabel endogen (Y) dengan kata lain, pengaruhnya langsung.

**Tabel 9 Hasil Uji Indirect Effect**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
<b>BUDAYA ORGANISASI (X1) -&gt; MOTIVASI KERJA (Z) -&gt; KINERJA (Y)</b>	0.009	0.008	0.031	0.290	<b>0.772</b>
<b>KEPUASAN KERJA (X2) -&gt; MOTIVASI KERJA (Z) -&gt; KINERJA (Y)</b>	0.122	0.128	0.061	1.997	<b>0.046</b>

Sumber : Smart PLS 3, 2025 (data diolah)

Berdasarkan tabel 9 diatas maka dapat diketahui bahwa hasil pengujian *indirect effect* pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja dimediasi oleh motivasi kerja yaitu :

1. Budaya organisasi (X1) terhadap kinerja (Y) dimediasi oleh motivasi kerja (Z) memiliki nilai P-Values  $0,772 > 0,05$ , artinya tidak signifikan. Dengan kata lain pengaruhnya adalah langsung.
2. Kepuasan kerja (X2) terhadap kinerja (Y) dimediasi oleh motivasi kerja (Z) memiliki nilai P-Values  $0,046 < 0,05$ , artinya signifikan. Dengan kata lain pengaruhnya adalah tidak langsung.

### Total Effect

*Total effect* merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung). Kriteria menentukan pengaruh total (*total effect*) adalah jika nilai T-Statistik  $> 1,96$  maka dapat dikatakan signifikan, jika nilai T-Statistik  $< 1,96$  maka dapat dikatakan tidak signifikan, jika nilai P-Value  $> 0,05$  maka memiliki pengaruh negatif, dan jika nilai P-Values  $< 0,05$  maka memiliki pengaruh positif.

**Tabel 10 Hasil Uji Total Effect**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (  O/STDEV  )	P Values
BUDAYA ORGANISASI (X1) -> KINERJA (Y)	0.228	0.234	0.094	2.435	<b>0.015</b>
BUDAYA ORGANISASI (X1) -> MOTIVASI KERJA (Z)	0.060	0.050	0.185	0.327	<b>0.744</b>
KEPUASAN KERJA (X2) -> KINERJA (Y)	0.747	0.742	0.091	8.204	<b>0.000</b>
KEPUASAN KERJA (X2) -> MOTIVASI KERJA (Z)	0.819	0.834	0.165	4.955	<b>0.000</b>
MOTIVASI KERJA (Z) -> KINERJA (Y)	0.149	0.154	0.064	2.320	<b>0.021</b>

Sumber : Smart PLS 3, 2025 (data diolah)

Berdasarkan tabel 10 diatas maka dapat diketahui bahwa hasil pengujian *total effect* pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja dimediasi oleh motivasi kerja yaitu :

1. Budaya organisasi (X1) terhadap kinerja (Y) memiliki nilai T-Statistik  $2,435 > 1,96$  dan P-Values  $0,015 < 0,05$  artinya berpengaruh signifikan positif.
2. Kepuasan kerja (X2) terhadap kinerja (Y) memiliki nilai T-Statistik  $8,204 > 1,96$  dan P-Values  $0,000 < 0,05$ , artinya berpengaruh signifikan positif.
3. Budaya organisasi (X1) terhadap motivasi kerja (Z) memiliki nilai T-Statistik  $0,327 < 1,96$  dan P-Values  $0,744 > 0,05$ , artinya tidak berpengaruh signifikan negatif.
4. Kepuasan kerja (X2) terhadap motivasi kerja (Z) memiliki nilai T-Statistik  $4,955 > 1,96$  dan P-Values  $0,000 < 0,05$ , artinya berpengaruh signifikan positif.
5. Motivasi kerja (Z) terhadap kinerja (Y) memiliki nilai T-Statistik  $2,320 > 1,96$  dan P-Values  $0,021 > 0,05$ , artinya berpengaruh signifikan positif.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, nilai T Statistic ( $|O/STDEV|$ ) = 2,345 > 1,96 dan P-Values 0,019 < 0,05, artinya budaya organisasi terhadap kinerja adalah berpengaruh signifikan positif.

