



PERAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MEMEDIASI PELATIHAN KERJA, KEPEMIMPINAN DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI RUMAH SAKIT KENARI GRAHA MEDIKA CILEUNGSI -BOGOR

Farzاهر Rahmanullah¹, Abdul Hamid², Aries Zuswana³

[¹frahmanullah@gmail.com](mailto:frahmanullah@gmail.com), [²abdul.hamid@uinjkt.ac.id](mailto:abdul.hamid@uinjkt.ac.id), [³aries.zuswana@gmail.com](mailto:aries.zuswana@gmail.com)

^{1,3} Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi GICI, Depok

²Uin Syarif Hidayatullah, Jakarta

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan kerja, kepemimpinan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui budaya organisasi sebagai variabel intervening. Metode yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis jalur dan uji Sobel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara langsung, variabel pelatihan kerja ($p = 0,487$) dan kepuasan kerja ($p = 0,840$) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sementara itu, kepemimpinan menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ($p = 0,003$). Budaya organisasi juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ($p = 0,000$). Secara tidak langsung, pelatihan kerja, kepemimpinan, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui budaya organisasi, yang ditunjukkan oleh hasil uji Sobel ($z > 1,65$ dan $p < 0,05$). Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki peran mediasi yang kuat, baik sebagai mediator penuh (pada hubungan pelatihan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja) maupun mediator parsial (pada hubungan kepemimpinan terhadap kinerja). Implikasi dari penelitian ini menekankan pentingnya membangun budaya organisasi yang kuat untuk mengoptimalkan hasil pelatihan, kepemimpinan, dan kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Pelatihan Kerja, Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai

Abstract

This study aims to analyze the influence of job training, leadership, and job satisfaction on employee performance, both directly and through organizational culture as a mediating variable. The research used a quantitative approach with path analysis and Sobel test. The results indicate that job training ($p = 0.487$) and job satisfaction ($p = 0.840$) do not have a significant direct effect on employee performance. Conversely, leadership has a positive and significant effect on performance ($p = 0.003$). Organizational culture also shows a significant positive effect on performance ($p = 0.000$). Indirectly, job training, leadership, and job satisfaction significantly influence employee performance through organizational culture, as evidenced by the Sobel test ($z > 1.65$ and $p < 0.05$). These findings demonstrate that organizational culture plays a strong mediating role, functioning as a full mediator (in the relationship between training and job satisfaction with performance) and as a partial mediator (in the relationship between leadership and performance). The study emphasizes the importance of building a strong organizational culture to enhance the impact of training, leadership, and job satisfaction on employee performance.

Keywords: Organizational Culture, Job Training, Leadership, Job Satisfaction, Employee Performance

(*) Corresponding Author : Farzاهر Rahmanullah¹, [¹frahmanullah@gmail.com](mailto:frahmanullah@gmail.com)

INTRODUCTION

Kinerja pegawai merupakan faktor yang berperan penting pada sebuah perusahaan, dengan kinerja yang unggul maka perusahaan dapat menghasilkan produk yang bermutu dan berkualitas, kinerja pegawai yang unggul juga akan mampu mendistribusikan produk perusahaan yang bermutu tadi kepada konsumen yang tepat, sehingga dengan kinerja pegawai yang optimal maka perusahaan akan mampu menghadapi bahkan dapat memimpin persaingan dalam dunia usaha. Setiap perusahaan mempunyai proses untuk menghasilkan sebuah output produk yang bermutu dan berkualitas, peran pegawai dalam proses tersebut merupakan hal yang tidak dapat dihindarkan lagi. Adapun faktor-faktor yang dapat dijadikan variabel dalam mempengaruhi kinerja pegawai secara langsung ataupun tidak langsung diantaranya adalah Kepemimpinan, Pelatihan kerja budaya organisasi dan kepuasan kerja. Pelatihan kerja bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan pegawai agar mereka dapat bekerja lebih efisien dan efektif. kepemimpinan menjadi faktor penting dalam menentukan arah dan kinerja perusahaan, disisi lain, kepuasan kerja yang merupakan kesan umum atas perasaan puas atau tidak puas yang dirasakan oleh pegawai terhadap pekerjaannya juga tidak dapat diabaikan. Namun, ketiga faktor ini tidak berdiri sendiri. Budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai, norma dan praktik yang berlaku dalam suatu organisasi., juga memainkan peran penting sebagai mediator dalam hubungan antara pelatihan kerja, Kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

Perusahaan yang bergerak dibidang produksi akan lebih mengutamakan ketrampilan teknis karena perusahaan ini sebagian besar menangani proses pembuatan atau perakitan barang, sehingga fokus kepada pekerjaan yang bersifat ketrampilan teknis seperti operator mesin, teknisi, insinyur dan pekerja lini produksi, adapun perusahaan yang bergerak dibidang jasa pelayanan maka akan lebih berfokus kepada bagaimana mendapatkan kepuasan pelanggan, sehingga mementingkan ketrampilan profesional yang dibarengi dengan customer service yang baik sehingga membutuhkan banyak aspek terkait pelayanan agar dapat memuaskan pelanggan yang menggunakan jasa perusahaan.

Rumah sakit adalah institusi yang bergerak dibidang pelayanan dengan kekhususan memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat, pelaksanaan pelayanan kesehatan di Rumah Sakit dilaksanakan oleh berbagai macam profesi, diantaranya adalah profesi Dokter, perawat, bidan, apoteker, Tenaga Teknisi laboratorium Medis, Radiografer, Rekam Medik, Ahli Gizi, Fisioterapi dan tenaga kesehatan lainnya. Disamping tenaga kesehatan, Rumah Sakit juga memerlukan pegawai dalam disiplin ilmu umum diantaranya Petugas di bidang Keuangan/ Finance, Akuntan, Marketing, Bagian Umum, Bagian SDM, Keamanan, Kebersihan, Maintenance dan Supir. Dengan beragamnya latar belakang pendidikan yang ada pada sebuah Rumah Sakit, maka diperlukan manajemen yang baik untuk mengelola kinerja setiap bagian yang bertugas di Rumah Sakit tersebut. Oleh karena itu, memahami dan meningkatkan kinerja pegawai menjadi prioritas utama bagi manajemen rumah sakit.

Rumah Sakit Kenari Graha Medika merupakan salah satu rumah sakit yang telah memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat di daerah Cileungsi Kabupaten Bogor dari sejak tahun 2010, akan tetapi capaian kinerja dari RS Kenari Graha Medika belum memenuhi harapan sesuai target yang ditetapkan, angka kunjungan pasien yang tidak sesuai dengan target perusahaan menjadi salah satu indikasi akan kinerja yang belum dicapai. Hal tersebut tentunya merupakan suatu kondisi yang tidak menguntungkan bagi perusahaan, oleh karena itu perlu dilakukan penggalan sehingga dapat diketahui faktor penyebabnya untuk kemudian dapat dilakukan perbaikan sehingga target perusahaan dapat tercapai.

