

Pengaruh Budaya Organisasi  
terhadap Kinerja Karyawan  
dengan Kepuasan Kerja  
Karyawan sebagai Variabel  
Mediasi Studi pada PT  
Pembangkitan Jawa-Bali Kantor  
Pusat

*by* Abie Rezanto

---

**Submission date:** 28-Mar-2020 04:24AM (UTC+0000)

**Submission ID:** 1283800231

**File name:** JURNAL\_TESIS\_ABIE\_REZANTOike\_sudah.docx (75.94K)

**Word count:** 3754

**Character count:** 24627

## Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Mediasi Studi pada PT Pembangkitan Jawa-Bali Kantor Pusat

Abie Rezanto  
Magister Manajemen  
Airlangga University, Surabaya, Indonesia

### ABSTRACT

An increasingly dynamic business environment makes the company inevitably make organizational changes so that it can survive in business competition. In the electricity industry in Indonesia, PT Pembangkitan Jawa Bali (PJB) as a subsidiary of PT PLN (Persero) needs to determine the strategy to be taken. PJB's strategic planning will eliminate reactive efforts towards these changes and provide more competitiveness in providing benefits to shareholders and stakeholders.

For this reason, a new culture is needed, a culture that becomes competitive advantages in business competition. PJB has formulated a new culture and implemented it in the company. And recommendations on the results of assessments conducted by Malcolm Baldrige KPKU on the new culture require that an ideal company culture can positively affect employee performance. But until now PJB has not been able to prove the correlation between culture and employee performance.

On the other hand PJB measures the employee job satisfaction index every year, the trend over the past 5 (five) years tends to increase. But this also has not been empirically proven its effect on employee performance. This becomes a barrier for management, whether efforts to fulfill employee satisfaction have an impact on performance or not.

Creating employee job satisfaction is not easy because job satisfaction can be created if the variables that influence it such as organizational culture can be accommodated well and accepted by all employees in an organization / company. A strong culture in an organization can encourage members to act and behave as expected by the organization.

This study aims to determine the effect of organizational culture on employee performance mediated by job satisfaction, study at PT Pembangkitan Jawa-Bali Headquarters. This research uses a quantitative approach, as well as using causal analysis which aims to find out the magnitude of the influence or effect of independent variables on changes that occur in the dependent variable. The population in this study is employees at PT Pembangkitan Jawa-Bali Headquarters as many as 221 people. Data collection methods used through preliminary surveys, questionnaires and literature studies.

The results of this study indicate that there is a significant positive influence between organizational culture on employee performance. And there is a significant positive effect indirectly between organizational culture on employee performance through employee job satisfaction.

**Keywords:** organization culture, employee job satisfaction, employee performance

### 1. PENDAHULUAN

Dinamika di dunia bisnis menuntut semua pelaku di dalamnya terus berubah, menyesuaikan diri. Lingkungan bisnis yang makin dinamis membuat perusahaan mau tidak mau melakukan perubahan organisasi agar dapat tetap bertahan di dalam persaingan bisnis. Perubahan dalam organisasi merupakan tindakan beralihnya suatu organisasi dari kondisi yang berlaku saat ini ke kondisi yang akan datang guna meningkatkan efektivitas. Dalam Rencana Usaha Penyediaan Tenaga Listrik (RUPTL) 2018 – 2027, muncul banyak peluang dan tantangan di dalam dunia kelistrikan Indonesia. Contoh dari peluang-peluang tersebut adalah program pembangunan pembangkit dengan total kapasitas sebesar 35.000 MW yang dicanangkan pemerintah dan harus diselesaikan dalam 5 tahun. Bersamaan

dengan hal tersebut, lingkungan bisnis di sektor ketenagalistrikan terus mengalami perubahan – perubahan baik dari segi pasar dan persaingan, tren dan dorongan teknologi, iklim investasi yang semakin hangat serta hal-hal lain yang mempengaruhi perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Dalam kondisi tersebut, posisi PT Pembangkitan Jawa-Bali (PJB) sebagai anak perusahaan PT PLN (Persero) masih tetap menjadi salah satu konsideran utama dalam menentukan arah pengembangan dan langkah yang akan diambil. Perencanaan strategis PJB akan mengeliminir usaha-usaha reaktif terhadap perubahan-perubahan tersebut dan lebih memberikan daya saing dalam memberikan manfaat bagi pemegang saham dan pemangku kepentingan secara luas.