Budaya organisasi terbentuk melalui kebiasaan yang berlangsung secara konsisten di dalam suatu organisasi, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi para karyawan di sekitarnya. Budaya yang positif akan memberikan dampak yang menguntungkan bagi karyawan maupun organisasi itu sendiri. Sebaliknya, jika budaya dalam suatu organisasi buruk, hal tersebut akan berdampak negatif bagi karyawan dan organisasi. Oleh karena itu, manajemen perlu memperhatikan budaya di dalam organisasi untuk mempermudah pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.

Budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi karyawan untuk berperilaku positif, dedikatif dan produktif (Jufrizan & Rahmadhani, 2020). Budaya organisasi sebagai persepsi umum yang dimiliki oleh seluruh anggota organisasi, sehingga setiap pegawai yang menjadi anggota organisasi akan mempunyai nilai, keyakinan dan perilaku sesuai dengan organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Ainanur & Tirtayasa, 2018), (Fanani et al., 2023), (Kharisma et al, 2019), (Farisi, 2022) (Jufrizan & Rahmadhani, 2020), (Fitriani et al., 2022), (Sari et al., 2022) dan (Tamalene et al., 2024) berarti terdapat pengaruh positif yang signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

### Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja, nilai T Statistic ( $|O/STDEV|$ ) = 5,210 > 1,96 dan P-Values 0,000 < 0,05, artinya budaya organisasi terhadap kinerja adalah berpengaruh signifikan positif.

Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima, mungkin kepuasan kerja inilah yang membuat motivasi dan kemampuan kerja para bawahan menjadi menurun. Dengan kata lain, kepuasan kerja adalah suatu perilaku karyawan yang puas dengan apa yang diberikan oleh suatu organisasi tempatnya bekerja dan ditunjukkan dengan sikap positif karyawan terhadap organisasi itu (Riyadi, 2020).

Salah satu dampak dari penerapan manajemen yang efektif adalah terciptanya karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya. Oleh karena itu, untuk mencapai tujuan perusahaan, penting bagi organisasi untuk memperhatikan kepuasan kerja karyawan, termasuk memenuhi harapan dan kebutuhan mereka. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas kinerja individu. Semakin puas seorang karyawan terhadap pekerjaannya, semakin baik pula hasil kerja yang dihasilkan, karena kepuasan kerja mendorong semangat, komitmen, dan produktivitas. Sebaliknya, ketidakpuasan dalam pekerjaan dapat memicu stres dan menurunkan motivasi, yang pada akhirnya berimbas negatif pada kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya yang menyimpulkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Adhan et al., 2019), (Fajri et al., 2022), (Wicaksono & Gazali, 2021), (Rahmawani & Syahrial, 2021), (Lopia Simatupang & Moeljono, 2023).

### Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja memiliki nilai T Statistic ( $|O/STDEV|$ ) = 0,327 < 1,96 dan P-Values 0,744 > 0,05, artinya budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

Salah satu variabel kunci yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan dalam melakukan berbagai aktivitas atau pekerjaan yang mengarah kepada peningkatan kualitas perusahaan. Budaya yang eksis, hidup dan berkembang merupakan faktor kunci bagi berhasilnya proses manajemen. Selain itu, budaya organisasi yang kuat juga ditandai dengan adanya kebijakan dan prosedur yang jelas, serta adanya penghargaan dan pengakuan atas kinerja karyawan yang baik. Hal ini terlihat dari adanya nilai-

nilai yang diterapkan dalam budaya organisasi, seperti kepercayaan, kejujuran, dan kerjasama. Karyawan merasa termotivasi dan bersemangat dalam bekerja untuk memberikan hasil terbaik bagi perusahaan.

