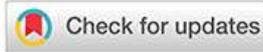


## PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN HUMAN CAPITAL MANAGEMENT PT PERUSAHAAN GAS NEGARA TBK



<sup>1\*</sup>Nazwa Nurshadrina, <sup>2</sup>Siti Rahmawati

<sup>1,2</sup>Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen,  
Institut Pertanian Bogor- Indonesia

### e-mail:

<sup>1\*</sup>wawa.nazwanurshadrina@apps.ipb.ac.id (corresponding author)

<sup>2</sup>siti@apps.ipb.ac.id

### ABSTRACT

*In the era of globalization, the quality of human resources is the key to success in competing internationally. The IMD World Talent Ranking 2023 report shows that Indonesia is ranked ninth in Asia, but with a score of 51.13 out of 100, Indonesia is still ranked 47 out of 64 countries, signifying a big challenge in improving the quality of human resources at the global level. PT Perusahaan Gas Negara Tbk (PGN), the largest natural gas transmission and distribution company in Indonesia, applies AKHLAK values to create a high work culture. Despite an increase in job satisfaction based on annual surveys, a decrease in the HSH 2023 Maturity Level score indicates a lack of understanding of AKHLAK values. This study analyzes the influence of organizational culture and job satisfaction on the overall performance of PGN HCM employees using descriptive analysis methods, and SEM-PLS. The research was conducted from March to May 2024 with a saturated sampling approach and involved 53 respondents. The results showed that organizational culture has no effect on employee performance while job satisfaction affects employee performance.*

**Keywords:** Job Satisfaction; Organizational Culture; Performance

**Diterima (Received) :** 30-06-2023

**Direvisi (Revised) :** 05-07-2024

**Disetujui (Approved) :** 06-07-2024

**Dipublikasi (Published) :** 07-07-2024



©2024 Copyright (Hak Cipta) : Penulis (Authors)

Diterbitkan oleh (Published by) : Program Studi Manajemen, Universitas Nusa Cendana, Kupang – Indonesia.

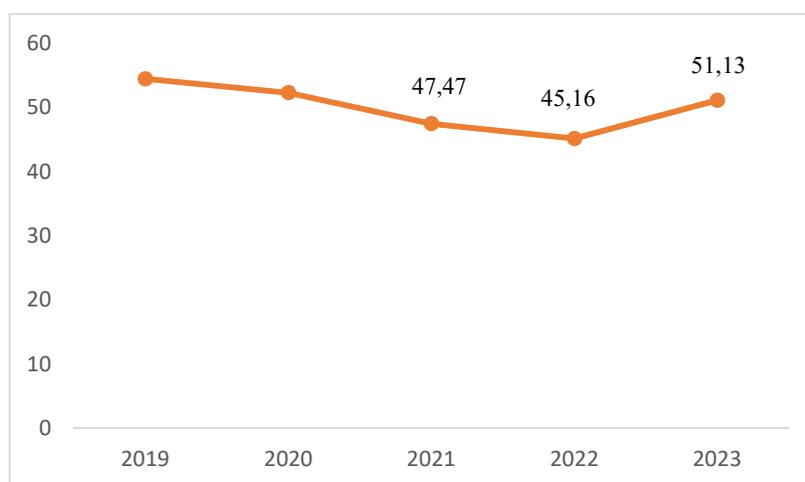
Ini adalah artikel akses terbuka di bawah lisensi (This is an open access article under license) :

CC BY (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

## PENDAHULUAN

Pada Era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, kualitas sumber daya manusia (SDM) menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan suatu negara dalam bersaing di kancah internasional. Negara-negara dengan SDM berkualitas tinggi mampu beradaptasi berinovasi, dan mencapai pertumbuhan ekonomi berkelanjutan. Di tengah dinamika global ini, berbagai lembaga internasional telah melakukan penilaian dan pemeringkatan terhadap kualitas SDM di berbagai negara. Salah satunya adalah *Institute for Management Development (IMD)*, yang secara rutin merilis laporan tentang daya saing SDM di Asia. Data dari *Institute for Management Development (IMD)* dalam laporan *The 2023 IMD World Talent Ranking* menunjukkan bahwa Indonesia menempati peringkat kesembilan di Asia dalam hal kualitas sumber daya manusia (SDM).

Laporan *The 2023 IMD World Talent Ranking* juga menunjukkan bahwa daya saing sumber daya manusia (SDM) Indonesia merosot sejak pandemi Covid-19, dan baru mulai menguat lagi pada tahun 2023. Meskipun skor daya saing SDM Indonesia pada tahun 2023 mengalami perbaikan pasca-pandemi Covid-19, Indonesia masih berada di peringkat ke-47 dari 64 negara yang diriset, dengan skor 51,13 dari 100 poin. Hal ini mencerminkan tantangan yang dihadapi Indonesia dalam meningkatkan kualitas SDM agar dapat bersaing di tingkat global. Untuk meningkatkan daya saing ini, budaya organisasi di perusahaan-perusahaan Indonesia menjadi salah satu faktor kunci dalam upaya pengembangan dan kesiapan SDM.



Sumber: IMD International Institute for Management Development 2023

**Gambar 1**  
**Perkembangan Daya Saing SDM Indonesia di Dunia**

PT Perusahaan Gas Negara Tbk (PGN) merupakan perusahaan yang bergerak di sektor energi, khususnya dalam bidang transmisi dan distribusi gas bumi terbesar di Indonesia. PGN telah bertransformasi menjadi subholding gas di bawah Holding Migas PT Pertamina (Persero). PT Perusahaan Gas Negara Tbk (PGN), sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN), mengimplementasikan nilai-nilai utama (*Core Values*) BUMN AKHLAK sebagai budaya perusahaan. AKHLAK menjadikan perilaku seluruh organisasi selaras dengan budaya perusahaan, yang berlaku bagi seluruh karyawan *Subholding Gas*. Dengan konsistensi dan tanggung jawab dalam penerapan nilai-nilai utama di seluruh aspek operasional Pertamina, maka akan terbentuk budaya kinerja tinggi (*high performance*

*culture*) dan memberikan pengalaman positif kepada pekerja, pelanggan, mitra, dan pemegang saham (Pertamina 2024). Berikut adalah nilai-nilai utama BUMN AKHLAK yang diimplementasikan oleh PGN :

1. Amanah: Memegang teguh kepercayaan yang diberikan
2. Kompeten: Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas
3. Harmonis: Saling peduli dan menghargai perbedaan
4. Loyal: Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara
5. Adaptif: Terus berinovasi & antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan
6. Kolaboratif: Membangun kerja sama yang sinergis

Perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan perlu menciptakan budaya organisasi yang baik agar perusahaan dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Budaya organisasi yang kuat akan mendukung perkembangan kinerja karyawan serta memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan bersama, hal ini akan membentuk perilaku karyawan sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi, dan jenis budaya organisasi yang dibuat dalam suatu organisasi akan menentukan dampak terhadap kinerja karyawan (Rijanto dan Mukaram 2018). Namun, Berdasarkan hasil pencapaian *Maturity Level HSH 2023*, PGN sebagai SH Gas mengalami penurunan skor dari tahun 2022 ke 2023. Penurunan ini disebabkan oleh kurangnya pemahaman yang mendalam terhadap nilai-nilai AKHLAK, terutama dalam konteks program budaya. Selain itu, pimpinan AoC (*Agent of Change*) kurang menyampaikan program budaya yang selaras dengan target yang ingin dicapai, sehingga upaya peningkatan kinerja menjadi kurang optimal.

