

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

The Influence Of Organizational Culture And Job Satisfaction On The Performance Of Employees In Human Capital Management Of PT Perusahaan Gas Negara Tbk

Nazwa Nurshadrina^{1,a)}, Siti Rahmawati^{2,b)}

^{1,2)} *Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor-Indonesia*

Koresponden : ^{a)} wawa.nazwanurshadrina@apps.ipb.ac.id, ^{b)} siti@apps.ipb.ac.id

ABSTRAK

PGN memiliki budaya organisasi yang kuat dan fokus pada kepuasan kerja pekerja, yang menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang efektif berkontribusi terhadap operasional perusahaan dan pencapaian tujuan strategis. Kepuasan ini merupakan hasil dari Manajemen Sumber Daya Manusia (HCM) yang sangat baik, yang memberikan strategi dan praktik untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan HCM PT Perusahaan Gas Negara Tbk dengan menggunakan metode analisis deskriptif, Structural Equation Modeling- Partial Least Square (SEM-PLS) dan uji simultan. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah non-probability sampling dengan jenis sampling jenuh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan HCM PT Perusahaan Gas Negara Tbk termasuk dalam kategori tinggi. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja, kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja, dan secara bersama-sama budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

Kata Kunci: Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, Kinerja

PENDAHULUAN

PT Perusahaan Gas Negara Tbk (PGN) merupakan bagian dari BUMN yang memainkan peran penting dalam sektor energi. PGN sebagai pemasok gas bumi terbesar di Indonesia dengan pangsa pasar sekitar 80%, tidak hanya mendukung ketahanan energi nasional tetapi juga berkontribusi signifikan terhadap perekonomian dengan menyediakan energi bagi berbagai sektor industri seperti pembangkit listrik, pupuk, dan manufaktur. PT Perusahaan Gas Negara Tbk memiliki keunggulan pada aspek budaya organisasi yang kuat dan fokus pada kepuasan kerja karyawan. PGN menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang efektif berkontribusi pada operasional perusahaan dan mencapai tujuan strategisnya. Keberhasilan ini merupakan hasil dari *human capital management* (HCM) yang unggul di perusahaan secara konsisten memberikan strategi dan praktik yang berfokus pada peningkatan kinerja dan pencapaian tujuan perusahaan. *Human Capital Management* (HCM) adalah departemen yang mengelola karyawan sebagai aset berharga bagi perusahaan yang bertujuan meningkatkan nilai demi keuntungan perusahaan dalam mencapai tujuan strategis (Nardo et

al. 2022). HCM berperan penting dalam memantau dan meningkatkan kinerja bisnis melalui pengelolaan sumber daya manusia secara efektif. Fokus HCM tidak hanya pada pengukuran dan analisis kinerja, tetapi juga pada tindakan konkret untuk memperbaiki dan mengoptimalkan kinerja (Baron & Armstrong, 2007). Pendekatan ini membantu perusahaan mencapai tujuan jangka panjang dengan lebih efisien, membuat HCM sangat penting dalam pengelolaan bisnis. Kinerja karyawan adalah pilar utama yang memengaruhi kesuksesan keseluruhan sebuah perusahaan. Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan mencerminkan kualitas kinerja karyawan (Hutabarat, 2020). Kinerja karyawan merupakan faktor penting yang perlu diperhatikan dan dikelola dengan baik demi mencapai keberhasilan perusahaan secara keseluruhan. PT Perusahaan Gas Negara Tbk telah melakukan *Survey Employee Engagement & Satisfaction* pada aspek budaya organisasi untuk mengevaluasi aspek budaya organisasi. Hasil survei dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1
***Survey Employee Engagement & Satisfaction* PGN Tahun 2022 Aspek Kinerja**

No	Pernyataan	2022
1.	Puas dengan pekerjaan dan jenis tugas yang dikerjakan	4,08
2.	Pekerjaan menantang dan menarik	4,19
3.	Pekerjaan memiliki peran yang sangat penting bagi organisasi	4,38
4.	Memahami apa yang diharapkan di lingkungan pekerjaan	4,28
5	Target kinerja dalam pekerjaan telah ditetapkan secara Menantang terukir dan	4,13
Skor Rata-Rata		4,21

