



## Pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja pegawai

Lina Kustinah<sup>1\*</sup>

Universitas Negeri Surabaya<sup>1</sup>

\*Email korespondensi: [linakustinah.20011@mhs.unesa.ac.id](mailto:linakustinah.20011@mhs.unesa.ac.id)

### Abstract

*This study aims to determine and explain the influence of organizational culture on work productivity through job satisfaction in employees. This research is classified as quantitative research with a population of 67 employees, and the sampling technique used purposive sampling with a sample size of 66 employees. The statistical analysis used in this research is Structural Equation Modeling (SEM) with the help of Smart Partial Least Squares (PLS) 3.2.9 software. The results of this study indicate that organizational culture has a significant positive effect on work productivity, organizational culture has a considerable positive impact on job satisfaction, job satisfaction has a significant positive effect on work productivity, job satisfaction can mediate the impact of organizational culture on work productivity. The implications of the results of this study can be applied. This study found that a strong and positively energized organizational culture can increase work productivity through increased employee job satisfaction. The implication of this research on organizational culture is that some company employees feel the need to get training related to digital content creation. Implications regarding job satisfaction, the company needs to build the trust of all employees, by always being responsive in providing clear and precise information related to new policies that apply in the company. Implications regarding work productivity, namely the company needs to conduct a regular inventory of resources to ensure that the needs of employees are met.*

*Keywords: human resources; job satisfaction; organizational culture; performance; work productivity.*

### PENDAHULUAN

Pada era globalisasi saat ini dunia bisnis tengah berkembang pesat, setiap perusahaan akan berupaya untuk melakukan yang terbaik agar dapat mengungguli pesaing. Untuk dapat bertahan dalam persaingan yang sengit perusahaan harus mendorong nilai keunggulannya supaya bisnis tetap berkelanjutan pada waktu jangka Panjang (Surya, 2022). Di arena persaingan antar perusahaan, keberadaan SDM berkualitas menjadi kunci utama. Hal ini dikarenakan kualitas SDM dapat dilihat dari tingkat produktivitas pegawai, yang mana semakin tinggi tingkat produktivitas, semakin kuat pula daya saing perusahaan (Haliza dan Oktiani, 2024).

Produktivitas kerja dimaknai sebagai upaya meningkatkan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan. Semakin tinggi tingkat produktivitas kerja, semakin besar pula kontribusi SDM terhadap kemajuan perusahaan. Tingi rendahnya produktivitas kerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, yaitu melalui pengelolaan Sumber Daya Manusia yang terpadu menyangkut pembentukan sikap mental melalui budaya kerja organisasi, perbaikan system, sampai dengan pemberian motivasi kerja (Gozali *et al.*, 2020).

Budaya organisasi adalah seperangkat nilai, keyakinan, dan perilaku bersama yang dimiliki oleh semua anggota organisasi. Nilai-nilai ini menjadi pedoman bagi seluruh anggota untuk bekerja sama mencapai tujuan organisasi. Pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja dibuktikan melalui penelitian yang dilakukan oleh Cherian *et al.* (2021), Sulastri (2021), Mulyani *et al.* (2021), Gozali *et al.* (2020), Prayogo (2016), Rasmewahni (2022), dan Agustina *et al.* (2023) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja. Namun berbeda dengan

penelitian yang dilakukan oleh Budiyo (2019) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh negative terhadap produktivitas kerja.

Selain berpengaruh terhadap produktivitas kerja, budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang memengaruhi kepuasan kerja. Menurut (Citra dan Fahmi, 2019) kepuasan kerja merupakan evaluasi individu terhadap perasaannya dalam bekerja, baik senang atau tidak senang, puas atau tidak puas. Evaluasi ini mencerminkan bagaimana individu memandang pekerjaannya dan seberapa besar kebutuhan dan harapannya terpenuhi melalui pekerjaannya. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dibuktikan melalui penelitian yang dilakukan oleh Putra dan Mujiati (2022), Korda dan Rachmawati (2022), Imam *et al.* (2022), Jigjiddorj *et al.* (2021), Sahoo (2020), dan Astuti *et al.* (2023) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Prasetyo (2022) yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja menciptakan lingkungan di mana pegawai merasa terlibat, termotivasi, dan memiliki kesejahteraan psikologis yang baik. Motivasi yang tinggi dan keterlibatan karyawan, yang merupakan hasil dari kepuasan kerja, yang secara langsung mendukung peningkatan produktivitas (Basalamah, 2023). Hal tersebut didukung oleh penelitian yang menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja. Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Puspita *et al.* (2023) dan Ratnasari (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja. Namun, berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Mawaddah dan Paskarini (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap produktivitas kerja.