Selain budaya organisasi, isu kepuasan kerja karyawan juga menjadi perhatian penting, terutama dengan semakin berkembangnya sektor industri dan jasa. Berbagai studi menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan, tingkat retensi, serta loyalitas mereka terhadap perusahaan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi, produktivitas yang lebih baik, dan lebih sedikit kecenderungan untuk mencari pekerjaan di tempat lain. Penelitian Robbins dan Judge (2013) mendukung pandangan ini dengan menyatakan bahwa budaya yang kuat memungkinkan organisasi untuk menghadapi perubahan, mengatasi tantangan, dan mencapai tujuan jangka panjang. Budaya yang kuat juga memperkuat identitas organisasi serta meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang positif tidak hanya berkontribusi pada kepuasan kerja karyawan, tetapi juga mendukung keberhasilan dan stabilitas organisasi secara keseluruhan. Keterkaitan antara budaya organisasi yang kuat dan kepuasan kerja karyawan menunjukkan bahwa kedua elemen ini saling mendukung dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan.

Perseroan mengukur keterikatan karyawan melalui *Employee Engagement Survey* yang mencakup 6 (enam) dimensi, yaitu Reputasi Organisasi, Kepemimpinan, Karir dan Pengembangan Diri, Pekerjaan, Kebutuhan dasar, dan Hubungan Sosial. Hasil survei *Employee engagement* PGN menunjukkan adanya peningkatan setiap tahunnya. dengan skor pada tahun 2021 adalah 4,02, meningkat menjadi 4,07 pada tahun 2022, dan mencapai 4,45 pada tahun 2023. Peningkatan ini mencerminkan tingkat kepuasan kerja

yang baik di antara karyawan, serta keberhasilan perusahaan dalam menciptakan budaya kerja yang mendukung dan memperhatikan kesejahteraan karyawan.

Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan mencerminkan kualitas kinerja karyawan yang memenuhi standar yang diharapkan. Ketika perusahaan mampu mencapai targetnya, hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja para karyawan telah mencapai standar yang diharapkan. Namun, apabila perusahaan menghadapi kesulitan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka menandakan adanya potensi masalah dalam kinerja karyawan yang perlu ditinjau ulang (Hutabarat 2020). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan faktor krusial yang perlu diperhatikan dan dikelola dengan baik demi mencapai keberhasilan perusahaan secara keseluruhan.

Kinerja yang optimal tidak dapat dipisahkan dari kepuasan kerja karyawan, yang berperan dalam menciptakan suasana kerja yang nyaman dan semangat kerja yang tinggi. Kepuasan kerja ini tidak terlepas dari peran budaya organisasi dalam membentuk perilaku positif di lingkungan kerja. Karyawan yang merasa puas dalam bekerja akan lebih berkontribusi secara positif terhadap kinerja individu dan organisasi. Budaya organisasi yang kuat dan positif mampu mempengaruhi perilaku serta kinerja karyawan, yang pada akhirnya akan meningkatkan keberhasilan perusahaan. Seperti yang diungkapkan oleh Sutrisno (2010), budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja perusahaan. Dengan demikian, budaya organisasi yang positif dan kepuasan kerja yang tinggi saling mendukung dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk kinerja yang optimal, di mana karyawan yang merasa dihargai dan didukung cenderung memberikan hasil yang lebih baik dalam pekerjaan mereka.

*Human Capital Management* (HCM) adalah departemen yang mengelola karyawan sebagai aset berharga bagi perusahaan, bertujuan meningkatkan nilai demi keuntungan perusahaan dalam mencapai tujuan strategis (Nardo et al. 2022). *Human Capital Management* memiliki peran yang penting dalam memosisikan diri sebagai mitra strategis dalam pengelolaan bisnis. *Sebagai strategic business partners, Human Capital Management* membawa kontribusi yang signifikan terhadap pencapaian tujuan dan keberlanjutan bisnis Perusahaan. SDM PGN senantiasa dikelola secara terus menerus dan konsisten untuk mendukung pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan dan tercapainya Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP). *Human Capital Management* diharapkan mampu berkontribusi terhadap pencapaian kinerja organisasi, sebab peran *Human Capital Management* ini dibangun sebagai jawaban atas dinamika organisasi secara berkelanjutan (PT Perusahaan Gas Negara Tbk 2023)

Berdasarkan fenomena-fenomena diatas, penelitian ini menarik untuk diteliti guna menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan HCM PT Perusahaan Gas Negara Tbk secara keseluruhan.

## **TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS**

### ***Human Capital Management***

*Human capital* mencakup pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan kapasitas untuk berkembang serta berinovasi yang dimiliki oleh individu dalam organisasi. Pendekatan *Human Capital Management* (HCM) dimulai dengan pengakuan atas makna dan pentingnya sumber daya manusia yang didasarkan pada keyakinan bahwa mengukur dan

mengelola aspek-aspek kunci dari pengembangan sumber daya manusia, serta menilai dampaknya terhadap kinerja organisasi, akan memandu manajemen dalam mencapai tujuan. HCM adalah bagian dari modal intelektual, yang mencakup pengetahuan yang tersedia bagi organisasi. HCM penting karena memungkinkan organisasi memanfaatkan sumber daya manusia secara lebih produktif melalui pengukuran, analisis, dan evaluasi, bukan sekadar menebak-nebak. Panduan ini memberikan arah mengenai pengembangan strategi SDM dan bisnis yang dapat meningkatkan kinerja bisnis dan keterlibatan karyawan. Hal ini dapat dicapai melalui seleksi, pelatihan, dan kepemimpinan yang lebih baik (Baron & Armstrong 2007).