Budaya organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja jika nilai-nilai yang dianut tidak selaras dengan kebutuhan dan harapan karyawan. Ketika karyawan merasa budaya tersebut tidak memberikan dukungan yang nyata dalam pekerjaan sehari-hari, motivasi mereka cenderung tidak terpengaruh. Selain itu, jika budaya organisasi kurang dikomunikasikan dengan baik, maka budaya tersebut tidak mampu menjadi pendorong semangat kerja. Oleh karena itu, agar budaya organisasi dapat meningkatkan motivasi, perlu adanya kesesuaian, konsistensi, dan dukungan dari berbagai aspek dalam lingkungan kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Mufarrohah, 2022), (Megantara et al., 2019), (Haninda & Hermawan, 2022), dan (Sunaryo et al., 2021) yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja. Sedangkan hasil penelitian ini bertolak belakang dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Daud et al., 2021), (Ferdinal, 2022), (Rahmadani & Fiernaningsih, 2024) dan (Jazilah, 2023) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja, nilai T Statistic ( $|O/STDEV|$ ) = 4,955 > 1,96 dan P-Values 0,000 < 0,05, artinya kepuasan kerja terhadap motivasi kerja adalah berpengaruh signifikan positif.

Kepuasan kerja memiliki peran yang sangat penting dalam produktivitas karyawan dan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih bersemangat, lebih terlibat, dan lebih produktif dalam pekerjaan mereka, yang pada akhirnya dapat memengaruhi pencapaian tujuan perusahaan (Larosa, 2020). Sebaliknya, karyawan yang tidak puas dengan pekerjaan mereka cenderung kurang termotivasi, kurang terlibat, dan kurang produktif dalam pekerjaan mereka, yang dapat memengaruhi kinerja perusahaan secara negatif.

Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja, karena ketika karyawan merasa puas dengan berbagai aspek pekerjaan mereka, seperti lingkungan kerja yang nyaman, hubungan baik dengan rekan kerja, pengakuan atas hasil kerja, dan peluang pengembangan diri, mereka cenderung memiliki dorongan yang lebih besar untuk bekerja dengan semangat tinggi, menunjukkan komitmen yang kuat terhadap tugas-tugas mereka, serta berupaya mencapai hasil yang optimal demi keberhasilan pribadi maupun organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Afifah & Musadieq, 2017), (Mirawati et al., 2022), (Siwij, 2022) dan (Sugiyono, 2022) menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap motivasi kerja.

### **Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja**

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja, nilai T Statistic ( $|O/STDEV|$ ) = 2,320 > 1,96 dan P-Values 0,021 < 0,05, artinya motivasi kerja terhadap kinerja adalah berpengaruh signifikan positif.

Motivasi didefinisikan sebagai suatu tindakan untuk mempengaruhi orang lain agar berperilaku secara teratur demi mencapai suatu tujuan tertentu. Sehingga pegawai yang termotivasi akan cenderung berpengaruh terhadap kinerja (Pasaribu, & Tufty, 2021). Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja lebih giat dan antusias mencapai hal yang optimal. Tanpa adanya motivasi dari para karyawan untuk bekerja sama bagi kepentingan perusahaan, maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai (Sugiyono, 2022).

Motivasi kerja memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, karena ketika individu merasa termotivasi untuk mencapai tujuan mereka, mereka cenderung menunjukkan tingkat produktivitas yang lebih tinggi, berkomitmen untuk menyelesaikan tugas dengan baik, dan lebih aktif dalam mencari solusi terhadap tantangan yang dihadapi. Hal ini tidak hanya meningkatkan kualitas hasil kerja mereka, tetapi juga berkontribusi pada pencapaian keseluruhan tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Wahyudi & Tupti, 2019), (Fanani et al., 2023), (Sugiyono, 2022), (Rahmawani & Syahrial, 2021), (Harahap & Tirtayasa, 2020), (Maharani et al., 2022), (Fitriani et al., 2022) menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap motivasi kerja.