Tabel 1. Laporan Pendapatan Tahunan

RS KENARI GRAHA MEDIKA			
LAPORAN PENDAPATAN & BIAYA			
Kategori	2021	2022	2023
Pendapatan	36.785.308.396	36.096.227.251	37.382.687.924
Selisih bill BPJS	8.624.779.704	9.842.014.883	9.943.931.314
	28.160.528.692	26.254.212.368	27.438.756.610
Biaya			

- Langsung	13.112.469.197	12.668.990.217	11.189.078.700
- Tidak Langsung	12.431.800.313	14.873.462.926	12.290.359.478
- Lain-lain	4.322.309.437	3.398.059.437	3.323.473.966
Net Profit	-1.706.050.255	-4.686.300.212	635.844.466

Sumber : Laporan Keuangan RS Kenari Graha Medika

Pada tabel diatas dapat di ketahui bahwa perusahaan pada tahun 2021 dan 2022 mengalami kondisi *minus*. Adapun pada 2023 mengalami Net Profit sebesar Rp 635.844.466, sehingga jika dikalkulasi maka dalam tiga tahun terakhir ini perusahaan Mengalami Minus profit sebesar lebih dari 5,7 Milyar.

Berdasarkan data pencapaian kinerja (tabel terlampir) tabel 1.1 dari 25 *Point* yang ditetapkan, terdapat 1 *Point* target yang tercapai yaitu “Pasien Poli Transfer ke Rawat Inap 107%, adapun sebanyak 24 target lainnya tidak dapat tercapai dengan rata-rata pencapaian keseluruhan sebesar 53,10%.

Kinerja pegawai dalam sebuah instansi pelayanan merupakan hal terdepan dalam menentukan kesan positif dari sebuah pelayanan, karena *costumer* yang mendapatkan pelayanan tersebut akan langsung merasakan kesan dari kinerja yang diperlihatkan dan dilakukan pegawai kepada *customer* atau pasien, apabila pegawai memiliki kompetensi dan ditunjang dengan sistem yang baik maka akan memunculkan pelayanan yang berkualitas dan menimbulkan kesan yang baik, sebaliknya petugas yang melakukan pelayanan ternyata tidak memiliki kompetensi ataupun kurang kompeten maka pelanggan atau pasien mendapatkan kesan yang buruk terhadap pelayanan yang diterimanya sehingga memungkinkan pelanggan mengajukan sebuah komplain baik secara langsung ataupun tidak langsung.

Tabel 2. Data Penilaian Kinerja Pegawai jabatan Staff Pelaksana RS Kenari Graha Medika Periode 2023

NO	KOMPETENSI	RATA - RATA PENCAPAIAN	KEBUTUHAN KOMPETENSI JABATAN
1	<i>Team work</i>	1,96	2
2	<i>Orientasi pada pelanggan/ Customer Service Orientation</i>	2	2
3	<i>Pembelajaran berkelanjutan</i>	1,86	2
4	<i>Professional</i>	1,96	2
5	<i>Budaya lapor</i>	1,96	2
6	<i>Etos kerja muslim</i>	1,73	2

Sumber : Data Penilaian Kinerja SDM RS Kenari Graha Medika Tahun 2023

Berdasarkan data pada tabel 2 diatas kompetensi Customer Service Orientation merupakan kompetensi yang terpenuhi target pencapaian sesuai Kebutuhan Kompetensi Jabatan

Tabel 3. Data Penilaian Kinerja Pegawai jabatan Penanggung Jawab Shift RS Kenari Graha Medika Periode 2023

NO	KOMPETENSI	RATA - RATA PENCAPAIAN	KEBUTUHAN KOMPETENSI JABATAN
KOMPETENSI UTAMA			
1	Team work	2,7	3

2	Orientasi pada pelanggan/ Customer Service Orientation	2,9	3
3	Pembelajaran berkelanjutan	2,7	3
4	Professional	2,8	3
5	Budaya lapor	3	3
6	Etos kerja muslim	2	3
KOMPETENSI JABATAN			
1	Leadership	2,5	3
2	Developing Others	2,4	3
3	Planning & Organizing	2,5	3
4	Decision Making	2,5	3
5	Analitical Thinking	2,6	3
6	Pemahaman Peran Organisasi	2,6	3

Sumber : Data Penilaian Kinerja SDM RS Kenari Graha Medika Tahun 2023

Berdasarkan data pada tabel 3 diatas kompetensi Budaya Lapor merupakan kompetensi yang terpenuhi target pencapaian sesuai Kebutuhan Kompetensi Jabatan

**Tabel 4. Data Penilaian Kinerja Pegawai jabatan Kepala Ruangan/ Unit
RS Kenari Graha Medika Periode Januari – Juni 2024**

NO	KOMPETENSI	RATA - RATA PENCAPAIAN	KEBUTUHAN KOMPETENSI JABATAN
KOMPETENSI UTAMA			
1	Team work	3,2	4
2	Orientasi pada pelanggan/ Customer Service Orientation	3,2	4
3	Pembelajaran berkelanjutan	3,7	4
4	Professional	3,1	4
5	Budaya lapor	4	4
6	Etos kerja muslim	3,1	4
KOMPETENSI JABATAN			
1	Leadership	3	3
2	Developing Others	2,7	3
3	Planning & Organizing	3	3
4	Decision Making	2,3	3
5	Analitical Thinking	3	3

6	Pemahaman Peran Organisasi	2,9	3
---	----------------------------	-----	---

Sumber : Data Penilaian Kinerja SDM RS Kenari Graha Medika Tahun 2023

Berdasarkan data pada tabel 4 kompetensi Budaya Lapor, Leadership, Planning & Organizing dan Analitical Thinking merupakan kompetensi yang terpenuhi target pencapaian sesuai Kebutuhan Kompetensi Jabatan.

Secara konseptual, kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja karyawan secara individu dan kinerja organisasi. Kinerja karyawan adalah hasil kerja perorangan dalam organisasi, sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai oleh suatu organisasi. Kinerja karyawan dan organisasi mempunyai keterkaitan erat.

Harapan perusahaan agar karyawan memiliki kinerja yang tinggi tentunya bukan hal yang tidak mungkin, dengan komitmen dari manajemen perusahaan untuk melaksanakan program peningkatan kinerja pegawai yang tepat, diharapkan dapat mencapai tujuan tersebut. Pelatihan kerja terhadap pegawai merupakan salah satu upaya dalam meningkatkan kinerja. RS Kenari Graha Medika memiliki target melaksanakan Pelatihan kerja Karyawan dengan target jumlah jam pelatihan minimalnya 20 jam pertahun untuk setiap pegawai, sehingga dengan pelatihan tersebut diharapkan dapat meningkatkan kompetensi karyawan yang tujuannya meningkatkan kinerja karyawan.

Tabel 5. Data Pencapaian Jam Pelatihan Pegawai RS Kenari Graha Medika Tahun 2021

No	CAPAIAN JAM PELATIHAN	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	<5 jam	Sangat rendah	78	53,40%
2	6-10 jam	Rendah	19	13,00%
3	11-15 jam	sedang	16	11,00%
4	16-20 jam	Tinggi	17	11,60%
5	>20 jam	Sangat tinggi	16	11,00%

Berdasarkan tabel 5 diatas di ketahui pada tahun 2021 sebagian besar pegawai (53,4 %) memiliki capaian jam pelatihan dengan kategori sangat rendah kemudian 13 % memiliki capaian kategori rendah.