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah kumpulan nilai, keyakinan, asumsi, atau norma yang telah lama disepakati, dan diikuti oleh anggota suatu organisasi sebagai panduan cara bertindak dan menyelesaikan masalah dalam organisasi (Sutrisno, 2018). Budaya organisasi adalah hasil dari pemahaman bersama yang melibatkan nilai, norma, keyakinan, tradisi, dan pola pikir yang mempengaruhi perilaku anggota organisasi, serta menjadi faktor penentu perbedaan antar organisasi (Pakpahan, 2022). Maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sekumpulan nilai, keyakinan, asumsi, dan norma yang telah lama disepakati dan diikuti oleh anggota organisasi sebagai panduan dalam bertindak dan menyelesaikan masalah. Budaya organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja organisasi, terutama kinerja karyawan baik secara jangka pendek maupun jangka panjang. Peran budaya organisasi adalah sebagai panduan dalam menentukan arah organisasi, mengatur tindakan yang diperbolehkan atau tidak, mengalokasikan sumber daya organisasi, serta sebagai alat untuk menanggapi tantangan dan peluang dari lingkungan organisasi. Menurut Edison et al. (2016), budaya organisasi yang kuat sangat penting untuk meningkatkan kinerja. Berikut adalah dimensi dari Budaya Organisasi:

- a) Kesadaran diri: Anggota organisasi bekerja dengan kesadaran untuk mencapai kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, mematuhi aturan, dan memberikan layanan tinggi.
- b) Keagresifan: Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang namun realistis, merencanakan strategi untuk mencapai tujuan, dan memiliki inisiatif dalam menanggapi hambatan.
- c) Kepribadian: Anggota organisasi bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peduli terhadap kepuasan kelompok.
- d) Performa: Anggota organisasi menunjukkan kreativitas, memastikan kualitas, kuantitas, dan efisiensi dalam pekerjaan mereka, serta bangga dengan pencapaian kinerja perusahaan.
- e) Orientasi tim: Anggota organisasi bekerja sama dengan baik dalam tim, berkomunikasi dan berkoordinasi secara efektif, dengan partisipasi aktif untuk mencapai hasil yang memuaskan dan komitmen bersama.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan seseorang. Setiap orang mungkin memiliki preferensi yang berbeda terhadap aspek pekerjaannya, sehingga tidak ada keseragaman dalam konsep kepuasan kerja (Bukit et al. 2016). Kepuasan kerja seseorang pada dasarnya terkait dengan perilaku mereka saat bekerja di sebuah perusahaan. Mereka akan merasa nyaman dan setia terhadap perusahaan jika kepuasan kerja yang mereka dapatkan sesuai dengan harapan mereka. Kepuasan kerja

tidak hanya terkait dengan hal-hal fisik dari pekerjaan itu sendiri, tetapi juga dengan aspek-aspek non-fisiknya, yang meliputi cara seseorang menjalankan tugas-tugasnya, kondisi lingkungan kerja, interaksi dengan rekan kerja, dan sistem hubungan di antara mereka. Selain itu, kepuasan kerja juga terkait dengan peluang untuk berkembang di pekerjaan. Jika pekerjaan memberikan harapan untuk tumbuh dan berkembang, maka tingkat kepuasan kerja cenderung meningkat seiring dengan terpenuhinya berbagai aspek harapan tersebut (Adamy 2016). Menurut Robbins & Judge (2015), terdapat faktor-faktor yang umumnya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan :

- a) Upah: Besaran dan keadilan dari gaji yang diterima.
- b) Promosi: Kesempatan dan keadilan dalam mendapatkan promosi.
- c) Supervisi: Keadilan dan kompetensi dalam penugasan manajerial oleh pengawas.
- d) Keuntungan (*Benefit*): Fasilitas tambahan seperti asuransi, cuti, dan fasilitas lainnya.
- e) Penghargaan (*Contingent Rewards*): Rasa dihargai, pengakuan, dan apresiasi yang diberikan.
- f) Prosedur Operasional (*Operating Procedures*): Kebijakan, prosedur, dan aturan yang berlaku.
- g) Rekan Kerja (*Coworkers*): Kualitas dan kenyamanan bekerja dengan rekan kerja.
- h) Sifat Pekerjaan (*Nature of Work*): Kenikmatan atau ketidaknyamanan yang dirasakan terhadap tugas itu sendiri.
- i) Komunikasi (*Communication*): Penyampaian informasi dalam organisasi, baik verbal maupun nonverbal. Komunikasi yang efektif membantu karyawan memahami tugas, tanggung jawab, dan segala hal yang terjadi dalam perusahaan.

### **Kinerja**

Kinerja pegawai adalah pencapaian dalam kualitas maupun kuantitas hasil kerja yang dilakukan oleh seorang pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara 2017). Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang diperoleh seseorang dalam menyelesaikan tugastugas yang diberikan, yang didasarkan pada keterampilan, pengalaman, dedikasi, dan waktu (Hasibuan 2014). Kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan kewajiban dalam suatu periode tertentu (Adamy 2016). Maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah pencapaian dalam kualitas dan kuantitas hasil kerja yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan, berdasarkan keterampilan, pengalaman, dedikasi, dan waktu yang diinvestasikan oleh pegawai. Ini merupakan proses evaluasi yang dilakukan oleh organisasi untuk menilai keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan tugas dan kewajiban dalam periode tertentu.

Menurut Mangkunegara (2017), indikator kinerja mencakup:

- a) Kualitas kerja, mencakup seberapa baik karyawan melakukan tugas dengan efisien dan efektif, didorong oleh dukungan sumber daya untuk mencapai tujuan perusahaan.
- b) Kuantitas kerja, mengacu pada jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh karyawan dalam waktu tertentu.
- c) Tanggung jawab, adalah kesadaran individu terhadap perilaku dan tindakan mereka.
- d) Kerjasama, melibatkan kolaborasi antara individu atau kelompok untuk menyelesaikan tugas secara bersama-sama agar lebih mudah.
- e) Inisiatif, adalah kemampuan individu untuk memulai dan menyelesaikan tugas tanpa perlu instruksi langsung dari atasan.