PJB menerapkan sistem manajemen yang mengintegrasikan semua sistem dan proses organisasi dalam satu kerangka lengkap, yang memungkinkan PJB untuk bekerja sebagai satu kesatuan dengan tujuan yang terintegrasi. Integrated Management System (IMS) merupakan sistem manajemen yang mengintegrasikan seluruh proses operasional Perusahaan yang tergambar dalam suatu bagan work system dan work process.

PJB-IMS disusun dengan mengaplikasikan beberapa sistem manajemen melalui pendekatan proses. Malcolm Baldrige Criteria for Excellence Performance (MBCfEP) dan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) menjadi standar yang diintegrasikan dalam PJB-IMS. Baik Malcolm Baldrige maupun KPKU mensyaratkan bahwa idealnya budaya perusahaan dapat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun sampai saat ini PJB belum dapat membuktikan korelasi antara budaya dengan kinerja karyawan.

Di sisi lain PJB mengukur indeks kepuasan kerja karyawan setiap tahun, tren selama 5 (lima) tahun terakhir cenderung meningkat. Namun hal ini juga belum dibuktikan secara empiris pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menjadi suatu ganjalan bagi manajemen, apakah usaha-usaha pemenuhan kepuasan karyawan berdampak bagi kinerja atau tidak. Karena selama ini yang dilakukan dari hasil survey tersebut dengan melakukan identifikasi seluruh aspek yang menyebabkan ketidakpuasan kerja pada pegawai dan melakukan evaluasi serta langkah solutif untuk menyelesaikannya, tanpa mengukur dampaknya terhadap kinerja karyawan itu sendiri.



**Gambar 1. Employee Job Satisfaction Index**  
Sumber: Annual Report PJB 2014 – 2018

Menciptakan kepuasan kerja karyawan adalah tidak mudah karena kepuasan kerja dapat tercipta jika variabel-variabel yang mempengaruhinya antara lain budaya organisasi/perusahaan dapat diakomodasikan dengan baik dan diterima oleh semua karyawan di dalam suatu organisasi/perusahaan. Budaya yang kuat dalam organisasi dapat memberikan dorongan kepada anggotanya untuk bertindak dan berperilaku sesuai dengan yang diharapkan organisasi. Dengan adanya ketaatan atas aturan dan juga kebijakan-kebijakan perusahaan tersebut maka diharapkan bisa mengoptimalkan kinerja dan produktivitas para karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

Budaya yang kuat dalam organisasi dapat memberikan dorongan kepada anggotanya untuk bertindak dan berperilaku sesuai dengan yang diharapkan organisasi. Budaya organisasi merupakan sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar

organisasi bisa mengatasi, menanggulangi permasalahan yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integritas internal supaya berjalan dengan baik.

Perubahan begitu cepat, penuh dengan ketidakpastian, sangat kompleks dan ambigu. Itulah situasi dan kondisi dunia bisnis dalam beberapa tahun terakhir. Para ahli manajemen menyebutnya dengan istilah VUCA, yang merupakan akronim dari Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity. Ini merupakan tantangan bagi dunia industri, tidak terkecuali industri ketenagalistrikan.

Kita tidak merasa heran dengan hadirnya perubahan dan ketidakpastian adalah suatu keniscayaan, meskipun belum tentu kita inginkan. Pengalaman selama 22 tahun mengelola bisnis pembangkitan telah mengajarkan kepada kita bahwa perubahan demi perubahan selalu terjadi. Tetapi perubahan saat ini sangat berbeda. VUCA sangat cepat, penuh ketidakpastian, sangat kompleks dan memiliki dampak luar biasa untuk dunia industri. Perusahaan yang usianya puluhan tahun pun dibuat kalangkabut, bahkan banyak yang bangkrut.

Untuk itu diperlukan budaya baru, budaya yang menjadi competitive advantages dalam persaingan bisnis. PJB telah memformulasikan budaya baru yang dikenal dengan sebutan I-PJB (Integrity, Professional, Joint Collaboration, and Business Excellence) dengan spirit BERKARYA, MENGABDI, dan BERIBADAH, yang mengandung makna berkarya untuk perusahaan, mengabdikan untuk bangsa dan negara, dan beribadah pada Tuhan Yang Maha Esa.