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi kerja, nilai T Statistic ( $|O/STDEV|$ ) =  $0,290 < 1,96$  dan P-Values  $0,772 < 0,05$ , artinya budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi kerja adalah tidak berpengaruh signifikan.

Hasil dalam penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja belum mampu secara efektif memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan, karena nilai-nilai budaya tersebut tidak mampu membangkitkan semangat atau keinginan karyawan untuk berprestasi. Hal ini bisa terjadi ketika budaya yang diterapkan tidak sesuai dengan kebutuhan atau harapan karyawan sehingga motivasi mereka tidak meningkat. Serta adanya faktor lain yang lebih dominan yang mempengaruhi budaya tersebut. Dengan demikian, tanpa dukungan yang tepat dari berbagai aspek tersebut, budaya organisasi sulit memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Budaya organisasi jika dibentuk secara kuat akan membentuk kinerja karyawan yang diinginkan perusahaan, kinerja karyawan akan tercapai jika adanya dorongan motivasi dari atasan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan jika didukung karyawan memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Putri & Yunus, 2022), (Ferdinal, 2022), dan (Sugiyono, 2022) yang menyatakan bahwa motivasi kerja tidak memediasi budaya organisasi terhadap kinerja. Sedangkan hasil penelitian ini bertolak belakang dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Sulistyanto et al., 2022), (Maysaroh et al, 2024), dan (Atikah et al., 2021) yang menyatakan bahwa motivasi kerja memediasi budaya organisasi terhadap kinerja.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja, nilai T Statistic ( $|O/STDEV|$ ) =  $1,997 > 1,96$  dan P-Values  $0,046 < 0,05$ , artinya kepuasan kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja adalah berpengaruh signifikan.

Motivasi kerja memiliki peran penting dalam memediasi hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan, karena ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, hal ini akan meningkatkan motivasi mereka untuk berkontribusi secara maksimal. Kepuasan yang dirasakan dari lingkungan kerja yang positif, pengakuan atas prestasi, dan dukungan dari rekan kerja akan mendorong karyawan untuk lebih bersemangat dan berkomitmen dalam menjalankan tugas mereka. Dengan motivasi yang tinggi, karyawan tidak hanya akan meningkatkan produktivitas mereka, tetapi juga berusaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, sehingga secara keseluruhan dapat meningkatkan kinerja individu dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Rosna et al., 2023) dan (Sukaisih et al., 2022) yang menyatakan bahwa motivasi kerja memediasi kepuasan kerja terhadap kinerja.

## **PENUTUP**

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 88 karyawan PT Bank Sumut Kantor Pusat Medan, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, serta motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun, budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Sebaliknya, kepuasan kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.

Berdasarkan temuan tersebut, perusahaan disarankan untuk memperkuat penerapan budaya organisasi yang mendukung kinerja melalui komunikasi yang terbuka, kolaborasi antartim, dan apresiasi terhadap kontribusi karyawan. Selain itu, peningkatan kepuasan kerja perlu menjadi perhatian utama dengan memberikan dukungan yang memadai bagi karyawan dalam pencapaian target kerja. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengkaji variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan, seperti kepemimpinan, pengembangan karier, dan sistem insentif, guna memperluas pemahaman dan kontribusi penelitian di bidang sumber daya manusia.