## Hipotesis

### 1. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja

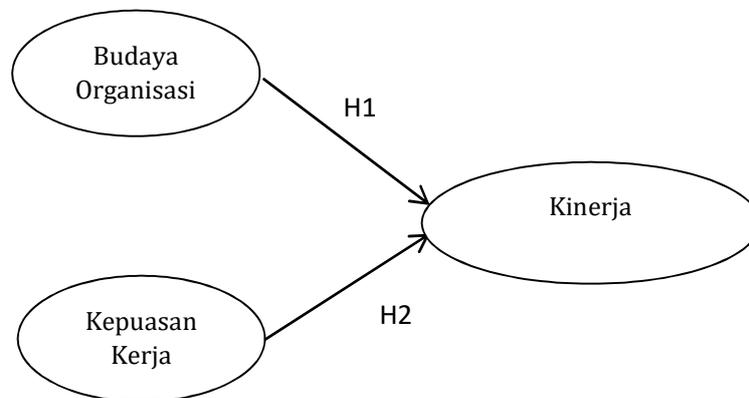
Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Maulida, (2019), Kharisma dan Prasilowati (2019), dan Yudha (2018), budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Wahyudi & Tupti (2019), budaya organisasi memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja. Oleh karena itu hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah:

*H<sub>1</sub>: Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja PT Perusahaan Gas Negara Tbk.*

### 2. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Maulida (2019) dan Yudha (2018) kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja. Sedangkan penelitian yang oleh Wahyudi dan Tupti (2019) dan Kharishma et al. (2019) kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja. Oleh karena itu hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah:

*H<sub>2</sub>: Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap kinerja PT Perusahaan Gas Negara Tbk.*



Sumber: Data diolah, 2024

**Gambar 2**  
**Hipotesis Penelitian**

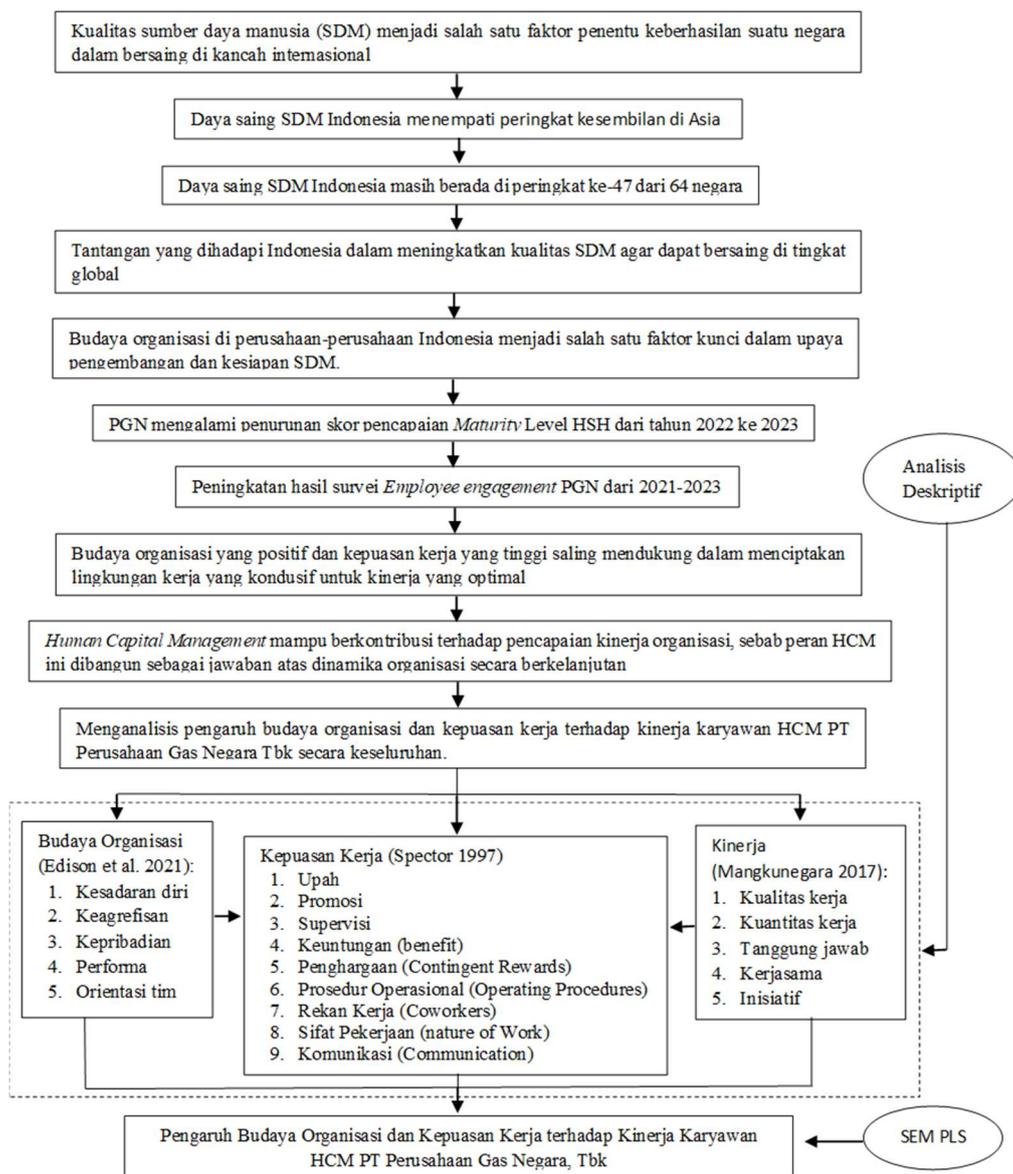
## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di PT Perusahaan Gas Negara Tbk yang berlokasi di Jl. K.H. Zainul Arifin No. 20 Jakarta Barat, DKI Jakarta, Indonesia, dari bulan Maret hingga Mei 2024. Penelitian ini menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan HCM PT Perusahaan Gas Negara Tbk yang dapat dilihat pada Gambar 3.

Penelitian ini termasuk penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh atau sensus. Teknik sampling jenuh adalah metode penentuan sampel yang menggunakan seluruh anggota populasi sebagai sampel (Sugiyono 2022). Populasi pada penelitian adalah seluruh karyawan PT Perusahaan Gas Negara Tbk pada satuan kerja *Human Capital Management* (HCM) yaitu sebanyak 53 responden. Kuesioner disebaran secara *online* melalui *google form* kepada karyawan HCM PT Perusahaan Gas Negara Tbk.