Tabel 6. Data Pencapaian Jam Pelatihan Pegawai RS Kenari Graha Medika Tahun 2022

No	CAPAIAN JAM PELATIHAN	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	<5 jam	Sangat rendah	24	14,10%
2	6-10 Jam	Rendah	21	12,40%
3	11-15 Jam	sedang	21	12,40%
4	16-20 Jam	Tinggi	27	15,90%
5	> 21 jam	Sangat tinggi	77	45,30%

Berdasar an Tabel 6 diatas di ketahui pada tahun 2022 sebagian besar pegawai (45,3 %) memiliki capaian jam pelatihan dengan kategori sangat Tinggi kemudian 15,9 % memiliki capaian kategori tinggi.

Tabel 7. Data Pencapaian Jam Pelatihan Pegawai RS Kenari Graha Medika Tahun 2023

No	CAPAIAN JAM PELATIHAN	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	< 5 Jam	Sangat rendah	15	10,20%
2	6-10 Jam	Rendah	23	15,60%
3	11-15 Jam	sedang	39	26,50%

4	16-20 Jam	Tinggi	26	17,70%
5	>20 Jam	Sangat tinggi	44	29,90%

Berdasarkan tabel 7 diatas di ketahui pada tahun 2023 sebagian besar pegawai (29,9 %) memiliki capaian jam pelatihan dengan kategori sangat Tinggi kemudian 26,5% memiliki capaian sedang.

Tabel 8. Data Pencapaian Jam Pelatihan Pegawai RS Kenari Graha Medika Tahun 2024

No	CAPAIAN JAM PELATIHAN	KATEGORI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	<5 Jam	Sangat rendah	48	31,60%
2	6-10 Jam	Rendah	40	26,30%
3	11-15 Jam	sedang	34	22,40%
4	16- 20 Jam	Tinggi	11	7,20%
5	> 21 Jam	Sangat tinggi	19	12,50%

Berdasarkan tabel 8 diatas di ketahui pada tahun 2024 sebagian besar pegawai (31,6 %) memiliki capaian jam pelatihan dengan kategori sangat rendah kemudian 26,6 % memiliki capaian Rendah.

Kepemimpinan yang efektif dapat memberikan dorongan kepada karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan, kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Seorang pemimpin perlu mengantisipasi berbagai perubahan yang mungkin terjadi agar perusahaan dapat tetap bersaing dan menjadi pemimpin didalam persaingan.

Saat ini dengan berbagai macam perubahan yang terjadi begitu cepat maka perusahaan dituntut untuk terus mengantisipasi segala kemungkinan akan perubahan, sehingga diperlukan budaya organisasi yang kuat agar perusahaan bisa bersaing dan bahkan menjadi pemimpin dalam persaingan, budaya yang kuat dapat menjadi sebab pegawai konsisten dalam berbagai situasi dan kondisi tantangan dan persaingan, sehingga pegawai dapat memberikan kinerja terbaik untuk perusahaan.

Tabel 9. Data Survey Budaya Organisasi Pegawai RS Kenari Graha Medika

NO	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
1	Perusahaan ini terbuka untuk inisiatif dan inovasi	12,30%	75,30%	12,30%	0,00%	0,00%
2	Manajemen Perusahaan lebih menyukai melakukan sesuatu dengan cara yang biasa tanpa inovasi	4,90%	40,70%	45,70%	8,60%	0,00%
3	Perusahaan ini selalu menjaga agar pelayanan yang dihasilkan sesuai dengan standart mutu	27,20%	66,70%	4,90%	1,20%	0,00%
4	di perusahaan ini saya termotivasi untuk menghasilkan pekerjaan yang baik	17,30%	75,30%	7,40%	0,00%	0,00%
5	Perusahaan selalu memposisikan pegawai sebagai anggota perusahaan yang terhormat	11,10%	65,40%	21,00%	2,50%	0,00%
6	Perusahaan selalu mempertimbangkan segala keputusan agar tidak merugikan pegawai	7,40%	72,80%	16,00%	2,50%	1,20%

7	Perusahaan selalu mendorong karyawan agar semangat berkarya dan berprestasi	17,30%	69,10%	12,30%	1,20%	0,00%
8	Perusahaan selalu memberikan alur kerja yang membuat karyawan selalu bekerja sebagai tim yang solid	13,60%	74,10%	11,10%	0,00%	1,20%
9	Jajaran Pimpinan selalu mencerminkan sikap yang baik dan patut di contoh	7,40%	69,10%	19,80%	2,50%	1,20%

Dari data Hasil Survey budaya organisasi di RS KGM pada tabel 1.9 diatas menunjukkan angka tertinggi terkait Budaya menjaga pelayanan dengan mutu yang sesuai sebesar 93,8% dan motivasi untuk menghasilkan pekerjaan yang baik 92,6%, adapun angka terendah adalah terkait melaksanakan pekerjaan dengan cara biasa tanpa inovasi sebesar 45,7% disusul juga Jajaran Pimpinan selalu mencerminkan sikap yang baik dan patut di contoh 76,5%

Kepuasan kerja karyawan perlu mendapatkan perhatian agar rasa puas dan tidak puas dapat diidentifikasi guna mengantisipasi segala kemungkinan yang diakibatkan dari rasa puas atau tidak puas tersebut. bisa jadi ketika pegawai mencapai perasaan puas ia dapat memberikan usaha yang maksimal dalam tugas yang diberikan kepadanya, bisa juga pegawai yang memiliki kompetensi dan kemampuan yang baik ternyata tidak melaksanakan tugas dengan baik meskipun sebenarnya ia mampu, akan tetapi faktor ketidakpuasannya mengakibatkan pegawai tidak melaksanakan tugas secara maksimal.

**Tabel 10. Data Kepuasan Kerja Pegawai RS Kenari Graha Medika
Periode 2023**

NO	NAMA	SS	S	KS	TS	STS
1	Pekerjaan saya saat ini memenuhi Harapan saya	12,30%	75,50%	11,30%	0,90%	0,00%
2	Saya memahami posisi saya dalam struktur organisasi	15,00%	84,10%	0,90%	0,00%	0,00%
3	Saya memiliki Deskripsi dan spesifikasi pekerjaan yang jelas	8,40%	78,50%	11,20%	1,00%	0,90%
4	Saya merasakan kebahagiaan pada pekerjaan saya	17,80%	72,90%	7,50%	1,90%	0,00%
5	saya memilki cukup waktu untuk menyelesaikan pekerjaan	10,30%	75,70%	12,10%	1,90%	0,00%
6	Saya diberikan kebebasan untuk memberikan saran terhadap proses kerja	12,10%	73,80%	12,10%	1,00%	1,00%
7	Atasan saya secara berkala memberikan memberikan masukan, saran dan pujian atas kinerja saya	14,00%	69,20%	13,10%	2,80%	0,90%
8	Hasil kerja saya selalu mendapatkan penilaian setiap tahun atau jangka waktu tertentu	11,20%	71,00%	15,90%	1,90%	0,00%
9	Saya Memiliki Rekan kerja yang saya bersosialisasi secara baik dengannya	24,30%	73,80%	1,90%	0,00%	0,00%
10	Saya mendiskusikan hal-hal kerja dengan rekan saya tersebut	24,30%	73,80%	0,90%	1,00%	0,00%
11	Saya merasa puas dengan Gaji yang saya terima saat ini	2,80%	52,30%	34,60%	6,50%	3,80%

12	saya merasa puas dengan tunjangan yang saya terima saat ini	2,80%	51,40%	34,60%	7,50%	3,70%
13	Saya yakin terdapat jenjang karir yang baik untuk saya diperusahaan ini	12,10%	65,40%	17,80%	3,70%	1,00%

dari data survey pada tabel 10 diatas maka diketahui angka kepuasan tertinggi ada pada pernyataan terkait kejelasan posisi dalam organisasi yaitu 15 % Sangat Setuju dan 84,1 % Setuju, adapun Kepuasan terendah ada pada Pernyataan terkait Tunjangan yang diterima yakni Sangat setuju 2,8% ditambah 51,4 % Setuju.