## REFERENSI

- Abdullah M. (2014). Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan. Yogyakarta: Aswaja Pressindo
- Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2019). Peran Mediasi Komitmen Organisasi pada Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta di Kota Medan. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 1–15. <https://doi.org/10.33059/jseb.v11i1.1654>
- Afifah, T., & Musadieq, M. Al. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja (Studi pada Karyawan PT Pertamina Geothermal Energy Kantor Pusat Jakarta). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 47(1), 122–129.
- Ainanur & Tirtayasa, S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 1–14. <https://doi.org/https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2234>
- Amin, N. F., Garancang, S., Abunawas, K., Makassar, M., Negeri, I., & Makassar, A. (2023). KONSEP UMUM POPULASI DAN SAMPEL DALAM PENELITIAN. 14(1), 15–31.
- Andayani, I & Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 45–54. <https://doi.org/10.31602/alsh.v10i1.13771>
- Anwar, Didin Hikmah Perkasa, Hegar Harini, Ryani Dhyan Parashakti, N. R. W. (2023). BUDAYA KERJA, MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN KERJA. *Journal of Management and Business (JOMB)*, 5(1), 1744–1754. <https://doi.org/https://doi.org/10.31539/jomb.v5i2.6014>
- Arianty, N. J. T. S. P. (2022). *Perilaku Organisasi Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan* (Cetakan Pe). Perdana Publishing.
- Ashari, L. B. (2020). Pengaruh Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pg. Kebon Agung. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIMMU)*, 4(2), 194. <https://doi.org/10.33474/manajemen.v4i2.3886>
- Atikah, K., Cahyono, D., & Qomariah, N. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Dosen Universitas Muhammadiyah Jember). *Ijccs Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 57(x), 1–5.
- Chairunnisa, R., KM, S., & Mataram, P. M. F. H. (2021). Teori sumber daya manusia. In *Kinerja Karyawan*.
- Daud, M., Rosita, S., & Solikhin, A. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Karakteristik Individu Terhadap Motivasi Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir Riau. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 2(6), 815–829. <https://doi.org/10.31933/jmt.v2i6.647>
- Daulay, R., Kurnia, E., & Maulana, I. (2019). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah di Kota Medan. *Proseding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 1(1), 209–218. <https://doi.org/10.30596/snk.v1i1.3612>
- Dr. Duryadi, M. S. (2021). Metode Penelitian Ilmiah Metode Penelitian Empiris Model Path Analysis dan Analisis Menggunakan SmartPLS. In *Penerbit Yayasan Prima Agus Teknik* (Vol. 7, Issue 1).
- Dr. Erik Saut H Hutahaean, S.Psi., M. S., & S.Psi, T. A. P. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif: Untuk Mahasiswa Psikologi*.
- Fajri, C., Amelya, A., & Suworo, S. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Indonesia Applicad. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(1), 369–373.

- <https://doi.org/10.54371/jiip.v5i1.425>
- Fanani, A. D. A., Martaleni, & Astuti, R. (2023). PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. *Economics And Business Management Journal (EBMJ)*, Vol. 2 No.
- FARISI, S. (2022). Anteseden Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 5(2), 119–203.
- Fauzi, A., Wulandari, A. S., Cahyani, D. R., & Nurfitri, N. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan (Literature Review Manajemen Kinerja). 4(2), 229–241.
- Fauziek, E. (2021). PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN STRES KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI. III(3), 680–687.
- Ferdinal, A. (2022). Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Dosen Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Journal of Business and Economics (JBE) UPI YPTK*, 7(1), 85–90. <https://doi.org/10.35134/jbeupiyptk.v7i1.154>
- Fitriani, D., E. H. J. FoEh, J., & Manafe, H. A. (2022). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 3(2), 981–994. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v3i2.1190>
- Haninda, R. N., & Hermawan, R. Y. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Karyawan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Area Wilayah Sidoarjo. *Yos Soedargo Economic Journal* ..., 4(2), 37–58.
- Harahap, S., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi , Disiplin dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT . Angkasa Pura II ( Persero ) Kantor Cabang Kualanamu Sandhi Fialy Harahap Satria Tirtayasa PENDAHULUAN Kinerja karyawan sebagai salah satu elemen utama yang dapat ditingkat. 3(1), 120–135.
- Haris, A. et all. (2023). *Kepuasan Kerja* (Cetakan Pe). PENERBIT DEEPUBLISH (Grup Penerbitan CV BUDI UTAMA).
- Hasibuan, JS & Silvya, B. (2019). PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *Pustaka Setia*, 9(1), 23.
- Hidayat, R. (2021). Pengaruh Motivasi, Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 5(1), 16–23. <https://doi.org/10.31294/widyacipta.v5i1.8838>
- Indri Astuti, Lestari Sinaga, N. (2023). Pengaruh Motivasi Dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Koperasi Dan Usaha Mikro Kota Depok. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Manajemen*, 1(4), 223–231. <https://doi.org/10.59024/jise.v1i4.424>
- Islam, U., Sultan, N., & Hasanuddin Banten, M. (2020). Budaya Organisasi Habudin. *Jurnal Literasi Pendidikan Nusantara*, 1(1), 23–32. <http://jurnal.uinbanten.ac.id/index.php/jlpn>
- Jazilah, K. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Motivasi Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(2), 445–457.
- Jufrizien, J., & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *JMD : Jurnal Riset Manajemen & Bisnis Dewantara*, 3(1), 66–79. <https://doi.org/10.26533/jmd.v3i1.561>
- Julianti, A. (2018). Pelatihan SEM-PLS Program Pascasarjana Universitas Batam (hal. Structural equation model based partial least square (SEM\_PLS): Menggunakan Smart PLS). hal.91. <https://doi.org/10.5281/zenodo.2532119>
- Julita, & Arianty, N. (2019). Terhadap kinerja Karyawan Pada Pt . Jasa Marga ( Persero ) Tbkcabang Belmera Medan. *Repository UNA Medan*, 195–205. <http://repository.una.ac.id/50/2/Julita.pdf>
- Kharishma, M. ; P. A. (2019). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. 138. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.33370/jpw.v21i2.342>
- Lewaherilla, et al. (2021). *MSDM (Kunci Keberhasilan Organisasi)*. Media Sains Indonesia.
- Lopia Simatupang, R. K., & Moeljono, M. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja dan

- Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderating. *IJMA (Indonesian Journal of Management and Accounting)*, 4(2), 152. [https://doi.org/10.21927/ijma.2023.4\(2\).152-161](https://doi.org/10.21927/ijma.2023.4(2).152-161)
- Maharani, A., Tanjung, H., Pasaribu, F., Kunci, K., Kerja, K., Kerja, D., & Pegawai, K. (2022). Pengaruh Kemampuan Kerja, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Deli Serdang. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 5(1), 30-41. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v5i1.10195>
- Manihuruk, C. P., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Stres Kerja, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Magister Manajamen*, 3(2), 296-307. <http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO>
- Manja, E., Pasaribu, F., Tanjung, H., & Tirtayasa, S. (2023). Influence Of Motivation, Work Discipline And Leadership Against Employee Performance At The Dinas Pengendalian Penduduk Dan Keluarga Berencana Kabupaten Labuhanbatu. *Jurnal Ekonomi*, 12(3), 807-814.
- Mariana Putri, Arin, & Andika Saputra. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Maybank Cirebon. *Jurnal Riset Manajemen, Bisnis, Akuntansi Dan Ekonomi*, 1(2), 14-29. <https://doi.org/10.58468/jambak.v1i2.29>
- Marnisah, L., Farradia, Y., Erwant, E., Aisyah, N., Natan, N., & Widayanto, M. T. (2021). *Meningkatkan Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep & Studi Kasus* (Bookchapt).
- Maysaroh, D. (2024). *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi pada PT Logistik Palletindo Group*. 3(4).
- Megantara, I., Suliyanto, S., & Purnomo, R. (2019). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN ROTASI PEKERJAAN TERHADAP MOTIVASI KERJA UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI. *Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Akuntansi*, 21, No. 1. <https://doi.org/https://doi.org/10.32424/jeba.v21i1.1299>
- Mirawati, R., Ihsani, N., Felix Gunawan, N., Putri, N., & Teresya, R. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pada Karyawan (Literature Review Manajemen Kinerja). *Jurnal Ilmu Multidisplin*, 1(3), 647-659. <https://doi.org/10.38035/jim.v1i3.92>
- Moheriono. 2012. Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Mufarrohah, K. (2022). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan , Budaya Organisasi , Disiplin Kerja , Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening*. 1, 38-50.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9-25. <https://doi.org/10.36778/jesya.v1i1.7>
- Musyaffi, A. M., Khairunnisa, H., & Respati, D. K. (2022). *Konsep Dasar Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS) Menggunakan SmartPls*. Pascal Books.
- Ningrum, S., Sudiantini, D., Narpati, B., Ekonomi, F., Bisnis, D., Bhayangkara, U., & Raya, J. (2024). Analisis Kompensasi Gaji , Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Pada PT Rahayu Kemuning. *Indonesian Journal of Economics and Strategic Management (IJESM)*, 2(1), 1179-1191. <https://journal.drafpublisher.com/index.php/ijesm/article/view/124%0Ahttps://journal.drafpublisher.com/index.php/ijesm/article/download/124/80>
- Nurhasanah, N., Jufrizen, J., & Tupti, Z. (2022). Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 245-261. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.618>
- Pangestu, R. N., Rani, D. S., Setya, T., Tyas, N., & Farhah, Z. (2022). *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan : Perencanaan , Kualitas dan Kepemimpinan ( Literature Review Manajemen Kinerja )*. 4(2), 215-228.
- Purba, et al. (2019). NEGARA REPUBLIK INDONESIA CABANG MANADO ANALYSIS OF EFFECT OF WORK SATISFACTION , EMPLOYMENT MOTIVATION AND WORK DISCIPLINE ON EMPLOYEES PERFORMANCE IN GENERAL PRINTING COMPANY OF THE. 7(1), 841-850.
- Putri, D & Juniarti, A. (2021). *Faktor-Faktor Dominan Yang Mempengaruhi Kinerja* (Cetakan Pe, p. 45). Cv.