Uji validitas dan uji reliabilitas dilakukan menggunakan perangkat lunak *IBM SPSS Statistic 29.0*. Analisis deskriptif dilakukan untuk memberikan gambaran komprehensif tentang variabel-variabel penelitian yaitu budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja

berdasarkan data dari responden dengan bantuan perangkat lunak *Google Spreadsheet*. Data yang sudah diinterpretasikan kemudian dianalisis menggunakan SEM-PLS dengan perangkat lunak SMART-PLS 4.0. Analisis SEM-PLS digunakan untuk menguji pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan HCM PT Perusahaan Gas Negara Tbk. Analisis SEM-PLS terdapat dua sub model yaitu *outer model* (model pengukuran) dan *inner model* (model struktural). *Outer model* digunakan untuk menguji keakuratan variabel dan keandalan instrumen, sedangkan *inner model* digunakan untuk mengukur seberapa besar variabel independen menjelaskan variasi dalam variabel dependen. Kemudian Uji F dilakukan untuk menguji pengaruh dari variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen.



Sumber: Data diolah, 2024

**Gambar 3**  
**Kerangka Penelitian**

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Responden penelitian ini terdiri dari 53 orang yang merupakan seluruh karyawan satuan kerja *Human Capital Management* (HCM) PT Perusahaan Gas Negara Tbk. Penelitian ini mencatat jumlah responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 25 orang dan laki-laki sebanyak 28 orang, dengan sebagian besar responden berada di rentang usia 30-47 tahun, mencapai 62,26% atau 33 orang. Pendidikan terakhir sebagian besar responden adalah S1, yakni mencapai 58,49% atau 31 orang. Posisi atau jabatan responden didominasi oleh jabatan assistant, yaitu sebanyak 33,96% atau 18 orang, sementara mayoritas dari karyawan HCM telah bekerja lebih dari 10 tahun, mencapai 54,72% atau 29 orang.

### Analisis Deskriptif

Persepsi karyawan HCM terhadap budaya organisasi di PT Perusahaan Gas Negara Tbk termasuk ke dalam kriteria sangat tinggi dengan rata-rata sebesar 3,35. Kriteria sangat tinggi diperoleh pada seluruh indikator budaya organisasi dengan nilai rata-rata sangat tinggi. Sub variabel kesadaran diri termasuk ke dalam nilai rata-rata tertinggi sebesar 3,43. Pencapaian ini mencerminkan bahwa karyawan HCM aktif dalam meningkatkan kompetensi diri untuk menghadapi tantangan yang terus berubah, serta memiliki kesadaran tinggi dalam membantu orang lain untuk belajar dan menyelesaikan tugas dengan kualitas terbaik. Hal ini tercermin pada karyawan HCM yang tidak jarang mengikuti workshop dan pelatihan untuk meningkatkan nilai untuk menghadapi tantangan yang selalu berubah. Selain itu karyawan HCM juga kerap melakukan penyusunan panduan kerja berbasis video tutorial untuk membantu rekan kerja yang kesulitan dalam memahami pekerjaan yang rumit. Kegiatan-kegiatan ini mencerminkan budaya yang mendukung peningkatan kompetensi individu sekaligus memfasilitasi pembelajaran dan pengembangan tim, sesuai dengan nilai Kompeten dalam AKHLAK BUMN. Hal tersebut juga sejalan dengan indikator dengan nilai rata-rata tertinggi pada (B053) dengan pernyataan terbuka dalam bekerja sama dengan rekan-rekan tim untuk mengeksplorasi ide-ide baru, menunjukkan bahwa kesadaran diri yang tinggi di kalangan karyawan HCM tidak hanya terlihat dari inisiatif mereka dalam mengikuti pelatihan dan membuat panduan, tetapi juga dalam cara mereka berkolaborasi secara terbuka untuk mencari dan mengeksplorasi ide-ide baru. Nilai-nilai AKHLAK BUMN tidak hanya menjadi pedoman tetapi juga tercermin dalam perilaku dan sikap karyawan HCM PT Perusahaan Gas Negara Tbk, Hal ini mendukung pembentukan budaya organisasi yang positif dan membangun fondasi yang kuat untuk peningkatan kinerja serta keselarasan antara tujuan perusahaan dan individu.

Persepsi karyawan HCM terhadap kepuasan kerja di PT Perusahaan Gas Negara Tbk termasuk ke dalam kriteria sangat tinggi dengan rata-rata sebesar 3,35. Kriteria sangat tinggi diperoleh pada seluruh indikator budaya organisasi dengan nilai rata-rata sangat tinggi. Sub variabel benefit termasuk ke dalam nilai rata-rata tertinggi sebesar 3,45. Pencapaian ini menunjukkan bahwa karyawan sangat menghargai berbagai benefit yang diberikan oleh perusahaan, seperti asuransi kesehatan, program kesejahteraan, cuti, dan fasilitas lainnya. Tingginya kepuasan terhadap benefit ini menunjukkan bahwa ketersediaan benefit berkontribusi dalam meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan. Hal ini tercermin pada karyawan HCM, seperti memanfaatkan cuti tahunan atau liburan sesuai kebijakan perusahaan untuk keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, memanfaatkan layanan kesehatan tahunan dan program kebugaran yang disediakan Perusahaan, aktif dalam kegiatan olahraga, seminar kesehatan, atau

workshop dari Perusahaan, dll. Hal tersebut juga sejalan dengan indikator dengan nilai rata-rata tertinggi pada (BO41) dengan pernyataan merasa benefit sudah terpenuhi oleh perusahaan, menunjukkan bahwa kepuasan terhadap benefit yang diberikan berperan penting dalam keseluruhan kepuasan kerja. PGN berhasil menyediakan benefit yang memenuhi harapan karyawan dan mendukung kesejahteraan mereka, yang akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