Berdasarkan paparan diatas penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul Peran Budaya Organisasi dalam memediasi Pelatihan Kerja, Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Kenari Graha Medika di Cileungsi Kabupaten Bogor.

METHODS

Pendekatan Dan Metode Penelitian

Metode Penelitian merupakan serangkaian kegiatan dalam mencari suatu studi penelitian, yang diawali dengan suatu pemikiran yang membentuk rumusan masalah hingga menimbulkan hipotesa awal dengan dibantu persepsi penelitian terdahulu sehingga penelitian bisa diolah dan dianalisis yang akhirnya membentuk suatu kesimpulan (Sahir, 2021). Adapun menurut tahir dkk Metode penelitian adalah tata cara, langkah, atau prosedur yang ilmiah dalam mendapatkan data untuk tujuan penelitian yang memiliki tujuan dan kegunaan tertentu (Tahir, Ilma, Thamrin, Samsuddin, & Hindarwati, 2023).

RESULTS & DISCUSSION

Results

Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji Normalitas adalah uji untuk mengetahui apakah data memiliki residual yang berdistribusi normal atau tidak, yang dilakukan pada data statistik parametrik sehingga dalam analisis regresi juga mensyaratkan normalitas residual data. Adapun alat uji Normalitas yang digunakan pada penelitian ini adalah *One Sample Kolmogorov Smirnov Test* yang aoutput pengujiannya berupa angka agar lebih objektif dan tidak menimbulkan multi persepsi. Persyaratan dalam uji Normalitas *One Sample Kolmogorov Smirnov Test* adalah mensyaratkan angka Signifikansi Two Tailed diatas 5% (0.05)

**Tabel 11. Hasil Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		129
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	2,74189858
Most Extreme Differences	Absolute	,057
	Positive	,057
	Negative	-,038
Test Statistic		,057
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

Pada Tabel 1 diatas didapatkan angka Asymp. Sig (2-tailed) sebesar 0.200, standar yang di butuhkan adalah lebih besar dari 0.05 sehingga dapat dinyatakan lulus uji Normalitas.

2. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya kolerasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi kolerasi di antara variabel independen. Jika variabel independen saling berkolerasi, maka variabel-variabel ini tidak orthogonal. Variabel orthogonal adalah variabel independen sama dengan nol. Multikolinieritas dapat dilihat dari

(1) nilai *tolerance* > 0.10

(2) *variance inflation factor* (VIF) < 10

Adapun hasil uji Multikolinearitas pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 12. Hasil Uji Multikolinearitas
Coefficients^a

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 PELATIHAN_X1	,578	1,732
KEPEMIMPINAN_X2	,642	1,557
KEPUASAN_X3	,785	1,273
BUDAYA M	,427	2,343

a. Dependent Variable: KINERJA_Y

Pada tabel 12 diatas didapatkan nilai VIF seluruh variabel bernilai lebih kecil daripada 10 dan nilai tolerance diatas 0,10 sehingga dapat dikatakan lolos uji multikolinearitas.

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari satu residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut heterokedastisitas. Pengujian Heterokedastisitas dilakukan dengan menggunakan korelasi spearmen

Adapun hasil uji Heteroskedastisitas pada penelitian ini adalah sebagai berikut

Tabel 13. Hasil Uji Heteroskedastisitas
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3,416	1,681		2,032	,044
PELATIHAN_X1	-,045	,042	-,124	-1,073	,285
KEPEMIMPINAN_X2	,027	,015	,194	1,762	,081
KEPUASAN_X3	-,057	,204	-,028	-,282	,779
BUDAYA M	-,024	,036	-,089	-,661	,510

a. Dependent Variable: Abs_res

4. Uji Koefisien Determinasi

Uji koefisien determinasi adalah uji yang digunakan untuk menunjukkan seberapa besar persentase variasi variabel independen yang digunakan dalam model mampu menjelaskan variasi variabel dependen dengan beberapa ketentuan sebagai berikut.

**Tabel 14. Hasil Uji Koefisien Determinasi
Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,764 ^a	,583	,570	2,78577

a. Predictors: (Constant), BUDAYA_M, KEPUASAN_X3, KEPEMIMPINAN_X2, PELATIHAN_X1

Berdasarkan hasil tabel 14 diatas diperoleh hasil keragaman variabel Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kepemimpinan dan Pelatihan Kerja adalah 57,0% sehingga 43% sisanya dijelaskan oleh variabel diluar model regresi dalam penelitian ini.

5. Uji F (Simultan)

**Tabel 15. Hasil Uji F (simultan)
ANOVA^a**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1347,230	4	336,807	43,400	,000 ^b
Residual	962,305	124	7,761		
Total	2309,535	128			

a. Dependent Variable: KINERJA_Y

b. Predictors: (Constant), BUDAYA_M, KEPUASAN_X3, KEPEMIMPINAN_X2, PELATIHAN_X1

Berdasarkan hasil olah data SPSS sebagaimana pada tabel 15 diatas didapatkan nilai f hitung (43,400) > f tabel (2,68) dan nilai sig 0,000 < 0,05 maka disimpulkan terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel Budaya Organisasi, Pelatihan kerja, Kepemimpinan dan Kepuasan kerja secara simultan terhadap Kinerja Pegawai.

Uji Hipotesa

Tabel 16. Hasil Uji Regresi Model Pertama

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	15,783	3,937		,000
	PELATIHAN_X1	,572	,092	,418	,000
	KEPEMIMPINAN_X2	,187	,034	,363	,000
	KEPUASAN_X3	1,493	,489	,194	,003

a. Dependent Variable: BUDAYA_M

Berdasarkan hasil regresi pada tabel 16. diatas maka didapatkan hasil sebagai berikut:

- Pelatihan Kerja memiliki thitung $6,229 > t\text{-tabel} (1,979)$ Nilai Signifikansi $0,000 < 0,05$ maka disimpulkan Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi. H1 diterima dan H0 ditolak. engan nilai koefisien beta sebesar 0,418 Sehingga setiap peningkatan satu satuan pelatihan kerja akan mengakibatkan peningkatan pada budaya organisasi sebesar 0,418.
- Kepemimpinan memiliki nilai thitung $5,570 > t\text{-tabel} (1,979)$ Nilai Signifikansi $0,000 < 0,05$ maka disimpulkan Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi. H2 diterima dan H0 ditolak. Nilai koefisien beta 0,363 sehingga setiap peningkatan satu satuan kepemimpinan akan meningkatkan budaya organisasi sebesar 0,363
- Kepuasan Kerja memiliki nilai thitung $3,056 > t\text{-tabel} (1,979)$ Nilai Signifikansi $0,003 < 0,05$ maka disimpulkan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi. H3 diterima dan H0 ditolak. Nilai Koefisien beta Kepuasan kerja sebesar 0,194 sehingga setiap peningkatan satu satuan kepuasan kerja akan meningkatkan budaya organisasi sebesar 0,194