Sumber: PT Perusahaan Gas Negara Tbk

Tabel 1 menunjukkan skor rata-rata yang diberikan oleh karyawan berkaitan dengan kinerja karyawan HCM PT Perusahaan Gas Negara Tbk. Secara keseluruhan, skor rata-rata kinerja karyawan pada tahun 2022 berada di atas 4,00, yang menunjukkan tingkat kepuasan yang cukup baik. Namun, terdapat perhatian khusus terhadap pernyataan satu, yang menunjukkan skor terendah pada tahun 2022, yaitu 4,08, dibandingkan dengan pernyataan lainnya. Meskipun skor 4,00 menunjukkan tingkat kepuasan yang cukup baik, tetapi perlu melakukan upaya lebih lanjut untuk meningkatkan kepuasan karyawan dalam pekerjaan dan jenis tugas yang dikerjakan guna mencapai kinerja yang optimal. Kinerja karyawan cenderung sejalan dengan nilai-nilai budaya yang dianut oleh organisasi, implementasi budaya di lingkungan perusahaan juga dapat membentuk karakter karyawan secara alami dalam pelaksanaan tugas mereka dan pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, upaya untuk membangun dan memperkuat budaya organisasi yang positif dapat menjadi strategi yang sangat berharga bagi setiap organisasi yang ingin meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan bisnisnya (Wardani et al., 2016).

Budaya organisasi adalah kumpulan nilai, keyakinan, norma, dan perilaku yang dimiliki anggota organisasi, yang membedakannya dari organisasi lain (Robbins dan Judge, 2013). Semua karyawan PT Perusahaan Gas Negara Tbk sepakat dan yakin pada nilai-nilai budaya

perusahaan, yaitu AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif). Nilai-nilai ini membantu karyawan memahami visi dan misi perusahaan bersama-sama. Budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja karyawan, berkontribusi pada kesuksesan perusahaan. PT Perusahaan Gas Negara Tbk telah melakukan *Survey Employee Engagement & Satisfaction* untuk mengevaluasi budaya organisasi, dengan hasil survei dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2
Survey Employee Engagement & Satisfaction PGN Tahun 2022 Aspek Budaya Perusahaan

No.	Pernyataan	2022
1.	Atasan menjadi teladan yang baik dalam menerapkan nilai-nilai AKHLAK	4,07
2.	Integritas dan Etika kerja yang bersih dan jujur telah diterapkan secara optimal di perusahaan	4,09
3.	Jajaran top management telah memberikan komitmen dan dukungan kuat dalam proses implementasi budaya perusahaan	4,02
4.	Berani mengambil keputusan secara cepat dan tepat berdasarkan risiko yang terukur sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab	4,18
5.	Budaya kerja yang mengedepankan kolaborasi dan kerja sama antar satuan kerja telah diterapkan secara optimal di perusahaan	4,00
6.	Budaya kerja yang berorientasi pada keselamatan dan kesehatan lingkungan kerja telah diterapkan secara optimal di perusahaan	4,10
Skor Rata-Rata		4,08

Sumber: PT Perusahaan Gas Negara Tbk

Tabel 2 menunjukkan skor rata-rata yang diberikan oleh karyawan berkaitan dengan budaya organisasi karyawan HCM PT Perusahaan Gas Negara Tbk. Secara keseluruhan, skor rata-rata budaya organisasi karyawan pada tahun 2022 berada di atas 4,00, menunjukkan bahwa aspek budaya perusahaan telah diterapkan dengan cukup baik. Namun, terdapat perhatian khusus terhadap pernyataan lima, yang menunjukkan skor terendah pada tahun 2022, yaitu 4,00, dibandingkan dengan pernyataan lainnya. Meskipun skor 4,00 menandakan tingkat penerapan budaya kerja yang baik, tetapi diperlukan upaya lebih lanjut untuk meningkatkan budaya kerja yang mengedepankan kolaborasi dan kerjasama antar satuan kerja agar budaya organisasi dapat tumbuh dan berkembang secara maksimal.