I-PJB merupakan tata nilai yang menjunjung tinggi etika, jujur, dan amanah (integrity), bertanggungjawab, mengutamakan keselamatan dan keharmonisan lingkungan, kompeten (professional), melakukan kerjasama melalui integrasi, networking, dan sinergi dengan berbagai pihak (joint collaboration), berorientasi pada pelanggan, berpikir bisnis dan mengambil risiko terukur, serta inovatif, gesit, simpel, dan adaptif (business excellence).

Kinerja karyawan adalah tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja karyawan secara umum dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal dan eksternal (Ismail, 2008). Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor internal sedangkan budaya organisasi merupakan salah satu faktor eksternal, di PJB belum pernah diukur pengaruh keduanya terhadap kinerja karyawan, padahal seperti disebutkan di atas bahwa salah satu opportunity for improvement (OFI) hasil assessment Malcolm Baldrige mensyaratkan pengukuran pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan studi pada PT Pembangkitan Jawa-Bali Kantor Pusat.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

### Organization Culture

Budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu kerangka kerja konitif yang memuat sikap-sikap, nilai-nilai, norma-norma dan pengharapan-pengharapan bersama yang dimiliki oleh anggota-anggota organisasi (Greenberg & Baron, 2000). Budaya organisasi berkaitan dengan konteks perkembangan organisasi, artinya budaya berakar pada sejarah organisasi, diyakini bersama-sama dan tidak mudah dimanipulasi secara langsung (Bryk & Schneider, 1996). Menurut Stoner (1996) budaya (culture) merupakan gabungan kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Mas'ud (2004), budaya organisasional adalah system makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan memediasi organisasi satu dengan organisasi lain. Robbins (2006), menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Hofstede (1990) menyatakan bahwa budaya merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya.



### **Employee Job Satisfaction**

Wexley & Yukl (1992) menyatakan kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Masing-masing individu memiliki tingkat kepuasan berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi kepuasan kerjanya. Lodge & Derek (1995), berpendapat bahwa orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan (discrepancy) antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan. Meskipun terdapat perbedaan kalau perbedaan tersebut positif maka orang atau pegawai akan merasa puas, demikian juga sebaliknya. Lawler (1998), mengatakan ukuran kepuasan sangat didasarkan atas kenyataan yang dihadapi dan diterima sebagai kompensasi usaha dan tenaga yang diberikan. Baron (2005) mengindikasikan bahwa kondisi kerja dapat membantu meningkatkan minat kerja, promosi dan minimisasi konflik antar karyawan, yang semuanya akan mengarah pada kepuasan karyawan. Menurut Lam (1994), suatu program perbaikan kualitas dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, antara lain melalui minat kerja yang meningkat, hubungan baik dengan manajemen dan sesama karyawan, keamanan kerja, peningkatan tanggung jawab, peningkatan gaji, kesempatan untuk promosi, kejelasan peran dan partisipasi yang semakin meningkat dalam pengambilan keputusan.

### **Employee Performance**

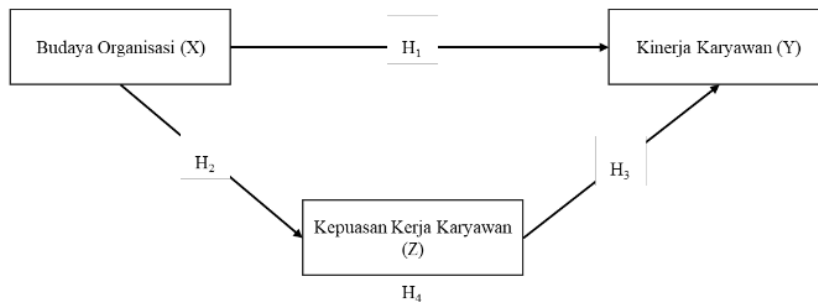
Byars (1984), mengartikan kinerja sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Jadi bisa dikatakan prestasi kerja merupakan hal keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Robbins (1996), mengatakan kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Rich, Gregory (1997) mengatakan kinerja dianggap lebih dari sekedar produktivitas karena kinerja menyangkut perilaku alami yang dimiliki seseorang untuk bebas melakukan tindakan sesuai keinginannya. Dessler (1992) mendefinisikan kinerja sebagai prestasi kerja yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan. Dengan demikian kinerja memfokuskan pada hasil kerjanya. Winardi (2007) mengatakan kinerja merupakan konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan bagian karyawannya berdasarkan standar dan criteria yang telah ditetapkan sebelumnya, karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan didalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Gomes (2001), menyatakan kinerja sebagai catatan terhadap hasil produksi dari sebuah hasil pekerjaan tertentu atau aktivitas tertentu dalam periode waktu tertentu. Sikula (2011) mendefinisikan kinerja sebagai suatu evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan.

### **Hipotesis**

Berdasarkan pada landasan teori yang telah tertulis diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

- H<sub>1</sub> : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H<sub>2</sub> : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- H<sub>3</sub> : Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H<sub>4</sub> : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan.

Oleh karena itu, model penelitian dapat digambarkan dalam Gambar 1.



Gambar 1. Model Penelitian

### 3. METODE

#### Pengambilan sampel dan pengumpulan data

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan kuesioner. Pengukuran tiap indikator variabel-variabel dalam kuesioner penelitian ini dilakukan dalam bentuk skoring dengan menggunakan skala Likert, yang diimplementasikan melalui skala berjenjang 5 (*five point scale*). Data dikumpulkan melalui survei kepada 221 karyawan PT Pembangkitan Jawa-Bali Kantor Pusat. Teknik analisis data yang digunakan untuk pengujian antara lain: uji validitas, uji reliabilitas, dan kemudian dilanjutkan dengan Analisis Jalur (*Path Analysis*).

#### Pengukuran

No	Variabel	Definisi	Indikator	Acuan
1.	Budaya Organisasi	Secara umum budaya organisasi didefinisikan sebagai serangkaian tata nilai, keyakinan, dan pola-pola perilaku yang membentuk identitas organisasi serta perilaku para anggotanya.	1. <i>Integrity</i> 2. <i>Professional</i> 3. <i>Joint Collaboration</i> 4. <i>Business Excellence</i>	PJB Way
2.	Kinerja Karyawan	Kinerja karyawan merupakan prestasi kerja yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan.	1. Kualitas kerja 2. Standar profesional 3. Kuantitas kerja 4. Kreativitas karyawan.	Tsui <i>et al.</i> (1997), Mas'ud (2004), Dessler (1992).
3.	Kepuasan Kerja Karyawan	Kepuasan kerja didasarkan atas kenyataan yang dihadapi dan diterima sebagai kompensasi usaha dan tenaga yang diberikan.	1. Reputasi 2. Manajemen karir 3. Manajemen kinerja 4. Rekognisi dan penghargaan 5. Lingkungan kerja dan infrastruktur 6. Kompensasi dan benefit 7. Kepemimpinan 8. Kerjasama tim	Indikator Survey Kepuasan Karyawan PJB

			9. Pengembangan karyawan 10. Nilai kerja karyawan.	
--	--	--	---	--

Untuk melakukan penelitian terhadap variabel budaya organisasi, kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan digunakan skala Likert, dimana ditentukan nilai skor untuk masing – masing jawaban responden, dengan kategori penilaian sebagai berikut:

1. Nilai 1 mewakili Sangat Tidak Setuju (STS)
2. Nilai 2 mewakili Tidak Setuju (TS)
3. Nilai 3 mewakili Cukup Setuju (CS)
4. Nilai 4 mewakili Setuju (S)
5. Nilai 5 mewakili Sangat Setuju (SS)

#### 4. HASIL PENELITIAN

**Tabel I.** Profil demografi responden

Informasi Demografi	Frekuensi	Persen
<i>Umur</i>		
<30 tahun	107	48.4
30 - <40 tahun	56	25.3
40 - 50 tahun	41	18.6
>50 tahun	17	7.7
<i>Jenis Kelamin</i>		
Laki-laki	121	54.8
Perempuan	100	45.2
<i>Tingkat Pendidikan</i>		
D1 – D4 tahun	12	5.4
S1	149	67.4
S2	60	27.2

Dalam tabel I, informasi demografi menunjukkan bahwa rata-rata dari 221 responden, 7.7% berumur >50 tahun, 18.6% berumur 40-50 tahun, 25.3% berumur 30-<40 tahun. Sedangkan 48.4% responden dalam kategori kurang dari 30 tahun. Pembagian jenis kelamin dari responden, 54,8% responden adalah laki-laki, sementara 45,2% adalah perempuan. Tingkat Pendidikan dari 221 responden menunjukkan bahwa tingkat pendidikan terendah dan tertinggi adalah 5.4% dan 27.2%.

**Tabel II.** Ringkasan Hasil Estimasi Model Regresi Path

Model	Variabel	Koefisien Pengaruh	CR	Sig.
Model I <b>Kepuasan Kerja = <math>\beta_1</math> Budaya Organisasi + <math>e_1</math></b>	Budaya Organisasi	0,713	15,084	0,000
Model II <b>Kinerja Karyawan = <math>\beta_1</math> Budaya Organisasi + <math>\beta_2</math> Kepuasan Kerja + <math>e_2</math></b>	Budaya Organisasi	0,146	1,990	0,047
	Kepuasan Kerja	0,531	7,217	0,000
<i>Sobel test</i>			<b>4,737</b>	<b>0,000</b>

Hipotesis I penelitian mengemukakan terdapat pengaruh signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT Pembangkitan Jawa Bali Kantor Pusat. Hasil dari estimasi model path diperoleh besar pengaruh antara Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,146 dengan nilai CR 1,990 dan p-value 0,047. Dari hasil ini diketahui bahwa nilai CR 1,990 > 1,96 sedangkan nilai p-value 0,047 < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

Hipotesis II penelitian mengemukakan terdapat pengaruh signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT Pembangkitan Jawa Bali Kantor Pusat. Hasil dari estimasi model path diperoleh besar pengaruh antara Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,713 dengan nilai CR 15,084 dan p-value 0,000. Dari hasil ini diketahui bahwa nilai CR 15,084 > 1,96 sedangkan nilai p-value 0,000 < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Pengaruh positif 0,713 memberikan arti apabila Budaya Organisasi meningkat maka Kepuasan Kerja Karyawan juga akan mengalami peningkatan.

Hipotesis III penelitian mengemukakan terdapat pengaruh signifikan antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Pembangkitan Jawa Bali Kantor Pusat. Hasil dari estimasi model path diperoleh besar pengaruh antara Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,531 dengan nilai CR 7,217 dan p-value 0,000. Dari hasil ini diketahui bahwa nilai CR 7,217 > 1,96 sedangkan nilai p-value 0,000 < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Pengaruh positif 0,531 memberikan arti apabila Kepuasan Kerja meningkat maka Kinerja Karyawan juga akan mengalami peningkatan.

Hipotesis IV penelitian mengemukakan terdapat pengaruh signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada karyawan di PT Pembangkitan Jawa Bali Kantor Pusat. Pengaruh ini merupakan pengaruh tidak langsung yang dihitung dengan mengalikan pengaruh dari hubungan antar variabel yang membentuknya yaitu Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja dan Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan  $0,713 \times 0,531 = 0,379$ . Untuk membuktikan hipotesis mediasi diperlukan nilai CR yang didapatkan dengan melakukan perhitungan Sobel Test, dimana hasil Sobel Test mendapatkan nilai CR sebesar 4,373 dan p-value 0,000. Dari hasil ini diketahui bahwa nilai CR 4,373 > 1,96 sedangkan nilai p-value 0,000 < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.

## 5. PEMHASAN

### Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Dalam penelitian ini Budaya Organisasi terdiri atas 4 aspek yaitu *integrity*, *professional*, *joint collaboration* dan *business excellence*. Dari keempat aspek tersebut yang dinilai paling baik oleh karyawan adalah aspek yang berkenaan dengan *integrity* dengan besar nilai mean 3,920. Item pertanyaan yang dinilai paling bagus adalah integritas yang berkaitan dengan keselarasan perkataan dalam mengungkapkan dan menyampaikan kebenaran, dimana nilai mean yang diperoleh sebesar 3,95. Aspek yang mendapatkan penilaian paling rendah adalah aspek *business excellence* dengan nilai mean sebesar 3,70. Item pertanyaan yang dinilai paling rendah adalah aspek *business excellence* yang berkaitan dengan kejelian menangkap peluang dan keberanian menerima risiko dalam menjalankan bisnis, dimana nilai mean yang diperoleh pada item ini sebesar 3,61.

Aspek *business excellence* merupakan aspek budaya baru yang ada di PJB, yang selaras dengan transformasi perusahaan yang berfokus pada 3 (tiga) tujuan utama yaitu (1) Double Capacity; (2) Resource Integration; dan (3) Operational Excellence + Business Excellence. Sejak berdiri tahun 1995 PJB memang hanya berfokus pada pengoperasian pembangkit secara aman, andal dan efisien (*operational excellence*), barulah pada tahun 2017 manajemen menambah kapabilitas *business excellence* yang merupakan kompetensi baru yang sebelumnya belum dimiliki insan PJB. Oleh karena itu aspek *business excellence* perlu ditingkatkan melalui pelatihan yang berkaitan dengan *intra-preneurship*; sertifikasi



kompetensi bidang bisnis; *business and product development; marketing and sales*; serta peningkatan *business mindset and risk-culture*.

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

Item pertanyaan yang dinilai paling bagus dalam kepuasan kerja adalah yang berkaitan dengan pemberian *training* secara spesifik yang sesuai uraian tugas yang diberikan kepada masing-masing, dimana nilai *mean* yang diperoleh sebesar 4,05. Sementara, itu item pertanyaan yang dinilai paling rendah adalah yang berkaitan dengan hal-hal sensitif yaitu perolehan kompensasi yang kompetitif dengan *market*, dimana nilai *mean* yang diperoleh pada item ini sebesar 3,61. Sejak tahun 2017 PJB meratifikasi aturan remunerasi PLN mengenai *closed payroll*. Awalnya aturan tersebut ditolak oleh serikat pekerja karena akan menimbulkan ketidaktransparanan mengenai komponen remunerasi, namun pemegang saham menentukan demikian, maka manajemen PJB ikut meratifikasi aturan tersebut. Dari penelitian ini dapat disimpulkan kebijakan *closed payroll* perlu dilakukan evaluasi atas implementasinya, karena berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

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

Item pertanyaan yang dinilai paling bagus dalam kinerja adalah yang berkaitan dengan penyelesaian seluruh pekerjaan sesuai target yang telah ditentukan perusahaan, dimana nilai *mean* yang diperoleh sebesar 3,98. Sementara, itu item pertanyaan yang dinilai paling rendah adalah yang berkaitan dengan kreatifitas karyawan dalam bekerja, dimana nilai *mean* yang diperoleh pada item ini sebesar 3,95. Hal ini selaras dengan hasil The Most OFI (*Opportunity for Improvement*) Based on 'Baldrige Excellence Framework' yang menyebutkan "Proses Pengembangan Strategi belum efektif menstimulasi Inovasi yang dapat mempertajam Sasaran Strategis, Target dan Proyeksinya, dan Rencana Kerja yang inovatif". Artinya sisi kreativitas karyawan melalui inovasi masih perlu ditingkatkan, misalnya melalui kegiatan-kegiatan yang dapat memicu kreativitas dan inovasi antara lain lomba karya inovasi; lomba ide kreatif dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung lahirnya inovasi baik secara *bottom-up* maupun *top-down*.

#### **Pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan**

Pengaruh mediasi yang terjadi dikategorikan sebagai partial mediation karena hasil uji pengaruh langsung antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan seperti yang tertera pada hipotesis I disimpulkan signifikan. Hal ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Abdulloh (2006) dan Okshiana (2011), Brahmasari (2008) bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Begitu juga penelitian yang dilakukan oleh Lumbanraja (2008) yang menyatakan bahwa apabila nilai-nilai budaya organisasi semakin kuat dianut dan secara konsisten dipakai dalam menyelesaikan masalah dan dalam pencapaian tujuan organisasi oleh seluruh anggota organisasi (seluruh pegawai), maka hal tersebut akan mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai sehingga kinerja pun akan meningkat. Penelitian yang dilakukan Koesmono (2005), menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi, kepuasan kerja serta kinerja.

#### **6. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis dari hasil pengolahan data yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pembangkitan Jawa-Bali Kantor Pusat.
2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Pembangkitan Jawa-Bali Kantor Pusat.
3. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pembangkitan Jawa-Bali Kantor Pusat.
4. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan PT Pembangkitan Jawa-Bali Kantor Pusat.

## REFERENCES

- A.F. Stoner James, dkk. 1996. Manajemen. Edisi Indonesia. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Baron, R.A. & Byrne, Donn. 2005. Psikologi Sosial. Jakarta: Erlangga.
- Bryk, A.S. & Schneider, B. 1996. Social Trust: A Moral Resources for School Improvement. Washington, DC: U.S. Department of Education.
- Byars. 1984. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Andi Offset.
- Cushway, Barry dan Derek Lodge. 1995. Organizational Behaviour and Design. Terjemahan. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Dessler, G. 1992. Manajemen Personalia. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Dessler, Garry. 1992. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Prenhalindo.
- Greenberg, Jerald & Robert Baron. 2003. Behavior in Organizations (understanding and managing the human side of work), 8th edition. Prentice Hall.
- Hofstede et.al. 1990. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. Administrative Science Quarterly, 35 (1990): 286-316
- Ismail, Iriani. 2008. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan Pemerintah Kabupaten-Kabupaten Di Madura. Ekuitas Vol.12 No.1 Maret 2008: 18-36, ISSN 1411-0393.
- Lam, H.P. (1994). Methodology washback an insider's view. Bringing about change in language education. Hong Kong: Department of Curriculum Studies, University of Hong Kong.
- Lawler III. 1998. Job Satisfaction and Expression of emotion in Organizations. Mas'ud. 2004. Survey Diagnosis Organizational. Semarang: Undip.
- Pool, E. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana.
- PT PLN (Persero). Rencana Usaha Penyediaan Tenaga Listrik (RUPTL) 2018 – 2027. Jakarta.
- Rashid, Abdul, M.Z., M. Sambasivan & J. Johari. 2003. The influence of corporate culture and organizational commitment on performance. Journal of Management Development. Vol. 22, No. 8, pp. 708-728.
- Rich, Gregory. 1997. The Sales Manager as a Role Model: Effect on Trust, Job Satisfaction, and Performance of sales people. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.25, No.4, pages 319-328.
- Robbins, Stephen P., 1996. Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi. Alih Bahasa: Hadyana Pujaatmaka. Edisi Keenam. Jakarta: PT Bhuna Ilmu Populer.
- Robbins, Stephen P. 2006. Perilaku Organisasi, Edisi Kesepuluh. Prentice Hall.
- Sikula, Andrew E. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Erlangga.
- Wexley, Kenneth N & Gary A. Yukl. 1992. Organizational Behaviour and Personnel Psychology. Winardi. 2007. Manajemen Kinerja. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

# Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Mediasi Studi pada PT Pembangunan Jawa-Bali Kantor Pusat

## ORIGINALITY REPORT

19%

SIMILARITY INDEX

17%

INTERNET SOURCES

4%

PUBLICATIONS

8%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1	Submitted to KYUNG HEE UNIVERSITY Student Paper	1%
2	kampuskarya.blogspot.com Internet Source	1%
3	widiastutidyah.wordpress.com Internet Source	1%
4	Submitted to Asia Pacific University College of Technology and Innovation (UCTI) Student Paper	1%
5	dewey.petra.ac.id Internet Source	1%
6	fabianuspekei.blogspot.com Internet Source	1%
7	slidedocuments.org Internet Source	1%
8	jawarakarahun.blogspot.com Internet Source	1%

---

9	Premi Wahyu Widyaningrum. "Pengaruh Label Halal, Kesadaran Halal, Iklan, dan Celebrity Endorser terhadap Minat Pembelian kosmetik melalui variabel Persepsi sebagai Mediasi (Studi Pada Civitas Akademika Universitas Muhammadiyah Ponorogo)", Capital: Jurnal Ekonomi dan Manajemen, 2019 Publication	1%
10	wqa-apac.com Internet Source	1%
11	sis.binus.ac.id Internet Source	1%
12	journal.ubm.ac.id Internet Source	1%
13	Submitted to Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung Student Paper	1%
14	shiro-no-shin-sekai.blogspot.com Internet Source	1%
15	oktaviajosephine.blogspot.com Internet Source	<1%
16	jurnalpariwisata.stptrisakti.ac.id Internet Source	<1%
17	jurnal.untagsmg.ac.id Internet Source	<1%

---

18	<a href="http://ptpn10.co.id">ptpn10.co.id</a> Internet Source	<1%
19	<a href="http://ekohardiyantonav.blogspot.com">ekohardiyantonav.blogspot.com</a> Internet Source	<1%
20	<a href="http://farizanshidqi21.blogspot.com">farizanshidqi21.blogspot.com</a> Internet Source	<1%
21	<a href="http://www.pustaka.ut.ac.id">www.pustaka.ut.ac.id</a> Internet Source	<1%
22	<a href="http://journal.stieamkop.ac.id">journal.stieamkop.ac.id</a> Internet Source	<1%
23	<a href="http://repository.maranatha.edu">repository.maranatha.edu</a> Internet Source	<1%
24	<a href="http://www.ippjournal.com">www.ippjournal.com</a> Internet Source	<1%
25	<a href="http://dppm.uii.ac.id">dppm.uii.ac.id</a> Internet Source	<1%
26	<a href="http://www.jurnalmudiraindure.com">www.jurnalmudiraindure.com</a> Internet Source	<1%
27	<a href="http://www.agrofarm.co.id">www.agrofarm.co.id</a> Internet Source	<1%
28	<a href="http://jaki.ui.ac.id">jaki.ui.ac.id</a> Internet Source	<1%
29	<a href="http://e-journal.uajy.ac.id">e-journal.uajy.ac.id</a> Internet Source	<1%



---

30	<a href="https://repository.unpar.ac.id">repository.unpar.ac.id</a> Internet Source	<1%
31	<a href="https://indonesia-inggris.terjemahan.id">indonesia-inggris.terjemahan.id</a> Internet Source	<1%
32	Submitted to Surabaya University Student Paper	<1%
33	<a href="https://bintarysmkn1sby.blogspot.com">bintarysmkn1sby.blogspot.com</a> Internet Source	<1%
34	Sahat Sihombing, Endang Siti Astuti, Mochammad Al Musadieq, Djamhur Hamied, Kusdi Rahardjo. "The effect of servant leadership on rewards, organizational culture and its implication for employee's performance", International Journal of Law and Management, 2018 Publication	<1%
35	Submitted to Art Center College of Design Student Paper	<1%
36	<a href="https://repository.widyatama.ac.id">repository.widyatama.ac.id</a> Internet Source	<1%
37	<a href="https://imddarsana.blogspot.com">imddarsana.blogspot.com</a> Internet Source	<1%
38	<a href="https://repository.mercubuana.ac.id">repository.mercubuana.ac.id</a> Internet Source	<1%

---

39

[repository.unisba.ac.id:8080](https://repository.unisba.ac.id:8080)

Internet Source

&lt;1%

40

[repository.upiypk.ac.id](https://repository.upiypk.ac.id)

Internet Source

&lt;1%

41

[repository.iainpurwokerto.ac.id](https://repository.iainpurwokerto.ac.id)

Internet Source

&lt;1%

42

Submitted to Universiti Utara Malaysia

Student Paper

&lt;1%

43

[www.ristoranteallacortedibacco.it](http://www.ristoranteallacortedibacco.it)

Internet Source

&lt;1%

44

[journal.ubaya.ac.id](http://journal.ubaya.ac.id)

Internet Source

&lt;1%

45

[ejournal.unib.ac.id](http://ejournal.unib.ac.id)

Internet Source

&lt;1%

46

Andi Suswani, Aszrul AB. "HUBUNGAN KEPADATAN HUNIAN DAN VENTILASI RUMAH DENGAN KEJADIAN ISPA PADA BALITA DI WILAYAH KERJA PUSKESMAS ULUGALUNG, KECAMATAN EREMERASA KABUPATEN BANTAENG", Jurnal Kesehatan Panrita Husada, 2018

Publication

&lt;1%

Exclude quotes On

Exclude matches Off

Exclude bibliography On