Regresi Model Kedua

Melakukan pengolahan regresi dengan membentuk model regresi yakni variabel Pelatihan kerja (X1), Kepemimpinan (X2), Kepuasan Kerja (X3) dan Budaya kerja (M) sebagai variabel independen, dan variabel Y (Kinerja) sebagai dependen

Tabel 17. Hasil Uji Regresi Model Kedua
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3,970	2,743		1,447	,150
PELATIHAN_X1	,048	,069	,053	,697	,487
KEPEMIMPINAN_X2	,073	,025	,216	2,983	,003
KEPUASAN_X3	-,067	,332	-,013	-,202	,840
BUDAYA M	,387	,059	,586	6,598	,000

a. Dependent Variable: KINERJA_Y

Berdasarkan hasil regresi pada tabel 17. diatas maka didapatkan hasil sebagai berikut:

- Pelatihan Kerja memiliki nilai thitung $0,697 < t\text{-tabel} (1,979)$ Nilai Signifikansi $0,487 < 0,05$ maka disimpulkan Kepuasan Kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai. H4 ditolak dan H0 diterima
- Kepemimpinan memiliki nilai thitung $2,983 > t\text{-tabel} (1,979)$ Nilai Signifikansi $0,003 < 0,05$ maka disimpulkan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. H5 diterima dan H0 ditolak
- Kepemimpinan memiliki nilai beta 0,216 sehingga setiap peningkatan satu satuan kepemimpinan akan meningkatkan 0,216 kinerja.
- Kepuasan Kerja memiliki nilai thitung $-0,202 < t\text{-tabel} (1,979)$ Nilai Signifikansi $0,840 > 0,05$ maka disimpulkan Kepuasan Kerja berpengaruh Negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai. H6 ditolak dan H0 diterima .
- Budaya Kerja memiliki nilai thitung $6,598 < t\text{-tabel} (1,979)$ Nilai Signifikansi $0,000 < 0,05$ maka disimpulkan Budaya Kerja berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. H7 diterima dan H0 ditolak
- Nilai Koefisien beta 0,586 sehingga setiap peningkatan satu satuan budaya organisasi maka akan meningkatkan 0,586.

Analisis Jalur

Analisis jalur dilakukan untuk mengetahui bagaimana sekumpulan variabel independen mempengaruhi variabel dependen, baik secara langsung maupun tidak langsung. Berdasarkan hasil regresi yang telah disebutkan diatas maka dapat di lakukan analisi jalur dengan membandingkan

antara koefisien beta langsung dengan perkalian koefisien beta regresi 1 dengan koefisien beta budaya organisasi sebagai variabel intervening berikut:

Hasil ini menunjukkan bahwa pelatihan kerja bukan hanya meningkatkan kemampuan teknis pegawai, tetapi juga membangun nilai, sikap, dan perilaku kerja yang terlembaga dalam budaya organisasi yang pada akhirnya mengakibatkan peningkatan kinerja pegawai. Hal ini selaras dengan teori human capital (Becker, 1993)

a. Uji Sobel Pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja melalui budaya organisasi

Berdasarkan uji sobel tes menggunakan Calculatio For The Sobel Test pada tabel 4.22 diatas variabel Kepemimpinan (X2) terhadap Kinerja (Y) melalui Mediasi Budaya Organisasi (M) dengan z hitung (4,24444) > Z tabel (1.65) dan Nilai sig 0,00000641 < 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung Kepemimpinan terhadap kinerja melalui budaya organisasi adalah berpengaruh signifikan secara statistik sehingga H9 diterima dan H0 ditolak. Hal ini berarti menunjukkan kepemimpinan yang efektif turut memperkuat budaya organisasi, dan budaya tersebut menjadi nilai-nilai yang perlu ditanamkan oleh pemimpin untuk membudayakan perilaku kerja yang produktif. Teori transformational leadership (Bass, 1985) mendukung temuan ini dengan menyatakan bahwa pemimpin bukan hanya mengarahkan tetapi juga menginspirasi dan membentuk budaya kerja yang mendorong pencapaian kinerja yang lebih tinggi.

b. Uji Sobel Pengaruh Kepuasan kerja terhadap kinerja melalui budaya organisasi

Berdasarkan uji sobel tes menggunakan Calculatio For The Sobel Test pada tabel 4.23 diatas variabel Kepuasan Kerja (X3) terhadap Kinerja (Y) melalui Mediasi Budaya Organisasi (M) dengan z hitung (2,7679) > Z tabel (1.65) dan Nilai sig 0,00564 < 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung Kepuasan kerja terhadap kinerja melalui budaya organisasi adalah berpengaruh signifikan secara statistik sehingga H10 diterima dan H0 ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung dari kepuasan kerja terhadap kinerja melalui budaya organisasi signifikan secara statistik. Sehingga budaya organisasi berhasil menjadi mediator yang efektif pada jalur ini. Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang tinggi dapat menciptakan sikap positif terhadap organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja. Hal ini sejalan dengan apa yang dinyatakan Herzberg (1959), kepuasan kerja termasuk faktor motivator, namun tidak selalu menjadi pendorong kinerja tanpa dukungan kontekstual seperti budaya organisasi yang mendukung pencapaian. Hal ini juga bisa saja karena tingkat kepuasan yang tinggi tidak selalu berarti komitmen kerja yang tinggi, terutama jika disertai dengan kesamaan nilai dan tujuan organisasi.

DISCUSSION

Pembahasan ini adalah untuk menjawab permasalahan yang telah dirumuskan sebelumnya. Adapun pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen adalah sebagai berikut :

Pengaruh Pelatihan kerja terhadap kinerja Pegawai nilai koefisien variabel pelatihan kerja sebesar 0,048 dengan signifikansi sebesar 0,487 sehingga nilai p-value > 0,05 yang artinya pelatihan kerja tidak berpengaruh (secara langsung) terhadap kinerja pegawai hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Syahputra (2019) yang memaparkan hasil penelitiannya yang berjudul “*pengaruh Diklat, Promosi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja pegawai dilingkungan kantor BKPSDM Kabupaten Aceh Tamiang*” bahwa terdapat pengaruh positif pelatihan kerja terhadap kinerja namun tapi tidak signifikan

Pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai. Nilai koefisien kepemimpinan sebesar 0,073 dengan signifikansi sebesar 0,003 sehingga nilai p-value < 0,05 yang artinya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Silalahi yang berjudul dampak Kompensasi dan Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Silalahi, 2025) senada dengan penelitian Fritasair Maulidha dan Melda Wiguna berjudul Pengaruh Kepemimpinan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan PT Siliwangi Anatha Bumi (Yanproland) yang menyatakan terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja dengan nilai Signifikansi 0,000 < 0,05 dan t hitung > t tabel (6,497 > 2,006) (Maulidha & Melda, 2025)

Pengaruh Kepuasan kerja terhadap kinerja Pegawai. Nilai koefisien sebesar -0,067 dengan signifikansi 0,840 sehingga nilai p-value > 0,05 yang artinya kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Saputro pada tahun 2022 yang berjudul Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Duren Mandiri Fortuna yang menyatakan tidak terdapat pengaruh signifikan antara variabel kepuasan kerja terhadap kinerja juga sejalan dengan hasil penelitian Azhari (2021) yang menyatakan kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja Pegawai. Nilai koefisien sebesar 0,387 dengan signifikansi 0,000 sehingga nilai p-value < 0,05 artinya budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, hal ini sejalan dengan hasil penelitian berjudul Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (Studi di Divisi Account executive PT Agrodana Futures) yang dilakukan oleh Alfian Rijanto (2020) menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja sejalan juga dengan hasil penelitian Dunggio (2020) yang menyatakan terdapat pengaruh budaya agresif defensif secara simultan terhadap kinerja pegawai kantor Dunggingi Kota Gorontalo.