Berbicara mengenai kepuasan kerja lebih dalam, nyatanya kepuasan kerja dapat menjadi mediasi dalam menghubungkan pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja, hal ini didasarkan oleh penelitian dari (Ramlah *et al.*, 2023) yang menyatakan bahwa menerapkan budaya organisasi yang berfokus pada pengembangan dan penghargaan pegawai merupakan strategi penting bagi manajemen untuk memaksimalkan kepuasan kerja pegawai, yang pada akhirnya mendorong peningkatan produktivitas kerja.

Penelitian ini berfokus pada salah satu unit di BUMN penyedia layanan kelistrikan di Sidoarjo yang menerapkan sistem pencapaian target sebagai tolok ukur produktivitas karyawan. Hasil wawancara dengan salah seorang pegawai mengindikasikan penurunan signifikan dalam produktivitas perusahaan pada semester pertama tahun 2022. Pemadaman listrik selama 10 hari di Pulau Madura menjadi salah satu faktor utama yang mengganggu pencapaian target perusahaan. Selain itu, belum tercapainya beberapa indikator kinerja utama juga turut berkontribusi pada penurunan produktivitas. Penurunan produktivitas yang signifikan ini mengindikasikan adanya kendala dalam pengelolaan kinerja dan motivasi karyawan, yang kemungkinan dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti budaya organisasi dan kepuasan kerja.

Terkait dengan budaya organisasi, implementasi budaya organisasi di perusahaan merupakan langkah strategis karena budaya organisasi menjadi landasan nilai dan perilaku yang dianut oleh seluruh pegawai. Dalam hal ini masih ditemukan adanya pegawai yang belum dapat mematuhi budaya organisasi, tidak patuh akan peraturan yang ada, Pegawai tersebut cenderung sering melakukan tindakan yang melanggar aturan serta tidak konsisten dalam melakukan pekerjaan. Perusahaan mengharapkan pegawainya untuk berperilaku selaras dengan budaya organisasi yang telah ditetapkan. Manifestasi budaya organisasi yang buruk terlihat dari kebiasaan beberapa pegawai yang terlambat datang dan menghabiskan waktu istirahat berlebihan.

Sebagai bentuk komitmen, perusahaan juga memiliki kewajiban dalam menjaga pegawainya dengan cara memberikan apa yang telah menjadi hak pegawai dengan sebaik-baiknya. Ketika hak dan kewajiban pegawai diberikan selaras dengan tujuan perusahaan, maka akan tercipta kepuasan kerja yang sehat. Terdapat fenomena yang menarik terkait pengembangan karir di perusahaan. Fenomena ini menunjukkan bahwa proses pengembangan karir di lingkungan perusahaan terbilang cukup lama dan penuh dengan rintangan, sehingga menimbulkan rasa ketidakpuasan di kalangan beberapa pegawai.

Oleh karena itu, berdasarkan permasalahan maka penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja.

## KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Budaya Organisasi

Budaya organisasi yaitu kumpulan norma dan nilai yang dinilai krusial dan dipatuhi oleh pegawai perusahaan serta mampu menyatukan tujuan, misi, serta kebijakan perusahaan (Aranki *et al.*, 2019). Budaya organisasi merupakan kerangka berpikir kolektif yang dianut anggota organisasi untuk memahami dan memaknai aturan, kepercayaan, dan keyakinan fundamental. Kerangka ini menjadi panduan bagi pegawai dalam menerapkan budaya secara produktif dan berperan penting dalam menentukan arah kebijakan organisasi (Putra, 2020). Budaya organisasi memegang peranan penting dalam menentukan kesuksesan suatu organisasi. Keberhasilan organisasi tersebut pun dipengaruhi oleh efektivitas penerapan budaya organisasinya (Kasmawati *et al.*, 2022). Sutoro (2020) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki enam indikator yakni perhatian pada hal-hal rinci atau detail, orientasi hasil, orientasi pegawai, orientasi tim, keagresifan, stabilitas.

### Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja adalah sebuah penilaian individu terhadap perasaan senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja (Citra dan Fahmi 2019). Sedangkan menurut Yunita (2021) kepuasan kerja merupakan gambaran dari nilai dan kebiasaan karyawan dalam menyikapi pekerjaannya, yang termanifestasi dalam semangat kerja dan dedikasi mereka terhadap tugas-tugas yang diemban. Menurut Idris (2021) kepuasan kerja mencerminkan penilaian individu atau pegawai terhadap pekerjaannya, apakah mereka merasa positif atau negatif terhadap pencapaiannya. Pegawai akan merasakan kepuasan ketika kebutuhan dan keinginannya dalam pekerjaan terpenuhi. Pegawai yang puas dengan pekerjaannya akan merasakan kebahagiaan dan antusiasme, sementara mereka yang tidak merasakan kepuasan cenderung memiliki perasaan yang negatif terhadap pekerjaannya (Yunita, 2021). Prasetio *et al.* (2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki lima indikator yakni *supervisor* (atasan), *career* (karir), *salary* (gaji), *coworkers* (rekan kerja), *job it self* (pekerjaan itu sendiri).

### Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja merupakan cerminan pola pikir yang selalu mencerminkan peningkatan. Keyakinan bahwa hari ini dapat menghasilkan karya yang lebih daripada kemarin, dan esok lebih baik lagi dari hari ini Sutrisno (2020). Tingkat produktivitas kerja seseorang dipengaruhi secara positif oleh kemampuannya dalam memaksimalkan sumber daya yang tersedia untuk menyelesaikan tugasnya. Semakin efisien dan efektif seseorang dalam memanfaatkan sumber daya, semakin tinggi pula tingkat produktivitasnya (Ramlah *et al.*, 2023). Sedangkan menurut Wahono, Pasaribu dan Samosir (2023) produktivitas kerja adalah upaya memaksimalkan hasil dan manfaat dari sumber daya manusia, keterampilan, teknologi, dan manajemen dalam sebuah proses kerja. Hal ini bertujuan untuk memaksimalkan kualitas kehidupan dan mencapai hasil yang lebih baik dibandingkan hari sebelumnya. Abane *et al.* (2022) menyatakan bahwa produktivitas kerja memiliki tiga indikator yakni target *achievement* (pencapaian target), *available resources* (sumber daya yang tersedia), *number of hours worked* (jumlah jam kerja).

### Pengaruh antar Variabel

Pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja dibuktikan dari penelitian yang dilakukan oleh (Sindy *et al.*, 2022) bahwa budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan norma yang menjadi landasan untuk mendongkrak produktivitas dan daya saing dalam menghasilkan karya berkualitas tinggi. Menurut Sukmawati (2022) budaya organisasi bertujuan mentransformasi perilaku dan pola pikir karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja dan menghadapi tantangan masa depan. Produktivitas pegawai dapat dimaksimalkan dengan mengimplementasikan budaya organisasi sesuai aturan yang berlaku (Madjidu *et al.*, 2022). Budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung, di mana karyawan merasa dihargai, terlibat, dan memiliki tujuan

yang jelas. Hal ini mendorong karyawan untuk lebih bersemangat, kreatif, dan produktif dalam melaksanakan tugasnya. Selain itu, budaya organisasi yang baik juga dapat meningkatkan rasa memiliki dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan, sehingga mereka lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaiknya. Hasil penelitian tersebut juga didukung penelitian yang dilakukan oleh Cherian *et al.* (2021) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat dan positif budaya organisasi yang diterapkan di suatu perusahaan, maka semakin tinggi pula tingkat produktivitas kerja yang dapat dicapai oleh para karyawannya.

H1: Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja.

Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dibuktikan dari penelitian yang dilakukan oleh (Baribin dan Saputri, 2020) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi yang positif dan berjalan dengan efektif dapat memainkan peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Selanjutnya Imam *et al.* (2022) menyatakan bahwa budaya organisasi dengan nilai dan norma yang terbentuk di dalamnya, memainkan peran penting dalam membangun internal organisasi yang kuat. Internal yang kuat ini, pada gilirannya dapat berdampak positif pada kepuasan kerja karyawan. Hal ini dikarenakan budaya organisasi yang positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, di mana karyawan merasa dihargai, terlibat, dan memiliki tujuan yang jelas. Ketika karyawan merasa bahwa kontribusi mereka diakui dan mereka memiliki peran yang berarti dalam organisasi, mereka akan cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka. Selain itu, budaya organisasi yang positif juga dapat mengurangi tingkat stres kerja dan konflik antar karyawan, sehingga menciptakan suasana kerja yang lebih harmonis dan produktif. Hasil penelitian tersebut juga didukung oleh Korda dan Rachmawati (2022) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi di suatu perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara signifikan.

H2: Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja dibuktikan dari penelitian yang dilakukan oleh (Basalamah, 2023) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja menciptakan lingkungan di mana pegawai merasa terlibat, termotivasi, dan memiliki kesejahteraan psikologis yang baik.

Motivasi yang tinggi dan keterlibatan karyawan, yang merupakan hasil dari kepuasan kerja, yang secara langsung mendukung peningkatan produktivitas. Pegawai yang memiliki kepuasan kerja tentu akan lebih memiliki hasil kerja yang lebih baik dibandingkan dengan pegawai yang tidak memiliki kepuasan kerja. Hasil penelitian Puspita *et al.* (2023) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja, produktivitas yang dihasilkan pegawai tidak terlepas dari pengaruh kepuasan kerja yang dimiliki. Ketika pegawai merasa puas dengan pekerjaannya, mereka lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik dan bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan yang pada akhirnya berpengaruh besar terhadap produktivitas kerja.

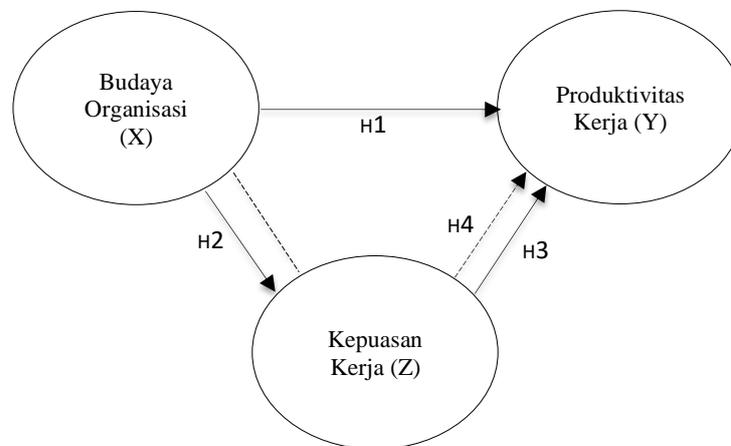
H3: Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja.

Budaya organisasi berfungsi sebagai tolok ukur untuk meningkatkan produktivitas dan keunggulan kompetitif dalam menghasilkan karya berkualitas tinggi, sebagaimana ditegaskan oleh (Sindy, 2022). Untuk mencapai produktivitas yang optimal dari karyawan, manajemen perlu menaruh perhatian dan mempromosikan budaya organisasi yang menunjang kepuasan kerja yang tinggi (Ramlah *et al.*, 2023).

Budaya organisasi yang positif menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, di mana karyawan merasa dihargai, terlibat, dan memiliki tujuan yang jelas. Hal ini kemudian meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi ini kemudian memicu munculnya berbagai perilaku positif seperti motivasi, komitmen, dan kualitas kerja yang tinggi, yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan produktivitas organisasi. Ratnasari (2021) berpendapat bahwa kenaikan tingkat produktivitas memang dapat berimbas pada peningkatan kepuasan kerja, namun hal ini hanya terjadi

jika para pekerja merasakan keadilan dan kewajaran dalam sistem yang diterapkan perusahaan. Keadilan dan kewajaran ini meliputi kesesuaian antara pencapaian perusahaan dengan kompensasi yang diterima pekerja, serta adanya hubungan yang jelas antara kinerja unggul dengan pengakuan dan penghargaan yang diberikan.

H4: Budaya organisasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja yang dimediasi oleh kepuasan Kerja.



Gambar 1. KERANGKA PENELITIAN

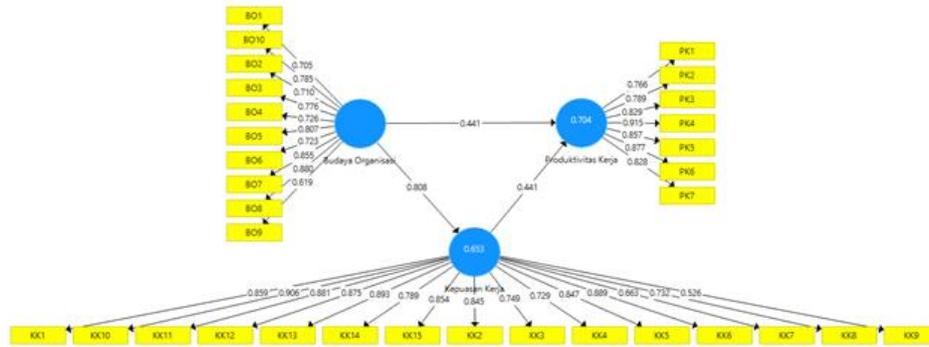
## METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan kuesioner *online* melalui *google formulir* sebagai metode pengumpulan data. Penelitian ini dilakukan di salah satu unit dari sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam industri penyediaan layanan listrik di Sidoarjo. Populasi penelitian ini yaitu seluruh pegawai perusahaan yang berjumlah 67 pegawai. Teknik sampling dalam penelitian ini yaitu *purposive sampling*, dengan kriteria seluruh pegawai PT XYZ, kecuali manajer unit selaku pimpinan dalam perusahaan, karena variabel kepuasan kerja melibatkan penilaian terhadap pimpinan. Sampel yang digunakan berjumlah 66 pegawai dan menggunakan skala *likert* 1-5. Pada penelitian ini data yang terkumpul diolah dengan *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan menggunakan aplikasi *Smartpls 3.2.9*. Tahap analisis data diawali dengan menentukan outer model yang meliputi *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, *cronbach's alpha*. Tahap selanjutnya adalah dengan menggunakan inner model yang meliputi analisis *R-Square*, *Q-Square*, dan uji kausalitas *direct effect* dan *indirect effect*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Uji *Convergent validity*

Pada tahap uji *Convergent validity* indikator dapat dikatakan valid apabila memiliki nilai korelasi lebih dari 0,50 (Ghozali, 2021). Dari hasil pengujian, seluruh item dinyatakan valid dikarenakan nilai korelasi setiap indikator memiliki nilai melebihi angka 0,50. Berikut ini merupakan measurement model:



Sumber: Data diolah SmartPLS 3.2.9, 2024  
**Gambar 2. HASIL MEASUREMENT MODEL**

**Hasil Uji Discriminant Validity**

Tabel HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio*) menunjukkan hubungan antarvariabel dalam penelitian, yaitu budaya organisasi, kepuasan kerja, dan produktivitas kerja. Hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja memiliki nilai HTMT sebesar 0,848, yang mengindikasikan hubungan yang cukup kuat. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik dapat berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja karyawan. Selanjutnya, hubungan antara budaya organisasi dan produktivitas kerja memiliki nilai HTMT sebesar 0,850, yang menunjukkan keterkaitan yang sangat kuat. Artinya, budaya organisasi yang positif secara signifikan memengaruhi produktivitas kerja. Terakhir, hubungan antara kepuasan kerja dan produktivitas kerja memiliki nilai HTMT sebesar 0,814, yang juga mencerminkan hubungan yang kuat. Ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang tinggi berkontribusi pada peningkatan produktivitas karyawan. Secara keseluruhan, nilai HTMT yang tinggi pada ketiga hubungan ini mengindikasikan hubungan yang erat dan saling mendukung di antara variabel-variabel tersebut, sekaligus mencerminkan validitas diskriminan yang baik dalam penelitian.

**Tabel 1.**  
**HETEROTRAIT MONOTRAIT RATIO (HTMT)**

Variabel	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Produktivitas Kerja
Budaya Organisasi			
Kepuasan Kerja	0,848		
Produktivitas Kerja	0,850	0,814	

**Hasil Uji Composite Reability dan Cronbach’s Alpha**

**Tabel 2.**  
**HASIL COMPOSITE REABILITY DAN CRONBACH’S ALPHA**

Variabel	Composite Reability	Cronbach’s Alpha	AVE
Budaya organisasi	0,932	0,918	0,581
Kepuasan kerja	0,965	0,961	0,654
Produktivitas kerja	0,943	0,930	0,704

Sumber: Data diolah SmartPLS 3.2.9 (2024)

Sebuah konstruk dapat dikategorikan valid apabila memiliki *composite reliability* >0,70 (Ghozali, 2021). Dapat dilihat pada tabel 1 bahwasanya konstruk penelitian ini memiliki *composite reliability* lebih dari 0,70, yang berarti nilai konstruk pada penelitian ini terbukti valid. Selanjutnya, sebuah

konstruk dapat dikatakan valid apabila nilai *cronbach's alpha* >0,70 (Ghozali, 2021). Dapat dilihat pada tabel 1 bahwasanya konstruk penelitian ini memiliki *cronbach's alpha* lebih dari 0,70 yang artinya nilai konstruk pada penelitian ini terbukti valid.

### Hasil Uji R-Square

**Tabel 3.**  
**HASIL NILAI R-SQUARE DAN Q-SQUARE**

Variabel	R-Square	Q-Square
Kepuasan kerja	0,653	0,412
Produktivitas kerja	0,704	0,479

Sumber: Data diolah SmartPLS 3.2.9 (2024)

Pada tabel 3 menunjukkan nilai *R-Square* pada variable *intervening* yaitu kepuasan kerja sebesar 0,653, mengenai hal tersebut membuktikan bahwa variabel konstruk kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi 65,3% untuk sisanya 34,7 dijelaskan oleh variabel lainnya. Tabel 3 juga menjelaskan nilai *R-Square* pada variabel laten endogen yaitu produktivitas kerja sebesar 0,704, mengenai hal tersebut menunjukkan variabel konstruk produktivitas kerja mampu dijelaskan dengan variabel budaya organisasi sebesar 70,4% yang berarti 29,6% mampu dijelaskan oleh variabel lainnya. Kemudian menurut Hair *et al.*, (2019) nilai *Q-Square* lebih dari 0,25 memiliki kategori *predictive relevance* medium dan *Q-Square* lebih dari 0,50 memiliki kategori *predictive relevance* tinggi. Pada table 3 menunjukkan bahwa untuk kepuasan kerja memiliki nilai *Q-Square* 0,412 diatas 0,25 menunjukkan bahwa variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja mempunyai *predictive relevance* sedang atau medium. Variabel budaya organisasi mampu memprediksi variabel kepuasan kerja. Sama halnya dengan variabel produktivitas kerja yang memiliki nilai *Q-Square* 0,479 diatas 0,25 hal ini menunjukkan bahwa variabel yang mempengaruhi produktivitas kerja mempunyai *predictive relevance* sedang atau medium. Variabel budaya organisasi mampu memprediksi variabel produktivitas kerja.

### Hasil Uji Hipotesis

**Tabel 4.**  
**HASIL UJI HIPOTESIS PENELITIAN**

Hubungan Antar Variabel	Original Sampel	P-Values	Keterangan	Kesimpulan
Budaya Organisasi- Produktivitas Kerja	0,441	0,008	≤0,05	Hipotesis diterima
Budaya Organisasi- Kepuasan Kerja	0,808	0,000	≤0,05	Hipotesis diterima
Kepuasan Kerja- Produktivitas Kerja	0,441	0,007	≤0,05	Hipotesis diterima
Budaya Organisasi- Kepuasan Kerja- Produktivitas Kerja	0,356	0,010	≤0,05	Hipotesis diterima

Sumber: Data diolah SmartPLS 3.2.9 (2024)

Pada tabel 4 merupakan hasil dari uji hipotesis hubungan antara variabel independent, dependen, dan *intervening* pada hipotesis pertama nilai *P-Value* pada variabel budaya organisasi terhadap produktivitas kerja adalah  $0,008 < 0,05$ . Dapat disimpulkan variabel budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap produktivitas kerja, sehingga baik buruknya budaya organisasi yang ada di

perusahaan memiliki pengaruh terhadap produktivitas kerja. Maka dapat disimpulkan hipotesis 1 diterima. Kemudian hipotesis kedua koefisien estimate pada variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja memiliki nilai sebesar 0,808 yang mana koefisien tersebut memiliki nilai positif. Kemudian untuk besaran *P-Value* pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja yaitu  $0,000 < 0,05$  yang artinya pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja signifikan positif. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 diterima. Hipotesis yang ketiga nilai koefisien estimate pada hubungan variabel kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja sebesar 0,441 memiliki nilai positif. Besaran nilai *P-Value* pada hubungan variabel kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja  $0,007 < 0,05$  yang artinya pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja signifikan positif. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 diterima. Dan yang terakhir hipotesis keempat pengaruh tidak langsung pada variabel budaya organisasi terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja memiliki nilai koefisien estimate yaitu 0,356, kemudian untuk *P-Value* memiliki nilai  $0,010 < 0,05$ . Hal tersebut menunjukkan bahwa ada pengaruh tidak langsung yang positif signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja, sehingga hipotesis keempat diterima.

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja**

Dari hasil pengujian budaya organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai pada salah satu unit dari perusahaan BUMN yang bergerak di bidang kelistrikan memiliki pengaruh positif signifikan. Ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan budaya organisasi maka produktivitas kerja akan semakin meningkat. Hal tersebut dapat dilihat dari kebijakan perusahaan yang selalu menegakkan disiplin dan tanggung jawab pada tiap-tiap pegawainya. Penegakan disiplin dan tanggung jawab ini selalu disampaikan perusahaan melalui berbagai kegiatan seperti COC yaitu *Code of Conduct*. