

## RELIABILITY JOURNAL ILMU MANAJEMEN

<http://journal.feb-uniyap.id/index.php/rjim>

### Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi Pada PT Bank Syariah Indonesia Tbk Cabang Jayapura

Pramesti Anggraini Pratiwi

Universitas Yapis Papua, Jayapura, Papua, Indonesia

[pamesti.anggraini62192@gmail.com](mailto:pamesti.anggraini62192@gmail.com)

#### Informasi Artikel

Catatan Artikel:

Diterima 25 Agustus 2025

Revisi disetujui 29 September 2025

Dipublikasi 30 Oktober 2025

Kata kunci: Budaya Organisasi,  
Kepuasan Kerja, Kinerja

DOI: [10.55098/2rv88g91](https://doi.org/10.55098/2rv88g91)

#### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT Bank Syariah Indonesia Tbk Cabang Jayapura. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian explanatory. Data dikumpulkan melalui kuesioner dari 60 responden dan dianalisis menggunakan teknik analisis jalur (path analysis) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dinyatakan tidak signifikan. Adapun pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dinyatakan signifikan dan lebih dominan dibandingkan pengaruh langsungnya. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Implikasi dari penelitian ini adalah pentingnya menciptakan budaya organisasi yang mendukung terciptanya kepuasan kerja guna meningkatkan kinerja karyawan secara optimal.

## 1. Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset yang sangat vital dalam mencapai tujuan suatu organisasi. Meskipun organisasi memiliki berbagai sarana dan prasarana yang memadai, kinerja yang optimal tidak akan tercapai tanpa adanya kontribusi dari SDM yang kompeten. SDM berfungsi sebagai motor penggerak yang menjalankan dan mengelola sumber daya lain yang dimiliki organisasi, sehingga keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kualitas dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa karyawan yang dimiliki memiliki kemampuan yang profesional serta kinerja yang baik (Billygraham Tutu et al., 2022).

Kinerja karyawan adalah hasil dari upaya dan kemampuan yang ditunjukkan oleh setiap individu dalam organisasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja yang tinggi berkontribusi besar terhadap kemajuan organisasi, sebaliknya, kinerja yang rendah dapat memengaruhi produktivitas organisasi secara keseluruhan. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah budaya organisasi. Budaya organisasi yang baik

dapat meningkatkan motivasi dan semangat kerja karyawan, yang pada akhirnya akan mendorong mereka untuk bekerja lebih efisien dan produktif (Hessel, 2007).

Namun, dalam praktiknya, tidak semua organisasi berhasil mengimplementasikan budaya yang dapat mendukung kinerja karyawan secara optimal. Hal ini dapat dilihat pada PT Bank Syariah Indonesia Tbk Cabang Jayapura, yang mengalami penurunan produktivitas dan kualitas pelayanan karyawan. Permasalahan utama yang ditemukan adalah budaya organisasi yang kurang baik, seperti rendahnya penghargaan terhadap prestasi karyawan dan kurangnya dukungan terhadap inovasi, yang berujung pada menurunnya motivasi dan kepuasan kerja (Billygraham Tutu et al., 2022). Karyawan di bank tersebut merasa budaya organisasi yang ada tidak memberikan dampak positif terhadap kinerja mereka, yang mengindikasikan adanya ketidaksesuaian antara harapan dan kenyataan.

Budaya organisasi yang diterapkan di PT Bank Syariah Indonesia Tbk Cabang Jayapura mencakup nilai-nilai seperti harmoni, kompetensi, dan loyalitas. Namun, implementasi nilai-nilai tersebut tidak selalu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung peningkatan kinerja. Hal ini dapat dilihat dari ketidakcocokan antara budaya yang diterapkan dengan kenyataan di lapangan, dimana karyawan merasa kurang dihargai, kurang mendapat dukungan dalam berinovasi, serta tidak memperoleh penghargaan yang layak meskipun telah bekerja dengan optimal (Zaky et al., 2021).

Berdasarkan penelitian sebelumnya, diketahui bahwa budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan bahwa kebutuhan psikologis karyawan, mulai dari kebutuhan dasar hingga aktualisasi diri, telah dipenuhi (Aulia Safrizal, 2023). Sebaliknya, jika kepuasan kerja rendah, karyawan cenderung tidak termotivasi untuk bekerja dengan baik, yang berdampak negatif pada kinerja organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi yang baik berperan penting dalam menciptakan kondisi yang mendukung kepuasan dan kinerja kerja karyawan (Citrawati, 2021).