Pengaruh Pelatihan kerja terhadap kinerja Pegawai melalui mediasi Budaya Organisasi. Uji Sobel menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung pelatihan kerja terhadap kinerja melalui budaya organisasi adalah signifikan secara statistik dengan nilai z hitung 4,5124 > z tabel 1,65, dan signifikansi 0,00000641 < 0,05. Artinya, meskipun secara langsung pelatihan tidak signifikan terhadap kinerja, namun melalui budaya organisasi, pengaruhnya menjadi nyata. Hal ini menegaskan bahwa budaya organisasi berperan sebagai mediator penuh (full mediation) dalam hubungan ini. Ini mendukung teori mediated performance oleh Baron & Kenny (1986).

Hasil uji Sobel menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh tidak langsung secara signifikan terhadap kinerja melalui budaya organisasi dengan z hitung 4,2444 > 1,65 dan signifikansi 0,00000641 < 0,05. Hal ini menunjukkan adanya *partial mediation*, di mana kepemimpinan berpengaruh baik langsung maupun melalui budaya organisasi. Artinya, kepemimpinan yang kuat tidak hanya berdampak langsung terhadap hasil kerja, tetapi juga melalui penguatan nilai dan budaya yang membentuk perilaku produktif. Hasil ini senada dengan hasil penelitian oleh M.Afuan yang menyatakan bahwa pengaruh servant Leadership terhadap kinerja melalui budaya organisasi adalah lebih signifikan dibanding dengan pengaruh langsungnya. (M.Afuan, 2023) sejalan dengan hasil ini sebagaimana dinyatakan Fitria Halim dalam penelitian berjudul Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kinerja dosen dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening yang menyatakan hasil perhitungan nilai z hitung sebesar 3,428 lebih besar dari z tabel dengan tingkat signifikan 0,05 yaitu 1,96 sehingga menyimpulkan bahwa budaya organisasi mengintervening hubungan antara kepemimpinan terhadap kinerja dosen. (Halim, 2016).

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap kinerja Pegawai melalui mediasi Budaya Organisasi. Uji Sobel menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja melalui budaya organisasi, dengan z hitung 2,7679 > 1,65 dan signifikansi 0,00564 < 0,05. Ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi faktor penting dalam membentuk budaya organisasi, yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja. Dengan kata lain, kepuasan kerja perlu dimediasi oleh budaya organisasi agar berdampak nyata pada kinerja pegawai, hasil ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Umi Nadiroh dengan judul pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel moderating pada koperta langgeng mulyo ngancar kediri yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui budaya organisasi. (Nadhiroh).

CONCLUSION

- Berdasarkan hasil olah data dan analisis yang telah disajikan sebelumnya maka dapat disimpulkan
- Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi memiliki thitung 6,229 > t-tabel (1,979) Nilai Signifikansi 0,000 < 0,05 dengan nilai koefisien beta sebesar 0,418 Sehingga setiap peningkatan satu satuan pelatihan kerja akan mengakibatkan peningkatan pada budaya organisasi sebesar 0,418

- b. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan dengan melihat pada nilai thitung $5,570 > t$ -tabel (1,979) Nilai Signifikansi $0,000 < 0,05$ maka disimpulkan Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi. Nilai koefisien beta 0,363 sehingga setiap peningkatan satu satuan kepemimpinan akan meningkatkan budaya organisasi sebesar 0,363.
- c. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja berdasarkan nilai thitung $3,056 > t$ -tabel (1,979) dan nilai Signifikansi $0,003 < 0,05$ maka disimpulkan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi. Nilai Koefisien beta Kepuasan kerja sebesar 0,194 sehingga setiap peningkatan satu satuan kepuasan kerja akan meningkatkan budaya organisasi sebesar 0,194.
- a. Pengaruh Pelatihan kerja terhadap kinerja Pegawai tidak berpengaruh berdasarkan pada nilai thitung $0,697 < t$ -tabel (1,979) maka disimpulkan pelatihan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
- b. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan melihat pada nilai thitung $2,983 > t$ -tabel (1,979) Nilai Signifikansi $0,003 < 0,05$ maka disimpulkan Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai koefisien beta 0,216 sehingga setiap peningkatan satu satuan kepemimpinan akan meningkatkan Kinerja sebesar 0,216.
- c. Kepuasan kerja terhadap kinerja Pegawai memiliki pengaruh negatif berdasarkan nilai t -hitung $-0,202 < t$ tabel (1,979) maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja
- d. Pengaruh Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai hal ini berdasarkan pada nilai thitung $6,598 > t$ -tabel (1,979) Nilai Signifikansi $0,000 < 0,05$ maka disimpulkan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Nilai koefisien beta 0,586 sehingga setiap peningkatan satu satuan kepemimpinan akan meningkatkan Kinerja sebesar 0,586.
- e. Pengaruh Pelatihan kerja terhadap kinerja Pegawai melalui mediasi Budaya Organisasi Uji Sobel menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung pelatihan kerja terhadap kinerja melalui budaya organisasi adalah signifikan secara statistik dengan nilai z hitung $4,5124 > z$ tabel 1,65, dan signifikansi $0,00000641 < 0,05$. Artinya, meskipun secara langsung pelatihan tidak signifikan terhadap kinerja, namun melalui budaya organisasi, pengaruhnya menjadi nyata. Hal ini menegaskan bahwa budaya organisasi berperan sebagai mediator penuh (full mediation) dalam hubungan ini.
- f. Pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai melalui mediasi Budaya Organisasi? Hasil uji Sobel menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh tidak langsung secara signifikan terhadap kinerja melalui budaya organisasi dengan z hitung $4,2444 > 1,65$ dan signifikansi $0,00000641 < 0,05$. Hal ini menunjukkan adanya *partial mediation*, di mana kepemimpinan berpengaruh baik langsung maupun melalui budaya organisasi. Artinya, kepemimpinan yang kuat tidak hanya berdampak langsung terhadap hasil kerja, tetapi juga melalui penguatan nilai dan budaya yang membentuk perilaku produktif.
- g. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap kinerja Pegawai melalui mediasi Budaya Organisasi Uji Sobel menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja melalui budaya organisasi, dengan z hitung $2,7679 > 1,65$ dan signifikansi $0,00564 < 0,05$. Ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi faktor penting dalam membentuk budaya organisasi, yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja. Dengan kata lain, kepuasan kerja perlu dimediasi oleh budaya organisasi agar berdampak nyata pada kinerja pegawai.