Pena Persada.

- Putri, D. I., & Yunus, E. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja (Studi Kasus Pada Biro Administrasi Pembangunan Provinsi Jawa Timur). *Soetomo Business Review*, 4(3), 208–215.
- Rahmadani; Fiernaningsih. (2024). Analisis Budaya Organisasi dalam Menumbuhkan Motivasi Kerja Karyawan dalam Konteks Perusahaan Modern: Studi Kasus Usaha Sapiring Sale Pisang Kering. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 5(4), 2513–2518. <https://doi.org/10.47467/elmal.v5i4.1111>
- Rahmawani, R., & Syahrial, H. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Terbatas Sinarmas Medan Sumatera Utara. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis (JIMBI)*, 2(1), 27–40. <https://doi.org/10.31289/jimbi.v2i1.462>
- Retno Wulandari, & Woro Utari. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Komitmen Organisasional. *Journal of Applied Management and Accounting Science*, 4(2), 75–90. <https://doi.org/10.51713/jamas.v4i2.85>
- Rizal, A. S., & Mukhti, N. (2024). *Menjelajahi makna budaya organisasi*. 8(5), 571–581.
- Robbins, Stephen P dan Judge, Timothy A. (2016). Perilaku Organisasi. Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education Limited.
- Rosna, R. H., Niha, S. S., & Manafe, H. A. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi ( Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia ). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(3), 571–579.
- Sanosra, A., Susanto, D., & Nursaid, N. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Universitas Muhammadiyah Jember Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *J-MKLI (Jurnal Manajemen Dan Kearifan Lokal Indonesia)*, 4(2), 102. <https://doi.org/10.26805/jmkli.v4i2.93>
- Saputra, A. A. (2022). Pengaruh Kompensasi , Lingkungan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Technomedia Journal*, 7(1), 68–77. <https://doi.org/https://doi.org/10.33050/tmj.v7i1.1755>
- Sari, A. P., Ahmad, S., & Harris, H. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru. *Journal Of Administration and Educational Management (ALIGNMENT)*, 5(2), 290–298. <https://doi.org/10.31539/alignment.v5i2.4551>
- Saripuddin, J. (2015). *PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT. SARANA AGRO NUSANTARA MEDAN*. 3.
- Sembiring, M., Jufrizen, J., & Tanjung, H. (2021). Efek Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah ...*, 4, 131–144. <https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO/article/view/6775>
- Siswadi, Y & Farisi, S. (2024). THE ROLE OF EMPLOYEE PERFORMANCE IN WORK. *Proceeding 2 Nd Medan International Economics and Business*, 2(1), 1616–1624.
- Siswadi, Y., & Lestari, D. (2021). Effect of Work Motivation, Emotional Intelligence and Work Discipline on Employee Performance. *International Journal of Economic, Technology and Social Sciences (Injects)*, 2(1), 227–237. <https://doi.org/10.53695/injects.v2i1.385>
- Siwij, D. S. . (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Perangkat Desa Se Kecamatan Pineleng. *Ilmiah Wahana Pendidikan*, 8(November), 140–146.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian. Alfabetika*.
- Sugiyono, E. & R. (2022). Pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pegawai sebagai variabel intervening pada dinas ketahanan pangan, kelautan dan pertanian Provinsi DKI Jakarta tahun 2020. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4.
- Sukaisih, D., Sunarno, & Sutono. (2022). Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Demak. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital*, 1(3), 216–230. <https://doi.org/10.55927/ministal.v1i3.1174>