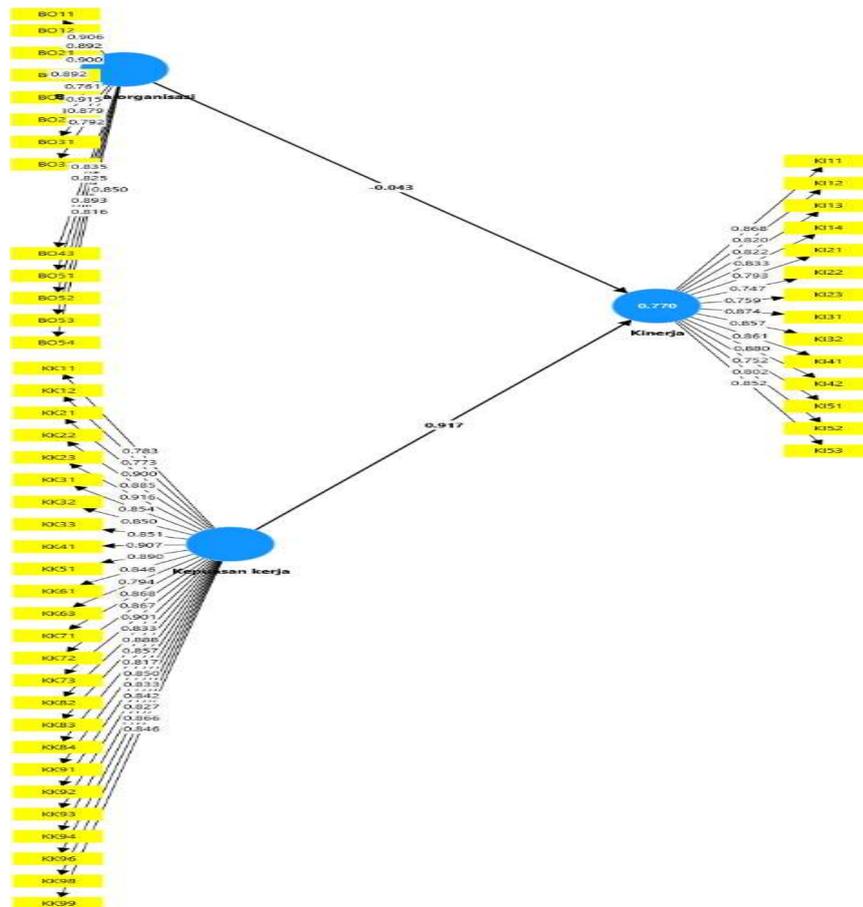
Persepsi karyawan HCM terhadap kinerja di PT Perusahaan Gas Negara Tbk termasuk ke dalam kriteria sangat tinggi dengan rata-rata sebesar 3,53. Kriteria sangat tinggi diperoleh pada seluruh indikator kinerja dengan nilai rata-rata sangat tinggi. Sub variabel tanggung jawab termasuk ke dalam nilai rata-rata tertinggi sebesar 3,60. Pencapaian ini menunjukkan bahwa karyawan merasa bertanggung jawab untuk memastikan bahwa pengelolaan pembaruan data pekerja di PGN berjalan dengan baik, menunjukkan bahwa mereka memiliki komitmen tinggi untuk menjaga akurasi dan kelancaran administrasi data karyawan, yang merupakan aspek krusial dalam manajemen SDM serta bertanggung jawab untuk memastikan bahwa semua kegiatan perusahaan memenuhi standar HSSE, yang menunjukkan kepedulian mereka terhadap keselamatan dan kesehatan kerja, serta kepatuhan terhadap peraturan dan standar yang berlaku. Hal ini tercermin pada karyawan HCM yang secara rutin memeriksa dan memperbarui data karyawan dalam sistem HRIS (Human Resource Information System) untuk memastikan informasi seperti alamat, nomor telepon, dan status pekerjaan selalu akurat, bekerja sama dengan departemen lain untuk mendapatkan data terbaru mengenai perubahan status karyawan, seperti promosi, mutasi, atau pengunduran diri, dan memberikan pelatihan kepada staf baru atau yang memerlukan bantuan tentang cara menggunakan sistem pembaruan data karyawan dengan efisien. Hal tersebut juga sejalan dengan indikator dengan nilai rata-rata tertinggi pada (KI31) dengan pernyataan bertanggung jawab untuk memastikan pengelolaan pembaruan data pekerja PGN berjalan dengan baik.

### Analisis SEM-PLS

Pengolahan data analisis parsial terkait pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan HCM PT Perusahaan Gas Negara Tbk menggunakan analisis SEM (*Structural Equation Modeling*) dengan pendekatan PLS (*Partial Least Square*). Analisis SEM-PLS pada penelitian ini diproses dan diolah dengan bantuan *software SmartPLS 4.0*. Model analisis dengan pendekatan PLS melalui dua evaluasi model pada analisisnya yakni evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan evaluasi model struktural (*inner model*) (Hair et al. 2019).

#### 1. Analisis Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis evaluasi model pengukuran (*outer model*) bertujuan untuk menguji keakuratan variabel dan keandalan instrumen. Pada tahap ini akan dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Tahap model pengukuran dilakukan dalam empat uji yaitu *convergent validity*, *composite reliability*, *cronbach's alpha* dan *discriminant validity*. *Convergent validity* ditujukan untuk mengukur hubungan antara nilai item dengan nilai konstruk menggunakan PLS, yang ditunjukkan oleh nilai *loading factor*. Suatu indikator dianggap valid jika nilai *loading factor* > 0,70 dan nilai AVE > 0,50. Hasil *outer model* menunjukkan bahwa terdapat 10 dari 62 indikator yang tidak memenuhi syarat uji validitas dengan nilai *loading factor* < 0,70 yang kemudian dilakukan *dropping* pada indikator tersebut sehingga didapatkan hasil uji *outer model* setelah *dropping* yang terdiri dari 52 indikator pada Gambar 4.



Sumber: Data diolah, 2024

**Gambar 4**  
**Outer model setelah dropping**

*Composite Reliability* digunakan untuk menguji konsistensi indikator dalam merepresentasikan variabel laten. Uji ini dianggap reliabel jika nilainya lebih dari 0,70. *Cronbach's Alpha* digunakan unruk memperkuat uji *Composite Reliability*. Kriteria reliabilitas *Cronbach's Alpha* adalah jika nilainya lebih dari 0,70. Hasil pengujian *outer model* dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1**  
**Hasil dari uji *outer model***

Variabel	Nilai <i>AVE</i> setelah <i>dropping</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
Budaya Organisasi	0,739	0,973	0,970
Kepuasan Kerja	0,730	0,985	0,985
Kinerja	0,679	0,967	0,963

Sumber: Data diolah, 2024

Tabel 1 menunjukkan bahwa nilai AVE setelah dilakukan *dropping* pada beberapa indikator yang tidak valid menghasilkan AVE > 0,50. Menurut Ghazali (2015) model konstruk yang baik dan dikatakan valid jika memiliki nilai AVE > 0,50. Sehingga seluruh variabel laten pada penelitian memiliki validitas yang baik. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *composite reliability* pada seluruh variabel laten sudah memenuhi

kriteria yaitu diatas 0,70 sehingga seluruh variabel dinyatakan reliabel. Selain itu, nilai *cronbach's alpha* pada seluruh variabel laten juga memenuhi kriteria yaitu diatas 0,70 sehingga seluruh variabel dinyatakan reliabel. *Discriminant validity* dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan variabel laten. Seluruh item pengukuran memiliki korelasi yang lebih tinggi dengan konstruksya sendiri daripada konstruk lain, yang menunjukkan bahwa semua indikator lebih akurat merefleksikan variabel laten mereka masing-masing dibandingkan dengan variabel laten lainnya.