REFERENCES

- Adi, A. N., Thoyib, A., Fithriana, N., & Ilham, B. (2023). *Kepuasan Kerja*. Malang: UB Press.
- Adinata, R. P. (2022). *PENGARUH MOTIVASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH (RSUD) SAWERIGADING PALOPO*. MAKASSAR: UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALOPO.

- Amar, M., Sumardjo, M., & Siswantini, T. (2021). Pengaruh Kompensasi, pelatihan, dan Motivasi kerja Terhadap Kepuasan Kerja Driver Grab. *Business Management Economic, And Accounting National Seminar* , 834-847.
- Aris, S. D. (2022). *Pelatihan & Pengembangan SDM*. Garut: CV. AKSARA GLOBAL AKADEMIA.
- Armstrong, & Taylor. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource managemen practice*. Kogan Page.
- Aswad, H. N., & Ferrial, E. (2016). Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pelatihan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Perawat di Rumah Sakit UIT Makassar. *Jurnal Mirai Management* , Volume 1 Nomor 2, Oktober.
- Azhari, Z., Resmawan, E., & Ikhsan, M. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap kinerja karyawan. *Forum Ekonomi* 23(2) 2021, 187-193 .
- Blanchard, P., & Thacker, J. (2019). *Effective training systems, strategies, and practice*.
- Browne, S. (2020). *HR Rising*. Dubai: SHRM.
- Budhi, R. G. (2017). *Revolusi Karyawan Menjadi SDM yang Disiplin dan Produktif*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Daniar, D. W., Rizal, S. M., & Sulistyan, S. R. (2021). Dalam WIDYAGAMA, *Metode Penelitian Kuantitatif* (hal. 39). Lumajang Jawa Timur: Widya Gama Press.
- Dedi, R. R. (2010). *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Malang: Tunggal Mandiri Publising.
- Dhyan, R., Parashakti, & Noviyanti, D. (2021). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Pelatihan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Jebma(Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen dan Akuntansi)* .
- Djohan, J. A. (2016). *5 Pilar Kepemimpinan di Abad 21*. Malang: Media Nusa Creative.
- Dunggio, S. (2020). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KANTOR CAMAT DUNGINGI KOTA GORONTALO. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik* , Volume VII Nomor 1.
- Enny, M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: UBHARA Manajemen Press.
- Espinoza, C., & Schwarzbart, J. (2018). *Millenials Who Manage (Mengoptimalkan Interaksi multigenerasi dan menjadi Pemimpin Hebat)*. Jakarta: PT Gramedia Jakarta.
- Fauziek, E., & Yanuar. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap kinerja karyawan dengan stres kerja sebagai variabel mediasi. *Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tarumanegara, Jakarta* , 7.
- Halim, F. (2016). Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap kinerja dosen dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening pada STIE Sultan Agung Pematang Siantar. *Jurnal Sultanist* , 2338-4328.
- Hanafiah, & Juhadi. (2020). Pengaruh Pelatihan dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Bersalin Kota Bandung. *Universitas Islam Nusantara* .
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanam. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* , 120-135.
- Hariandja, M. T. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Grasindo.
- Haris, A., Effendi, F., & Darmayanti, N. (2023). *Kepuasan Kerja*. Sleman, Yogyakarta: CV Budi Utama.
- Hariyanto, Indrawati, M., & Muninghar. (2021). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMITMEN ORGANISASIDAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA AN KINERJA KARYAWAN RS AISYIAH BOJONEGORO. *Jurnal Mitra Manajemen(JMM Online)* , 277-289.
- Hidayawati, P. A., & Ramdani, D. (2023). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan karir Terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Kota Tangerang Selatan. *JournalOf Science Research* , 348-4246.
- Huda, N. (2020). *Manajemen SDM (Analisis Kinerja Karyawan pada Perusahaan)*. Solok Sumatra Barat: Insan Cendikia Mandiri.
- Hutahaen, W. S. (2021). *Filsafat dan Teori Kepemimpinan*. Malang: Ahlimedia Press.
- Idrus, P. D. (2022). *KOMITMEN (Kajian Empiris Kesungguhan, Kesepakatan Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja Dosen)*. Tasikmalaya: Perkmpulan Rumah Cemerlang Indonesia.

- Ilahi, M. W. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Ga[ura Cabang Pekanbaru. *Fakultas Ekonomi Universitas Islam Riau* , 91.
- Juniarti, A. T., & Putri, D. G. (2021). *Faktor Faktor Dominan yang mempengaruhi Kinerja*. Purwokerto Selatan Kab. Banyumas: CV. Pena Persada.
- Kalsum, U., Harlen, H., & Machasin, M. (2023). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN TURNOVER INTENTION PADA PERAWAT RSIA ERIA BUNDA PEKANBARU. *Jurnal Sosial Humaniora Terapan*, 05 (01) , 80-94.
- Kasmalena, Deswarta, & Nugroho, G. (2021). Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Perawat Rumah Sakit Sansani Pekanbaru. *Jurnal Ekonomi KIAM* .
- Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan, Tinjauan dari Dimensi Iklim Organisasi, kreativitas, dan karakteristik Pekerjaan*. (2017). Sidoarjo: Indomedia Pustaka.
- Khotimah, E. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Pondok Indah. *Jurnal Ekonomi* , Volume 23.
- Kiftiyah, I., & Al Banin, Q. (2023). PENGARUH SELF EFFICACY DAN PELATIHAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis* , 327-343.
- Lestari, S., & Afifah, D. (2020). PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN PELATIHAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN(Studi kasus pada PT Ardena Artha Mulia bagian produksi). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*2020 , Vol. 3 No. 1 –Desember .
- M.Afuan. (2023). Analisis Pengaruh servant Leadership dan komunikasi terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening. *Journal of Science education and Managemen Bussines* , 71-84.
- Mahawati, E., Yuniwati, I., Ferinia, R., Rahayu, P. P., Fani, T., Sari, P. A., et al. (2021). *Analisis Beban Kerja dan Produktivitas Kerja*. Yayasan Kita Menulis.
- Mangundjaya, W., Yuniarso, R., Ningrum, D. T., & Agustin, S. D. (2023). Implementasi Membangun Strategi Budaya Organisasi. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin* , 279-287.
- Ma'ruf, A. S. (2014). *Manajemen Evaluasi Kinerja*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Maulidha, F., & Melda, W. (2025). Pengaruh Kepemimpinan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan PT Siliwangi Anatha Bumi (Yanproland). *Jurnal Intelek Insan Cendikia* 2.2 , 3220-3234.
- Maxwell, J. C. (2011). *5 Level Of Leadership*. Surabaya: PIC Publishing.
- Maxwell, J. C. (2015). *Good Leaders Ask Great Questions*. Malang: MIC Publishing.
- Maxwell, J. C. (2016). *The Leadership Handbook*. Surabaya: MIC Publishing.
- MS, Z., Sujatmiko, W., Kembauw, E., & Tabun, M. A. (2022). *Manajemen SDM (Strategi Organisasi Bisnis Modern)*. Lombok NTB: Seval Literindo Kreasi.
- Nadhiroh, U. (t.thn.). Pengaruh Motivasi dan Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel Moderating pada koperta Langgeng ulyo Ngancar Kediri. https://www.researchgate.net/publication/332783221_PENGARUH_MOTIVASI_DAN_KEPUASAN_KERJA_TERHADAP_KINERJA_KARYAWAN_DENGAN_BUDAYA_ORGANISASI_SEBAGAI_VARIABEL_MODERATING_PADA_KOPERTA_LANGGENG_MULYO_NGANCAR_KEDIRI.
- Nanda, R. T. (2020). Pengaruh Komunikasi Kerja, Kepemimpinan dan Pelatiha kerja teradap Kepuasan Kerja Karyawan PT Bumisari Prima Medan. *Jurnal Binis dan Manajemen* , 19-24.
- Ni, K. S., Ida, A. P., & Kadek, D. I. (2020). *Kinerja Sumber Daya Manusia*. Badung, Bali: Nilacakra.
- Noe, R. (2019). *Employee training & development*.
- Nurul, H. (2020). *Manajemen SDM (Analisis Kinerja Karyawan pada Perusahaan)*. Solok Sumatra Barat: ICM Publisher.
- Nusran, D. L. (2019). *Dunia Industri Perspektif Psikologi Tenaga Kerja*. Makassar: Nas Media Pustaka.
- Paramitha, R. W., Rizal, N., & Sulistyan, R. B. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Lumajang: Widya Gama.
- Rahardjo, D. A. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Semarang: Prima Agus Teknik.
- Rijanto, A., & Mukaram. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Studi di Divisi Account Executive PT Agrodana Futures. *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi* .