- Sulistyanto, A., Mujab, S., & Harahap, H. (2022). Jurnal Pariwisata Pesona. *Jurnal Pariwisata Pesona*, 7(1), 1.
- Sunaryo, W. A., Tabroni, Putriana, L., Dan, F. S., & Sihite, M. (2021). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN DIGITAL TERHADAP MOTIVASI DAN DAMPAKNYA PADA KINERJA KARYAWAN PT. HEXA DENTAL INDONESIA DI BOGOR. *Jurnal Sosial Dan Teknologi*, 1.
- Sutoro, S. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai BPSDM Provinsi Jambi. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 20(1), 104. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v20i1.863>
- Syahputra, I. & J. (2019). PENGARUH DIKLAT, PROMOSI, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI Indra Syahputra 1) , Jufrizan 2)\* 1,2. 2(1), 104-116. <https://doi.org/DOI: https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3364>
- Talashina, H. E., & Ngatno, N. (2020). Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi: Perawat Rs Telogorejo Semarang). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 9(1), 275-287. <https://doi.org/10.14710/jiab.2020.26359>
- Tamalene, A., Rumadaul, M., Ambon, P. N., Tinggi, S., Azis, A., Kunci, K., & Belakang, A. L. (2024). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan ( Studi Pada Karyawan PT . Radar Ambon ). *Jurnal Administrasi Terapan*, 3(1), 197-217.
- Tirtayasa, Ainanur, S. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran ( JUMPER )*, 1(1), 20-25. <https://doi.org/10.51771/jumper.v1i1.373>
- Wahyuddin, W., Bimasari, A., Yuniar, I., & Marzuki, M. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dosen Di Uin Alauddin Makassar. *Educational Leadership: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 1(1), 61-69. <https://doi.org/10.24252/edu.v1i1.22153>
- Wahyudi, Wan, Dedi & Tupti, J. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 31-44. <https://doi.org/https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3363>
- Waruwu, M. (2023). Pendekatan Penelitian Pendidikan: Metode Penelitian Kualitatif, Metode Penelitian Kuantitatif dan Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Method). *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7, 2896-2910.
- Wicaksono, T., & Gazali, M. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening. *At-Tadbir : Jurnal Ilmiah Manajemen*, 5(1), 22. <https://doi.org/10.31602/atd.v5i1.3219>
- Widodo, D. S., & Yandi, A. (2022). Model Kinerja Karyawan : Kompetensi , Kompensasi dan Motivasi , ( Literature Review MSDM ). 1(1), 1-14.
- Yusnandar, W., & Muslih, M. (2021). Peranan Kinerja Pegawai: Kepuasan Kerja Dan Etos Kerja. *SiNTESa : Seminar Nasional Teknologi Edukasi Dan Humaniora*, 1(1), 352-365.