Budaya organisasi yang kuat menciptakan lingkungan kerja stabil dan mendukung kesejahteraan organisasi. Budaya yang kuat juga memperkuat identitas organisasi dan meningkatkan keterlibatan serta kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, disimpulkan bahwa budaya organisasi yang kuat berperan penting dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan, yang akan mendukung keberhasilan dan stabilitas organisasi secara keseluruhan. Kepuasan kerja adalah cara bagi karyawan untuk merasakan kebahagiaan dan penghargaan atas pekerjaan atau pengalaman kerja yang mereka lakukan (Robbins & Judge, 2013). Penelitian yang dilakukan oleh (Colquitt *et al.* 2009) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan indikator penting yang mempengaruhi motivasi dan produktivitas karyawan. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung lebih termotivasi, produktif, dan berkomitmen terhadap perusahaan. Kondisi ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya bermanfaat bagi karyawan secara individu, tetapi juga berkontribusi pada kesuksesan dan stabilitas organisasi. PT Perusahaan Gas Negara Tbk telah melakukan *Survey Employee Engagement & Satisfaction* untuk mengevaluasi kepuasan kerja. Hasil survei dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3
Survey Employee Engagement & Satisfaction PGN Tahun 2022 Aspek Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	2022
1.	Mendapat kesempatan berkreasi dalam menyelesaikan pekerjaan	4,11
2.	Mendapatkan kesempatan memperoleh pelatihan untuk peningkatan kompetensi	3,96
3.	Mendapat kesempatan untuk maju dan berkembang di dalam pekerjaan	4,04
4.	Puas dengan kesempatan karir yang ada di dalam organisasi	3,68
5.	Promosi terjadi pada para pegawai yang paling patut untuk menerimanya	3,64
Skor Rata-Rata		3,89

Sumber: PT Perusahaan Gas Negara Tbk

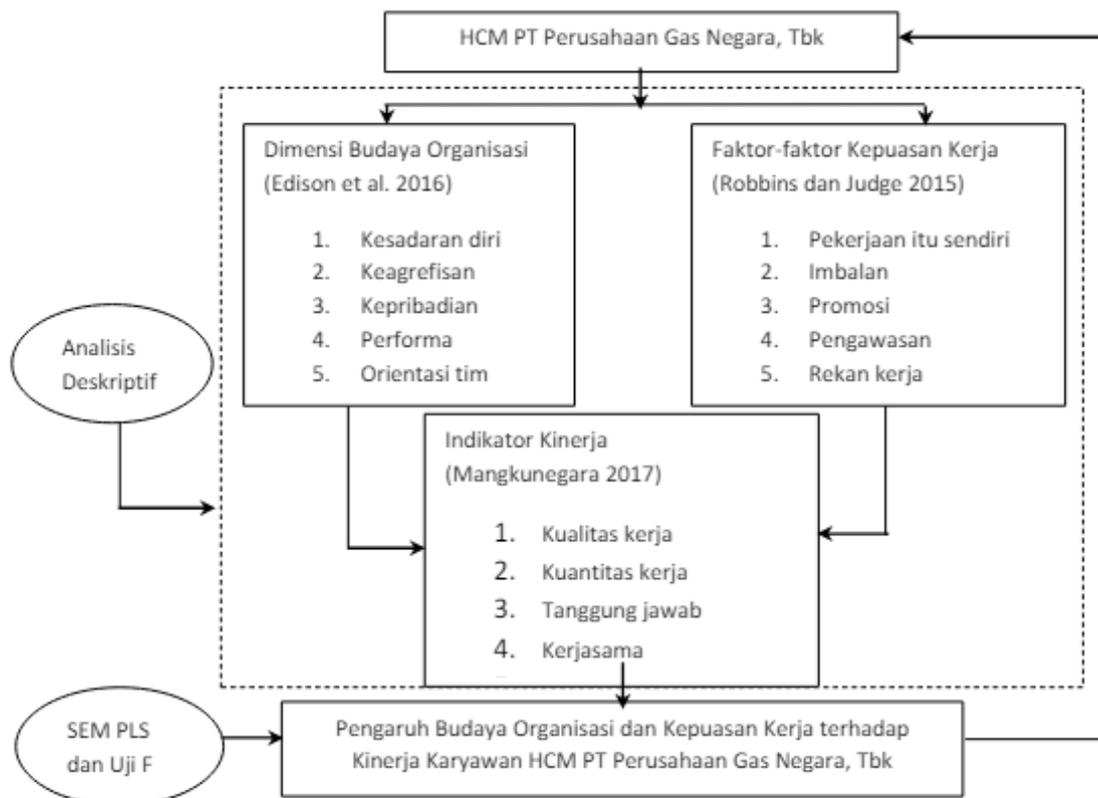
Kepuasan kerja HCM PT Perusahaan Gas Negara Tbk. Secara umum, skor rata-rata untuk setiap pernyataan berada di atas 3,00, menunjukkan upaya organisasi dalam memberikan kesempatan pengembangan karir kepada karyawan masih kurang baik. terdapat perhatian khusus terhadap pertanyaan lima, yang menunjukkan skor terendah pada tahun 2022, yaitu 3,64, dibandingkan dengan pernyataan lainnya. Skor ini menunjukkan bahwa perlu dilakukan peningkatan proses promosi agar lebih terbuka dan transparan, serta memastikan bahwa promosi diberikan kepada pegawai yang paling pantas. Upaya lebih lanjut dalam menyediakan kesempatan karir yang jelas dan merata dapat membantu meningkatkan kepuasan dan keterlibatan karyawan, serta memperkuat komitmen mereka terhadap perusahaan. Kepuasan kerja mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan produktif. Menurut (Setyawasih *et al.* 2023), kepuasan ini dapat meningkatkan hasil kerja. Fokus pada kepuasan kerja tidak hanya meningkatkan kesejahteraan karyawan, tetapi juga membantu perusahaan mencapai tujuan secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil observasi yang telah peneliti lakukan dengan ini peneliti melakukan kajian terhadap penelitian terdahulu yang relevan. Penelitian terdahulu mengenai budaya organisasi oleh (Maulida, 2019) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, semakin tinggi penerapan budaya organisasi seseorang, maka semakin tinggi pula kinerjanya. Namun, penelitian yang dilakukan (Wahyudi & Tupti, 2019) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian terdahulu mengenai kepuasan kerja dilakukan oleh (Maulida, 2019) kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi kepuasan kerja seseorang, maka semakin tinggi pula kinerjanya. Namun penelitian yang dilakukan oleh (Wahyudi dan Tupti 2019) menunjukkan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil pengamatan dan *research gap* diatas, terdapat perbedaan hasil riset serta beberapa permasalahan yang dihadapi perusahaan. Oleh sebab itu, disusun penelitian dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan *Human Capital Management* pada PT Perusahaan Gas Negara Tbk.

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 1.

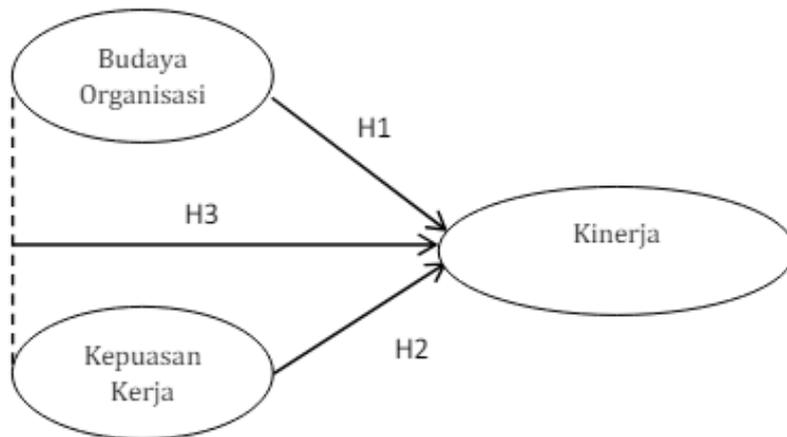


Gambar 1
Kerangka Pemikiran

Penelitian ini termasuk penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Metode pengambilan sampel yang digunakan pada penelitian ini yakni metode *non- probability sampling* dengan jenis sampling jenuh. Populasi penelitian ini merupakan seluruh karyawan *Human Capital Management* (HCM) PT Perusahaan Gas Negara Tbk sebanyak 53 responden dengan 47 indikator. 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. Gambar 2 merupakan gambaran model penelitian yang terdiri dari budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja.



Gambar 2
Hipotesis Penelitian

1. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja
Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Maulida 2019) dan (Maya Kharisma, Sri Lestari 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:
H1: 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 & Tupti, 2019) dan (Kharishma et al., 2019) kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja. Oleh karena itu hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah:
H2: Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap kinerja PT Perusahaan Gas Negara Tbk.
3. Pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja
Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Maulida 2019), (Wahyudi dan Tupti 2019), dan (Wahyuniardi 2018), budaya organisasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah:
H3: Budaya Organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja PT Perusahaan Gas Negara Tbk.

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 direntang 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 3,61. Kriteria ini menunjukkan bahwa karyawan HCM PT Perusahaan Gas Negara Tbk mampu memberikan pelayanan terbaik untuk tugas dan rekan kerja, merencanakan pekerjaan dengan kreativitas dan inisiatif untuk mencapai tujuan, bersikap terbuka untuk mendengarkan dan berbagi ide dengan rekan kerja, bekerja efisien dengan memanfaatkan waktu sebaik mungkin, serta menekankan pentingnya kerjasama tim untuk mencapai tujuan bersama. Berdasarkan hal tersebut persepsi budaya organisasi karyawan HCM PT Perusahaan Gas Negara Tbk termasuk ke dalam kriteria budaya organisasi yang sangat tinggi dengan rata-rata orientasi tim paling tinggi sebesar 3,70 termasuk kriteria sangat tinggi.

Persepsi karyawan HCM terhadap kepuasan kerja di PT Perusahaan Gas Negara Tbk termasuk ke dalam kriteria sangat tinggi dengan rata-rata sebesar 3,37. Kriteria ini menunjukkan bahwa karyawan HCM PT Perusahaan Gas Negara Tbk merasakan dukungan yang cukup dari perusahaan untuk pengembangan karier dan pribadi, serta penghargaan yang membuat mereka lebih termotivasi dalam bekerja. Karyawan HCM juga merasa bahwa setiap orang memiliki kesempatan yang sama untuk dipromosikan. Saran dan bimbingan dari atasan membantu mereka menghadapi tantangan pekerjaan, dan bertukar pengetahuan meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka. Berdasarkan hal tersebut persepsi kepuasan kerja karyawan HCM PT Perusahaan Gas Negara Tbk termasuk ke dalam kriteria kepuasan kerja yang sangat tinggi dengan rata-rata imbalan (kompensasi) paling tinggi sebesar 3,44 termasuk kriteria sangat tinggi.

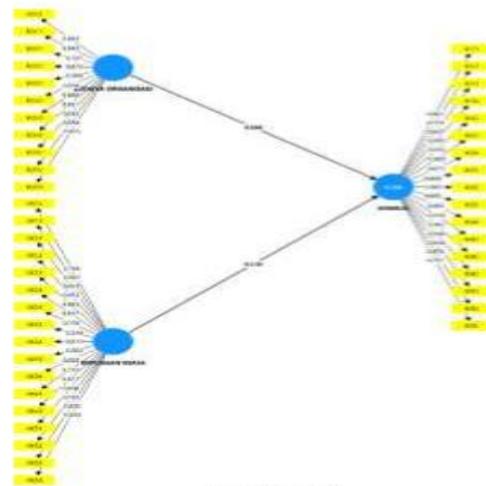
Persepsi karyawan HCM terhadap kinerja di PT Perusahaan Gas Negara Tbk termasuk ke dalam kriteria sangat tinggi dengan rata-rata sebesar 3,57. Kriteria ini menunjukkan bahwa karyawan HCM PT Perusahaan Gas Negara Tbk mampu mencapai hasil berkualitas dalam setiap tugas, menjaga produktivitas dengan menyelesaikan tugas sesuai target, menjalankan peraturan dan kewajiban perusahaan secara optimal, serta bekerja sama dengan baik dengan rekan kerja untuk meningkatkan efisiensi. Selain itu, mereka juga mampu berinisiatif yang berdampak positif terhadap pekerjaan. Berdasarkan hal tersebut persepsi kinerja karyawan HCM PT Perusahaan Gas Negara Tbk termasuk ke dalam kriteria kinerja yang sangat tinggi dengan rata-rata tanggung jawab paling tinggi sebesar 3,65 termasuk kriteria sangat tinggi.

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 2 dari 47 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 45 indikator pada Gambar 3.



Gambar 3
Outer model setelah dropping
Sumber: Data diolah (2024)

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 untuk memperkuat uji *Composite Reliability*. Kriteria reliabilitas *Cronbach's Alpha* adalah jika nilainya lebih dari 0,70. Hasil pengujian *outer model* dapat dilihat pada tabel 4.

Tabel 4
Hasil dari uji *outer model*

Variabel	Nilai <i>AVE</i> setelah <i>droppin</i> g	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
Budaya Organisasi	0,720	0,966	0,961
Kepuasan Kerja	0,668	0,972	0,969
Kinerja	0,742	0,980	0,978

Sumber: Data diolah (2024)

Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai *AVE* setelah dilakukan *dropping* pada beberapa indikator yang tidak valid menghasilkan $AVE > 0,50$. Menurut (Ghozali, 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 konstraknya 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 5.

Tabel 5
Hasil analisis nilai *R-Square*

Variabel	<i>R-square</i>
Kinerja	0,546

Sumber: Data diolah (2024)

Variabel kinerja termasuk dalam kriteria kekuatan sedang/moderat dengan nilai *R-square* sebesar 0,546, oleh karena itu, variabel terikat kinerja mampu menjelaskan sekitar 54,6% dari keberagaman indikator kinerja, sementara sisanya 45,4% 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 6.

Tabel 6
Hasil Estimasi *path coefficient*

Hipotesis	Original sample (O)	T-statistics	P-Value	Arah pengaruh	Tingkat signifikan	Keterangan
BO -> KI	0,684	7,414	0,000	Positif	Signifikan	H_1 diterima
KK -> KI	0,141	1,418	0,156	Positif	Tidak signifikan	H_2 ditolak

Sumber: Data diolah (2024)

Tabel 6 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 *human capital management* (HCM) Perusahaan Gas Negara setelah dilihat dari hasil *original sample*, *P-value*, dan *T-statistics*. *Original sample* memiliki nilai positif sebesar 0,684 yang dapat diartikan bahwa adanya pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja HCM dengan pengaruh sebesar 68,4%. Kemudian, pada *P-value* menghasilkan nilai 0,00 yang lebih kecil dari 0,05 dengan berarti bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja *human capital management* (HCM). Selain itu, pada *T-statistics* budaya organisasi terhadap kinerja karyawan *human capital management* memiliki nilai sebesar (7,414) yang lebih besar dari T-tabel (2,00) yang juga berarti memberikan hasil keputusan hipotesis satu (H_1) diterima. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (HCM) Perusahaan Gas Negara. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Maulida, 2019), (Kharishma et al., 2019), (Yudha, 2018), dan (Wahyuniardi et al., 2018) yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

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

Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan *human capital management* (HCM) Perusahaan Gas Negara setelah dilihat dari hasil *original sample*, *P-value*, dan *T-statistics*. *Original sample* memiliki nilai positif sebesar 0,141 yang dapat diartikan bahwa adanya pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan HCM dengan pengaruh sebesar

14,1%. Kemudian, pada *P-value* menghasilkan nilai 0,156 yang lebih besar dari 0,05 dengan berarti bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan HCM Perusahaan Gas Negara. Selain itu, pada *T-statistics* kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan HCM memiliki nilai sebesar 1,41 yang lebih kecil dari T-tabel (2,00) yang juga berarti memberikan hasil keputusan hipotesis dua (H_2) ditolak. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja namun tidak signifikan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Wahyudi & Tupti, 2019) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Analisis Uji-F

Uji F bertujuan untuk mengetahui apakah budaya organisasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama (simultan) mempengaruhi kinerja karyawan HCM. Hipotesis akan diterima jika nilai F-hitung lebih besar dari F-tabel. Dengan 53 responden, nilai F- tabel adalah 3,18 dan nilai signifikansi harus kurang dari 0,05. Hasil analisis uji F bisa dilihat di Tabel 7 pada pengujian statistik ANOVA.

Tabel 7
Hasil pengujian statistik ANOVA

Hipotesis	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Keputusan Hipotesis
H_4 : Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja -> Kinerja	Regression	2001,268	2	1000,634	26,082	<0,001	Diterima
	Residual	1918,279	50	38,366			
	Total	3919,547	52				

a. Dependent Variable : Kinerja
b. Predictors : (Constant), Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi

Sumber: Data diolah (2024)

Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja karyawan HCM

Tabel 7 menjelaskan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan HCM, sebagaimana terlihat dari hasil analisis ANOVA dengan nilai F hitung sebesar 26,08 < F tabel sebesar 3,18 dengan nilai signifikansi sebesar <0,001, yang menunjukkan bahwa hipotesis mengenai pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan HCM secara bersama- sama dapat diterima dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi budaya organisasi dan kepuasan kerja maka semakin besar pula pengaruh terhadap kinerja karyawan HCM PT Perusahaan Gas Negara Tbk. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan HCM PT Perusahaan Gas Negara Tbk. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Maulida, 2019), (Wahyudi & Tupti, 2019), (Wahyuniardi et al., 2018) yang menyatakan bahwa secara bersama- sama budaya organisasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja secara simultan.

SIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan dari hasil penelitian berdasarkan analisis dan pembahasan diatas adalah persepsi karyawan *Human Capital Management* (HCM) PT Perusahaan gas Negara Tbk terkait budaya organisasi termasuk kedalam kriteria sangat tinggi dengan indikator yang paling dominan yaitu kerjasama tim sangat penting penting untuk mencapai tujuan bersama. Kemudian, persepsi karyawan HCM PT Perusahaan Gas Negara Tbk terkait kepuasan kerja juga termasuk kedalam kriteria sangat tinggi dengan indikator yang paling dominan yaitu perolehan penghargaan dari perusahaan membuat lebih termotivasi. Selain itu, persepsi karyawan HCM PT Perusahaan Gas Negara Tbk terkait kinerja juga termasuk dalam kriteria sangat tinggi dengan indikator yang paling dominan yaitu kemampuan menjalankan peraturan dan kewajiban yang ditetapkan oleh perusahaan dengan optimal. Budaya organisasi terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan HCM PT Perusahaan Gas Negara Tbk. Kondisi ini membuktikan bahwa semakin kuat budaya organisasi yang diterapkan, maka semakin meningkat pula kinerja karyawan HCM PT Perusahaan Gas Negara Tbk; Kepuasan Kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan HCM PT Perusahaan Gas Negara. Kondisi ini membuktikan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja, maka belum tentu dapat meningkatkan kinerja karyawan HCM PT Perusahaan Gas Negara. Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan HCM PT Perusahaan Gas Negara Tbk. Kondisi ini membuktikan bahwa semakin tinggi budaya organisasi dan kepuasan kerja maka semakin besar pula pengaruh terhadap kinerja karyawan HCM PT Perusahaan Gas Negara Tbk.

DAFTAR PUSTAKA

- Baron, A., & Armstrong, M. (2007). *Human Capital Management Achieving Added Value Through People*. Kogan Page.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research. Statistical Strategies for Small Sample Research, April*, 295- 336.
- <http://books.google.com.sg/books?hl=en&lr=&id=EDZ5AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA295&dq=chin+1998+PLS&ots=47qB7ro0np&sig=rihQBibvT6S-Lsj1H9txe9dX6Zk#v=onepage&q&f=false>
- Colquitt, LePine, & Wesson. (2009). *Organizational Behaviour – Improving Performance and Commitment in the Workplace*. file:///C:/Users/user/Downloads/1713-4364-1-PB.pdf
- Ghozali, I. (2015). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 untuk Penelitian Empiris*. BP Undip,.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>

- Hutabarat, F. (2020). *Analisis Kinerja Keuangan Perusahaan* (1st ed.). Desanta Muliavisitama.
https://books.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=Vz0fEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=info:D-5wEljK9lMJ:scholar.google.com/&ots=QqS8ZsJD6W&sig=wUZtW8cmqlhBbaSgFApFhg054No&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Kharishma, M., Prasilowati, S. L., & Ayuningsyas, E. A. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 21.
- Maulida, N. P. (2019). *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*.
- Nardo, R., Purnamasari, W., Latupapua, C. V., Nurbawani, A., Jaya, A., Pentury, G. M., Wairisal, P. L., Albyn, D. F., Paringsih, Pratiwi, R., Risambessy, A., Nurhayati, S., & Ayuningias, H. G. (2022). *Human Capital Management*. CV. MEDIA SAINS INDONESIA.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.).
- Setyawasih, R., Rustandi, Ningsih, L. K., Sitompul, P., Dewi, S. R., Hehamahua, A., Ritonga, S., Prasiwi, N. L. P. E. Y., Hadiningrat, J. K., Kadiman, S., Syarweny, N., Supriyadinata, E., Adnyana, I. P. A., Erdiansyah, R., Tiong, P., & Hutapea, B. (2023). *Human Capital Management* (1st ed.). Pradina Pustaka.
- Wahyudi, W. D., & Tupti, Z. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2.
<https://doi.org/10.61331/adhiganapapua.v1i1.6>
- Wahyuniardi, R., Nurjaman, S., & Ramadhan, M. R. (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. <https://doi.org/10.25077/josi.v17.n2.p143-151.2018>
- Wardani, R. K., Mukzan, Djudi, M., & Yuniadi, M. (2016). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Karyawan PT Karya Indah Buana Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)/Vol, 31(1)*, 60.
- Yudha, R. I. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Jaya Abadi Sumber Pasifik. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 9, 24–35.