- Rumawas, D. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Manado.
- Safrizal, H. B. (2023). *Buku referensi Kepuasan Kerja*. Purbalingga: EUREKA MEDIA AKSARA.
- Sahir, S. H. (2021). *Metodologi Penelitian*. Jogjakarta: KBM Indonesia.
- Said MM., M. D., & DR. Ahmad, F. S. (2022). *Konsep dan Pengukuran Efektivitas Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Makassar: Nobel Press.
- Samad, U. (2020). *Kearifan Lokal & Budaya Organisasi*. Ambon: CV. Sinthesa Prophetica.
- Santoso, J. A. (2015). *Human Resource Manual Book*. Barito Rubber Group.
- Saputro, D. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Duren Mandiri Fortuna (Plywood). *Skripsi* , 91.
- Saputro, D. (2022). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Duren Mandiri Fortuna (Plywood)*.
- Sari, E. (2009). *Pedoman Meningkatkan Kompetensi Pegawai*. Jakarta: Jayabaya University Press.
- Setiono, B. A., & Sustiyatik, E. *Manajemen SDM (Pendekatan Teoritis dan Praktis)*.
- Setiono, B. A., & Sustiyatik, E. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Pendekatan Teoritis dan Praktis*.
- Silalahi, E. E. (2025). Dampak Kompensasi dan Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. *Journal of Economic, Management and Accounting* 8.1 , 90-91.
- Simarmata, N. I., Kato, I., Purba, B., Purba, S., Silalahi, M., Raynonto, M. Y., et al. (2021). *Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan*. Yayasan Kita Menulis.
- Siswoyo, H. (2018). *Manajemen Kinerja SDM*. Jakarta: Luxima.
- Slane, J. (2019). *Emotional Intelligence For Leadership*. -: Independen.
- Soelistyo, D., Setyaningrum, P. R., Aisyah, N., Sahir, H. S., & Purwati, T. (2022). *Budaya Organisasi dalam Praktik*. Sidoarjo: Nizamia Learning Center.
- Soelistyo, D., Setyaningrum, R. P., Aisyah, N., Sahir, S. H., & Purwati, T. (2022). *Budaya Organisasi dalam Praktik*. Sidoarjo: Nizamia Learning Center.
- Solikhah, M., & Pramesti, G. N. (2024). Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat* , 4099-4106.
- Subyantoro, A., Mardiana, T., & Hasan, Z. M. (2022). *Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Zahir Publishing.
- Sumartik, Abadiyah, R., & Ubaidillah, H. (2022). *Buku Ajar Budaya Organisasi*. Sidoarjo: UMSIDA PRESS.
- Sumartik, Abadiyah, R., & Ubaidillah, H. (2022). *Buku Ajar Budaya Organisasi*. Sidoarjo: UMSIDA Press.
- Sumartik, Rifdah, A., & Hasan, U. (2022). *Buku Ajar Budaya Organisasi*. Sidoarjo: UMSIDA PRESS.
- Sumitra GP, C., & Susilo, H. (2024). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. BANK WOORI SAUDARA INDONESIA 1906, Tbk (DIVISI CORPORATE SECRETARY) . *Jurnal Gici Jurnal Keuangan Dan Bisnis*, 16(1), 49–56.
<https://doi.org/10.58890/jkb.v16i1.262>
- Supatmi, M. E., Nimran, U., & Utami, H. N. (2013). PENGARUH PELATIHAN, KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DAN KINERJA KARYAWAN. *Jurnal Administrasi Bisnis* 7.1 .
- Susanto, A. (2019). *Strategic Leadership*. Jakarta: PT Gramedia.
- Sutoro, M., Arsid, Wahyudi, & Subarto. (2022). *Budaya Organisasi*. Tangerang Selatan: Unpam Press.
- Sutoro, M., Wahyudi, A., & subarto. (2022). *Budaya Organisasi*. Pamulang-Tangerang Selatan: Unpam Press.
- Suwara, A. (2022). Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Lembaga Pemasarakatan Kelas II A Pekanbaru. *Skripsi Universitas Islam Riau* , 136.
- Syahputra, I. (2019). Pengaruh Diklat, Promosi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Lingkungan Kantor BKPSDM Kabupaten Aceh Tamiang. (hal. 107). Medan: Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Tahir, R., Ilma, A. F., Thamrin, S., Samsuddin, H., & Hindarwati, E. N. (2023). *Metode Penelitian Sumber Daya Manusia (Panduan Komprehensif)*. Jambi: Sonpedia Publisihing Indonesia.

- Tajuddin, M., Tumirin, & Desembrianita, E. (2020). BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENINGPADA RSSG. *Jurnal Manajerial* .
- Tarigan, N. L. (2021). PENGARUH PELATIHAN KERJA DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *Jurnal Optimal* , 94-104.
- Tewal, B., Adolfina, Pandowo, M. H., & Tawas, H. N. (2017). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Patra Media Grafindo.
- Tsauri, S. (2013). *MSDM Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jember: STAIN Jember Press.
- Umarella, S. (2020). *Kearifan Lokal & Budaya Organisasi*. Ambon: Sintesa Book.
- Wicaksana, S. A. (2021). *PIO Diagnostik Pengukuran Potensi dan Kompetensi Individual di Lingkup Industri dan Organisasi*. DD Publishing.
- Wicaksono, R. M., Ali, H., & Syarief, F. (2022). Pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja, dan Disiplin Terhadap Kinerja dan Kepuasan. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial* , 2716-3768.
- Widodo, D. I. (2021). *Perencanaan dan Evaluasi Pelatihan*. Tangerang Selatan: CV Makeda Multimedia Sarana.
- Winahyuningsih, P., & Sudrajat, D. D. (2021). Pengaruh Pelatihan, Karakteristik Pekerjaan, dan Struktur Organisasi terhadap Prestasi Kerja melalui Kepuasan Kerja. *Business and Economic Conference in Utilization of Modern Technology* .
- Yusnandar, W., Nefri, R., & Siregar, S. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Rumah Sakit Milik Pemerintah di Kota Medan. *Jurnal Humaniora* , 61-72.