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di PT Bank Syariah Indonesia Tbk Cabang Jayapura. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan pengetahuan tentang hubungan antara budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan, serta memberikan rekomendasi praktis untuk perbaikan budaya organisasi di perusahaan. Metodologi yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan menggunakan teknik analisis regresi untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antara budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya bertujuan untuk memahami dinamika internal di PT Bank Syariah Indonesia Tbk Cabang Jayapura, tetapi juga untuk menyumbangkan pemahaman yang lebih luas tentang bagaimana budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

## **2. Tinjauan Pustaka dan Pengembangan Hipotesis Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, dan norma yang dianut bersama oleh anggota organisasi yang dapat mempengaruhi cara mereka bekerja dan berinteraksi satu sama lain (Ependi & Sudirman, 2021). Budaya organisasi yang kuat akan menanamkan nilai dan perilaku positif seperti disiplin, kerja sama, dan komitmen terhadap tujuan organisasi. Budaya organisasi yang sehat akan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kinerja (Bilqis et al., 2023). Penelitian sebelumnya menunjukkan

bahwa budaya organisasi berperan dalam menciptakan efisiensi kerja dan peningkatan kualitas kerja (Sumartik et al., 2022).

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

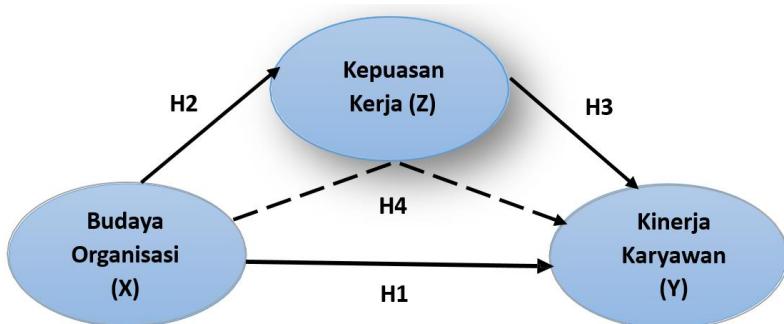
Kepuasan kerja adalah sikap positif terhadap pekerjaan yang mencerminkan perasaan karyawan terhadap pekerjaan mereka (Robbins & Judge, 2013). Kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan semangat, motivasi, dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menurunkan produktivitas dan meningkatkan tingkat ketidakhadiran serta turnover (Aulia Safrizal, 2023). Studi sebelumnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang baik berbanding lurus dengan peningkatan kinerja karyawan (Dameria & Ekawati, 2022).

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Budaya organisasi dapat menjadi salah satu faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja. Nilai dan norma dalam organisasi yang memberikan kejelasan peran, komunikasi terbuka, dan penghargaan terhadap kontribusi individu, dapat meningkatkan rasa puas terhadap pekerjaan (Sutrisno, 2017). Budaya organisasi yang mendukung pengembangan individu dan kerja sama tim juga mendorong keterikatan emosional karyawan terhadap pekerjaan mereka.

### **Model Empiris**

Model konseptual menggambarkan hubungan antara variabel-variabel dalam penelitian ini. Variabel bebas (X) adalah Budaya Organisasi, variabel terikat (Y) adalah Kinerja Karyawan, dan variabel mediasi (Z) adalah Kepuasan Kerja. Hubungan antar variabel tersebut dijelaskan dalam model konseptual yang disusun oleh peneliti sebagai dasar analisis penelitian ini.



**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

### **Hipotesis**

Budaya organisasi yang baik diyakini dapat meningkatkan kinerja karyawan, sedangkan budaya organisasi yang buruk berpotensi menurunkan kinerja. Hal ini diperkuat oleh penelitian Adi Wiratama et al., (2022) yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Pegawai yang bekerja dalam lingkungan dengan budaya organisasi yang kuat akan lebih mampu menunjukkan kinerja yang optimal dibandingkan dengan mereka yang bekerja dalam budaya organisasi yang lemah. Oleh karena itu, dirumuskan hipotesis:

**H1: Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.**

Budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung, sehingga meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Penelitian oleh Andika

& Abidin (2024) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi yang baik mampu menumbuhkan rasa memiliki, keterlibatan, serta motivasi kerja yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja. Berdasarkan hal tersebut, dirumuskan hipotesis:

**H2: Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.**

Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Sebaliknya, kepuasan kerja yang rendah dapat berdampak negatif terhadap produktivitas. Penelitian Citrawati (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketika kebutuhan dan harapan karyawan terpenuhi, mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik. Maka dari itu, dirumuskan hipotesis:

**H3: Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.**

Budaya organisasi yang baik tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi juga dapat meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja. Penelitian oleh Syahputra & Sugiono (2022) menunjukkan bahwa budaya organisasi melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, dirumuskan hipotesis:

**H4: Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.**

### 3. Metode Penelitian

Metode penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory research untuk menguji hubungan kausal antara variabel. Penelitian bersifat replikasi sekaligus pengembangan—mengadaptasi variabel dan indikator dari studi terdahulu serta menambah variabel mediasi kepuasan kerja. Ruang lingkup studi adalah PT Bank Syariah Indonesia Tbk Cabang Jayapura; seluruh 60 karyawan dijadikan sampel melalui teknik sensus (sampling jenuh) karena ukuran populasi < 100.

Pengukuran variabel menggunakan kuesioner berskala Likert (1 = STS hingga 5 = SS) yang memuat indikator budaya organisasi (inovatif, perhatian pada masalah, orientasi hasil, orientasi karyawan, agresivitas, stabilitas), kinerja (kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian), dan kepuasan kerja (pekerjaan, atasan, rekan, promosi, gaji). Data primer diperoleh lewat penyebaran kuesioner dan wawancara singkat, sedangkan data sekunder berasal dari literatur dan dokumen perusahaan. Hasil kuesioner dikonversi ke data numerik untuk dianalisis, sementara data kualitatif mendukung interpretasi.

Analisis dilakukan dengan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) menggunakan SmartPLS. Tahap outer-model menilai validitas konvergen (outer loading > 0,7), validitas diskriminan (cross-loading), dan reliabilitas (composite reliability & Cronbach's alpha > 0,7). Tahap inner-model mengevaluasi koefisien determinasi ( $R^2$ ), koefisien jalur, serta signifikansi t-statistik/p-value untuk pengaruh langsung maupun mediasi. Hipotesis diterima bila t-statistik > 1,96 dan p-value < 0,05, sehingga diperoleh kesimpulan empiris mengenai pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

#### 4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Responden dalam penelitian ini berjumlah 60 orang karyawan PT Bank Syariah Indonesia Tbk Cabang Jayapura. Karakteristik mereka disajikan dalam Tabel 1 berikut:

**Tabel 1**  
**Karakteristik Responden**

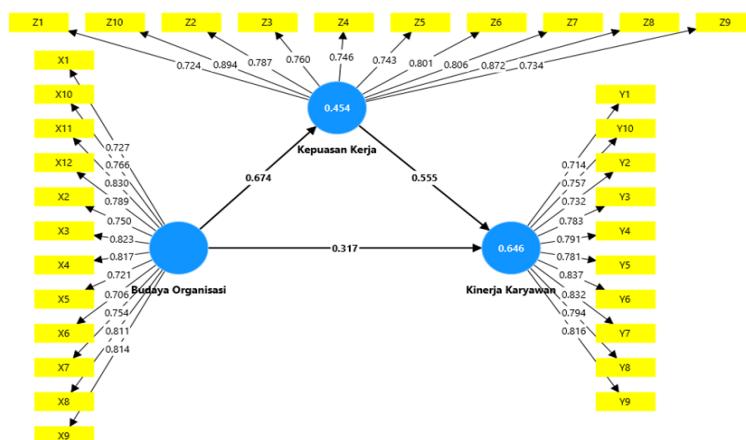
Kategori	Klasifikasi	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	28	46,7%
	Perempuan	32	53,3%
Usia	20–28 tahun	29	48,33%
	29–38 tahun	23	38,33%
	39–48 tahun	8	13,34%
Pendidikan	SMA/SMK	17	28,33%
	Strata Satu (S1)	43	71,67%
Total Responden		60	100%

(Sumber: Data diolah 2025)

Mayoritas responden adalah perempuan (53,3%) dan berusia 20–28 tahun (48,33%), menunjukkan dominasi kelompok usia muda dan gender perempuan di sektor perbankan syariah, yang umumnya terlibat dalam pelayanan dan administrasi. Selain itu, sebagian besar responden memiliki pendidikan S1 (71,67%), yang menunjukkan kapasitas intelektual memadai untuk memahami dinamika budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja yang diteliti.

#### Hasil Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

Dalam analisis data menggunakan SmartPLS, penilaian terhadap kualitas model pengukuran (outer model) dilakukan untuk memastikan bahwa indikator-indikator yang digunakan valid dan reliabel.



Gambar 1 Model Pengukuran (*Outer Model*)

Berdasarkan hasil pengujian convergent validity menggunakan nilai outer loading, seluruh indikator pada variabel Budaya Organisasi (X), Kepuasan Kerja (Z), dan Kinerja Karyawan (Y) menunjukkan nilai di atas 0,7. Hal ini berarti setiap indikator memiliki korelasi yang tinggi terhadap konstruknya masing-masing dan memenuhi kriteria validitas konvergen. Dengan demikian, seluruh indikator dalam penelitian ini dapat dinyatakan valid secara convergent dan layak digunakan untuk mengukur konstruk yang dimaksud.

## Uji Reliabilitas

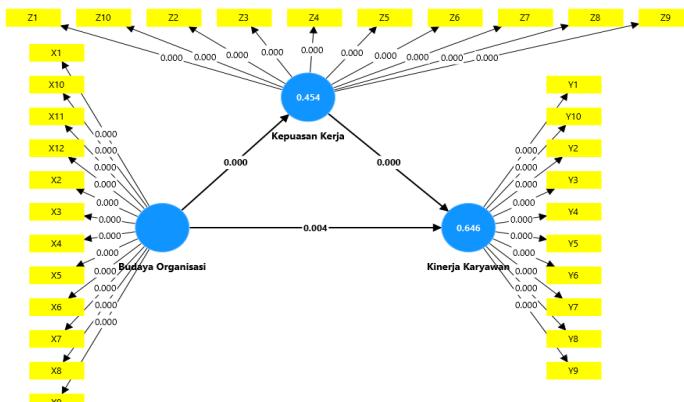
**Tabel 2**  
**Reliabilitas**

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_c)
X	0.940	0.948
Y	0.930	0.941
Z	0.932	0.942

(Sumber: Data diolah 2025)

Selain uji validitas konstruk, penelitian ini juga melakukan uji reliabilitas konstruk yang diukur melalui dua kriteria, yaitu composite reliability dan cronbach's alpha dari kelompok indikator yang merepresentasikan konstruk. Sebuah konstruk dianggap reliabel apabila kedua nilai tersebut melebihi angka 0,7. Dalam penelitian ini, seluruh indikator yang diuji menunjukkan nilai di atas 0,7, yang berarti semua indikator telah memenuhi kriteria composite reliability dan cronbach's alpha. Dengan demikian, hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini dapat dinyatakan reliabel.

## Hasil Uji Struktural atau *Inner Model*



Gambar 2 Model Struktural (*Inner Model*)

## R-square

Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai R-square yang merupakan koefisien determinasi pada konstruk endogen.

**Tabel 3**  
**Nilai R-square**

	R-square	R-square adjusted
Y	0.646	0.634
Z	0.454	0.445

(Sumber: Data diolah 2025)

Penelitian ini menggunakan dua variabel independen yang memengaruhi variabel endogen, yaitu Kepuasan Kerja (Z) yang dipengaruhi oleh Budaya Organisasi, dan Kinerja Karyawan (Y) yang dipengaruhi oleh Budaya Organisasi serta Kepuasan Kerja. Berdasarkan Tabel 4.14, nilai R-square untuk variabel Kepuasan Kerja adalah 0,454 atau 45,4%, yang berarti bahwa 45,4% variasi dalam Kepuasan Kerja dapat dijelaskan oleh Budaya Organisasi. Sementara itu, nilai R-square untuk variabel Kinerja Karyawan adalah

0,646 atau 64,6%, menunjukkan bahwa Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama menjelaskan 64,6% variasi dalam Kinerja Karyawan. Namun, masih terdapat variabel lain yang belum diteliti, yakni sebesar 54,6% untuk Kepuasan Kerja dan 35,4% untuk Kinerja Karyawan. Berdasarkan observasi, salah satu faktor potensial yang belum dimasukkan adalah disiplin kerja, mengingat masih ditemukan karyawan yang kurang disiplin seperti sering datang terlambat, tidak mengikuti prosedur kerja dengan konsisten, serta melanggar aturan internal perusahaan. Selain itu, lingkungan kerja juga diyakini memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, pihak manajemen disarankan untuk mempertimbangkan variabel tambahan seperti disiplin kerja, lingkungan kerja, motivasi, dan komunikasi internal sebagai bagian dari strategi pengembangan sumber daya manusia untuk mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

### **Path Coefficients dan Pengujian Hipotesis**

**Tabel 4**  
**Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values, P-Values)**

	Original sample (O)	Sampel mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	p values
X -> Y	0.317	0.334	0.111	2.865	0.004
X -> Z	0.674	0.690	0.075	9.002	0.000
Z -> Y	0.555	0.527	0.135	4.125	0.000

(Sumber: Data diolah 2025)

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa hubungan variabel Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,317 dengan nilai t sebesar 2,865. Arah hubungan yang positif menunjukkan jika Budaya Organisasi mengalami peningkatan maka akan diikuti peningkatan Kinerja Karyawan. Nilai t hitung lebih besar dari t tabel 1,96. Hasil ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, hal ini berarti **Hipotesis 1 diterima**.

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa hubungan variabel Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,674 dengan nilai t sebesar 9,002. Arah hubungan yang positif menunjukkan jika Budaya Organisasi mengalami peningkatan maka akan diikuti peningkatan Kepuasan Kerja. Nilai t hitung tersebut sudah lebih besar dari t tabel 1,96. Hasil ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, hal ini berarti **Hipotesis 2 diterima**.

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa hubungan variabel Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,555 dengan nilai t sebesar 4,125. Arah hubungan yang positif menunjukkan jika Kepuasan Kerja mengalami peningkatan maka akan diikuti peningkatan Kinerja Karyawan. Nilai t hitung lebih besar dari t tabel 1,96. Hasil ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, hal ini berarti **Hipotesis 3 diterima**.

**Tabel 5**  
**Pengaruh Tidak Langsung**

	Original sample (O)	Sampel mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	p values
X -> Z -> Y	0.374	0.365	0.106	3.538	0.000

(Sumber: Data diolah 2025)

Berdasarkan Tabel 5 didapatkan pengaruh tidak langsung. Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa hubungan variabel Budaya Organisasi mempengaruhi Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja menunjukkan nilai koefisien jalur tidak langsung sebesar 0,374 dengan nilai t sebesar 3,538. Nilai tersebut lebih besar dari t tabel 1,96. Hasil ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang signifikan dalam memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan, hal ini berarti **Hipotesis 4 diterima**.

### Pembahasan

Analisis jalur menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Adi Wiratama et al., (2022) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang baik akan mendorong kinerja karyawan yang lebih tinggi. Budaya kerja yang diterapkan dalam organisasi memengaruhi sikap dan perilaku pegawai, sehingga semakin positif budaya yang dibangun, semakin tinggi pula motivasi dan produktivitas individu dalam menjalankan tugas.

Selain berpengaruh terhadap kinerja, Budaya Organisasi juga terbukti secara positif dan signifikan memengaruhi Kepuasan Kerja. Karyawan yang bekerja dalam lingkungan budaya yang mendukung dan adaptif akan merasa lebih dihargai dan terpenuhi kebutuhannya, sehingga menumbuhkan rasa puas dalam bekerja. Hasil ini diperkuat oleh temuan Andika & Abidin (2024) yang menyebutkan bahwa budaya organisasi yang kuat mampu meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan.

Kepuasan kerja terbukti berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Karyawan yang merasa puas cenderung menunjukkan komitmen dan kinerja yang lebih tinggi. Sebaliknya, kurangnya kepuasan dapat mengarah pada penurunan produktivitas. Citrawati (2021) juga menekankan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting yang mendorong pencapaian kinerja optimal, karena karyawan yang merasa puas lebih cenderung terlibat secara positif dalam pekerjaan mereka.

Temuan menarik dalam penelitian ini adalah peran mediasi dari Kepuasan Kerja dalam memperkuat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Nilai koefisien jalur tidak langsung (0,374) lebih tinggi dibandingkan pengaruh langsungnya (0,317), menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan mediator yang kuat. Artinya, budaya organisasi yang positif belum cukup untuk mendorong kinerja secara maksimal tanpa disertai tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Oleh karena itu, strategi pengembangan kinerja karyawan akan lebih efektif bila difokuskan pada penciptaan budaya kerja yang mampu menumbuhkan kepuasan, seperti penghargaan, komunikasi terbuka, dan rasa saling menghargai.

### 5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian pada PT Bank Syariah Indonesia Tbk Cabang Jayapura, disimpulkan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, baik secara langsung maupun melalui mediasi Kepuasan Kerja. Semakin baik budaya organisasi yang diterapkan, semakin tinggi pula tingkat kepuasan dan kinerja karyawan. Begitu pula, kepuasan kerja terbukti memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja. Dengan kata lain, budaya organisasi yang kuat dapat mendorong terciptanya kepuasan kerja yang lebih baik, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai secara keseluruhan.

Namun demikian, ditemukan bahwa indikator Harmonis dalam budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Oleh karena itu, disarankan agar perusahaan meningkatkan kualitas hubungan interpersonal di lingkungan kerja melalui kegiatan yang

bersifat kekeluargaan atau sosial, guna memperkuat aspek harmonis dalam budaya organisasi. Meskipun briefing pagi telah dilakukan, kegiatan tersebut belum mampu meningkatkan nuansa harmonis secara efektif. Penelitian ini juga menegaskan bahwa budaya organisasi saja tidak cukup untuk meningkatkan kinerja tanpa peran mediasi dari kepuasan kerja, sehingga perhatian terhadap kesejahteraan dan kepuasan karyawan menjadi faktor kunci dalam strategi peningkatan kinerja yang berkelanjutan.

## Daftar Pustaka

- Adi Wiratama, R. A., Dwi Widyani, A. A., Ayu Sintya Saraswati, N. P., dan Ekonomi dan Bisnis Universitas Mahasaraswati Denpasar, F. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Stres Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Koperasi Lumbung Sari Sedana Buduk Kabupaten Badung. *Jurnal EMAS*, 3, 190–199.
- Andika, D., dan Abidin, A. Z. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pabrik Tahu MDS Cabang Serpong. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, 10(2), 980–995. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i2.2224>
- Aulia Safrizal, H. B. (2023). *Buku Referensi Kepuasan Kerja* (S. M. , M. S. Dr. Hindah Mustika, Ed.). Eureka Media Aksara.
- Billygraham Tutu, R. V., Areros, W. A., Rogahang, J. J., Administrasi, J. I., dan Bisnis, A. (2022). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Astra International Daihatsu Tbk Cabang Manado* (Vol. 3, Nomor 1).
- Bilqis, S., Kurniawan Putra, B. A., dan Hellyani, C. A. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi*, 3(2), 162–170. <https://doi.org/10.55606/jebaku.v3i2.1883>
- Citrawati, E. (2021). *Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Khuzaini Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya*.
- Dameria, L., dan Ekawati, S. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. MMU Jakarta. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 4, 417–426.
- Ependi, N. H., dan Sudirman. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepercayaan (Trust) terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Ilmu Pendidikan (JIP) STKIP Kusuma Negara*, 12(2), 172–181. <https://doi.org/10.37640/jip.v12i2.858>
- Robbins, S. P., dan Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (S. Yagan, Ed.; Fifteenth Edition). Prentice Hall.
- Sumartik, Abadiyah, R., dan Ubaidillah, H. (2022). *Buku Ajar Budaya Organisasi* (M. T. Multazam & M. D. Kusuma Wardana, Ed.). UMSIDA Press.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Pertama). KENCANA.
- Syahputra, Y. R., dan Sugiono, E. (2022). Pengaruh budaya organisasi, motivasi, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 5(3), 1383–1401. <https://journal.ikopin.ac.id/index.php/fairvalue>

- Tangkilisan, H. N. S. (2007). *Manajemen Publik*. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Zaky, M., Sunan, U., dan Bandung, G. D. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan : Studi Kasus pada Industri Manufaktur di Indonesia. Dalam *KOMITMEN: Jurnal Ilmiah Manajemen* (Vol. 2, Nomor 1).