## 2. Analisis Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis model struktural (*inner model*) dilakukan setelah analisis model pengukuran (*outer model*) memenuhi syarat validitas dan reliabilitas. *Inner model* menggunakan nilai *R-square* untuk mengukur seberapa besar variabel independen menjelaskan variasi dalam variabel dependen. Nilai *R-square* diinterpretasikan dalam tiga kategori: 0,67 menunjukkan kekuatan tinggi, 0,33 menunjukkan kekuatan sedang/moderat, dan 0,19 menunjukkan kekuatan rendah (Chin, 1998). Hasil analisis nilai *R-square* dapat dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 2**  
**Hasil analisis nilai R-Square**

Variabel	R-square
Kinerja	0,770

Sumber: Data diolah, 2024

Variabel kinerja termasuk dalam kriteria kekuatan sedang/moderat dengan nilai *R-square* sebesar 0,770, oleh karena itu, variabel terikat kinerja mampu menjelaskan sekitar 77 % dari keberagaman indikator kinerja, sementara sisanya 23% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian.

## Uji Hipotesis

Hasil *bootstrapping* digunakan untuk menilai signifikansi hipotesis melalui koefisien jalur (*path coefficient*). Koefisien jalur dianggap signifikan jika nilai t-statistik > nilai t-tabel. Dalam penelitian ini, signifikansi diukur dengan nilai 5% atau 0,05 dan melibatkan 53 responden dari *Human Capital Management* (HCM) PT Perusahaan Gas Negara Tbk. Berdasarkan tingkat signifikansi dan jumlah responden tersebut, maka nilai T-tabel yang dihasilkan sebesar 2,00. Selanjutnya, uji *bootstrapping* dilakukan pada estimasi koefisien jalur (*path coefficient*) untuk menguji hipotesis secara parsial. Hipotesis diterima jika nilai t-statistik > dari t-tabel (2,00). Hasil estimasi *path coefficient* dapat dilihat pada Tabel 3.

**Tabel 3**  
**Hasil Estimasi path coefficient**

Hipotesis	Original sample (O)	T-statistics	P-Value	Arah pengaruh	Tingkat signifikan	Keterangan
BO -> KI	-0,043	0,169	0,866	Negatif	Tidak Signifikan	H <sub>1</sub> ditolak
KK -> KI	0,917	3,938	0,000	Positif	Signifikan	H <sub>2</sub> diterima

Sumber: Data diolah, 2024

Tabel 3 menunjukkan hasil *bootstrapping* untuk memperkirakan koefisien jalur (*path coefficient*) yang menjelaskan bahwa pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Perusahaan Gas Negara, Tbk adalah:

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan HCM PT Perusahaan Gas Negara Tbk**

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan HCM PT Perusahaan Gas Negara setelah dilihat dari hasil original sample, P-value, dan T-statistics. Original sample memiliki nilai negatif sebesar (-0,043) yang dapat diartikan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan HCM memiliki arah negatif dengan pengaruh 4,3%. Kemudian, pada P-value menghasilkan nilai (0,866) yang lebih besar dari nilai signifikansi (0,05) yang berarti bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan HCM. Selain itu, pada T-statistics budaya organisasi terhadap kinerja karyawan HCM memiliki nilai sebesar (0,169) yang lebih kecil dari T-tabel (2,00) yang juga berarti memberikan hasil keputusan hipotesis satu ( $H_1$ ) ditolak. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi budaya organisasi maka tidak berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan HCM PT Perusahaan Gas Negara Tbk. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Ernanda et.al.2021) yang membuktikan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Indikator dengan loading factor terendah menunjukkan bahwa upaya agresif dalam menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya tidak memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan Bersama. Hal ini membuktikan bahwa pendekatan agresif dalam pengelolaan sumber daya tidak efektif dalam mendukung kinerja tim dan pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, indikator terendah dalam analisis deskriptif menunjukkan bahwa karyawan tidak selalu siap untuk berkorban, seperti mengalokasikan waktu tambahan atau usaha ekstra untuk keberhasilan proyek tim, kurangnya kesiapan untuk berkorban dapat membatasi kemampuan tim dalam mencapai tujuan bersama. Karyawan tidak selalu proaktif dalam memberikan bantuan kepada rekan kerja saat diperlukan. Kurangnya sikap ini dapat mengurangi efektivitas dukungan tim dan kolaborasi di lingkungan kerja. Selain itu, karyawan tidak selalu merasa bertanggung jawab untuk memenuhi komitmen mereka terkait tugas, keputusan, dan tindakan. Ketidakpastian ini dapat memengaruhi keandalan dan konsistensi dalam pelaksanaan tugas dan keputusan yang diambil. Hal ini memberi gambaran bahwa aspek-aspek tersebut menjadi faktor yang membatasi peningkatan kinerja karyawan. Secara keseluruhan, meskipun budaya organisasi di PGN memiliki elemen-elemen yang mendukung, kekurangan dalam aspek-aspek tertentu dapat menghambat pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan HCM PT Perusahaan Gas Negara Tbk**

Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan HCM PT Perusahaan Gas Negara setelah dilihat dari hasil original sample, P-value, dan T-statistics. Original sample memiliki nilai positif sebesar 0,917 yang dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan HCM dengan pengaruh sebesar 91,7%. Namun, pada P-value menghasilkan nilai (0,000) yang lebih kecil dari nilai signifikansi (0,05) dengan berarti bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan HCM Perusahaan Gas Negara. Selain itu, pada T-statistics kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan HCM memiliki nilai sebesar (3,938) yang lebih besar

dari T-tabel (2,00) sehingga memberikan hasil keputusan hipotesis dua ( $H_2$ ) diterima. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Maulida 2019) dan (Yudha 2018), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Loading factor dengan nilai tertinggi menunjukkan bahwa promosi diberikan kepada pegawai yang paling layak untuk menerimanya. Hal ini membuktikan bahwa budaya organisasi di PT Perusahaan Gas Negara Tbk sangat mendukung di mana keputusan promosi didasarkan pada kinerja dan kelayakan pegawai. Hal ini mencerminkan bahwa perusahaan memiliki sistem yang adil dan transparan dalam memberikan kesempatan bagi pegawai yang berprestasi untuk maju dalam karir mereka. Dengan demikian, budaya organisasi yang menekankan pada penghargaan terhadap kinerja yang baik berkontribusi positif terhadap motivasi dan kepuasan kerja karyawan, serta mendukung peningkatan kinerja keseluruhan di lingkungan kerja.

### **SIMPULAN DAN SARAN**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi karyawan Human Capital Management PT Perusahaan Gas Negara Tbk terkait budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja berada dalam kriteria sangat tinggi. Indikator bersikap terbuka dalam bekerja sama dengan rekan-rekan tim untuk mengeksplorasi ide-ide baru menjadi faktor yang paling dominan dalam budaya organisasi, sementara perolehan benefit oleh Perusahaan merupakan faktor yang paling dominan dalam kepuasan kerja, dan kemampuan bertanggung jawab untuk memastikan pengelolaan pembaruan data pekerja PGN menonjol dalam aspek kinerja.

Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan HCM PT Perusahaan Gas Negara. Kondisi ini membuktikan bahwa semakin kuat budaya organisasi, maka belum tentu dapat meningkatkan kinerja karyawan HCM PT Perusahaan Gas Negara. Sementara Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan HCM PT Perusahaan Gas Negara Tbk. Kondisi ini membuktikan bahwa semakin baik kepuasan yang diterapkan, maka akan semakin meningkat pula kinerja karyawan HCM PT Perusahaan Gas Negara Tbk.

Berdasarkan hasil analisis, maka saran atau rekomendasi yang dapat digunakan beberapa pihak yakni PT Perusahaan Gas Negara Tbk dapat meningkatkan efektivitas promosi dan kepuasan karyawan terhadap benefit, disarankan agar perusahaan dapat memperbarui kriteria promosi dengan transparan dan memastikan semua karyawan memahami prosesnya. Selain itu, sebaiknya perusahaan secara rutin mengevaluasi benefit melalui survei karyawan untuk memastikan bahwa benefit yang diberikan tetap relevan dan menarik. Pelatihan berkala bagi manajer dan staf HR juga diperlukan agar mereka dapat menerapkan kebijakan promosi dan benefit dengan tepat. Selain itu, sebaiknya perusahaan memantau dampak kebijakan ini terhadap kinerja dan kepuasan karyawan secara berkala, sehingga penyesuaian dapat dilakukan jika diperlukan.

Peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian menggunakan variabel lain yang diperkirakan dapat membuat pengaruh kinerja karyawan PT Perusahaan Gas Negara Tbk seperti beban kerja, lingkungan kerja, kompensasi, dll. Selain itu, peneliti selanjutnya dapat menggunakan sampel yang berbeda untuk menghasilkan kebaharuan penelitian.

## DAFTAR RUJUKAN

- Adamy M. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia.
- Azwar S. 2019. Reliabilitas dan Validitas. Ed ke-4. Yogyakarta : Pustaka Belajar.
- Baron A, Armstrong M. 2007. Human Capital Management Achieving Added Value Through People. Great Britain and the United States: Kogan Page.
- Bukit B, Malusa T, Rahmat A. 2016. Pengembangan Sumber Daya Manusia. Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi. Volume ke-15.
- Desanty G, Ariusni. 2021. Jurnal Kajian Ekonomi dan Pembangunan. 3:17–26.
- Edison E, Anwar Y, Komariyah I. 2021. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Alfabeta.
- Ernanda Y, Potami F, Lubis S. 2021. The Effect Of Motivation, Leadership And Organizational Culture On Employee Performance In Pt Buana Wirasubur Sakti Universitas Prima Indonesia. Int J Sci., siap terbit. <http://ijstm.inarah.co.id>.
- Febianti A, Shulthoni M, Masrur M, Aris Safi M. 2023. Pengaruh Tingkat Pendidikan, umur, jenis kelamin, dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Kerja di Indonesia. J Sahmiyya. 2(1):198–204.
- Ghozali I. 2015. Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 untuk Penelitian Empiris. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali I. 2018. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali I. 2021. Partial Least Squares Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.2.9 untuk Penelitian Empiris. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hair JF, Risher JJ, Sarstedt M, Ringle CM. 2019. When to use and how to report the results of PLS-SEM. Eur Bus Rev. 31(1):2–24. doi:10.1108/EBR-11-2018-0203.
- Hasibuan MS. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hutabarat F. 2020. Analisis Kinerja Keuangan Perusahaan. Ed ke-1. Desanta Muliavisitama.
- IMD International Institute for Management Development. 2023. <https://imd.cld.bz/IMD-World-Talent-Report-20232/27/#zoom=true> Kharishma M, Prasilowati SL, Ayuningsyas EA. 2019. Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. J Pengemb Wiraswasta. 21.
- Mangkunegara A. 2017. Manajemen sumber daya manusia perusahaan. PT Remaja Rosdakarya.
- Maulida NP. 2019. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.
- Nardo R, Purnamasari W, Latupapua CV, Nurbawani A, Jaya A, Pentury GM, Wairisal PL, Albyn DF, Paringsih, Pratiwi R, et al. 2022. Human Capital Management. CV. MEDIA SAINS INDONESIA.
- Nur H, Sali A. 2020. Pengaruh usia dan masa kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada pt. maruki internasional indonesia.
- Pakpahan B. 2022. BUDAYA ORGANISASI, MANAJEMEN KONFLIK Keadilan PROSEDURAL DAN KEPUASAN PADA PEKERJA.
- Pauli M. 2021. Human Capital Management.
- PT Perusahaan Gas Negara Tbk. 2023. Laporan Tahunan 2023 PT Perusahaan Gas Negara Tbk.
- Rijanto A, Mukaram. 2018. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi di Divisi Account Executive PT Agrodana Futures ). 4(2).
- Robbins SP, Judge TA. 2013. Organizational Behavior. Ed ke-15.

- Sugiyono. 2014. Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2022. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D.
- Spector, P. E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. Sage Publications, Inc.
- Sutrisno E. 2010. Budaya Organisasi. Jakarta. Kencana
- Sutrisno E. 2018. Budaya Organisasi. Ed ke-5. PRENADAMEDIA GROUP.
- Wahyudi WD, Tupti Z. 2019. Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. J Ilm Magister Manaj. 2. doi:10.61331/adhiganapapua.v1i1.6.
- Wahyuniardi R, Nurjaman S, Ramadhan MR. 2018. Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Jurnal Optimasi Sistem Industri Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. November. doi:10.25077/josi.v17.n2.p143-151.2018.
- Yasin M, Priyono J. 2016. Analisis Faktor Usia, Gaji Dan Beban Tanggungan Terhadap Produksi Home Industri Sepatu Di Sidoarjo (Studi Kasus Di Kecamatan Krian). J Ekon dan Bisnis. 1:14.
- Yudha RI. 2018. Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Jaya Abadi Sumber Pasifik. J Manaj dan Kewirausahaan. 9:24-35.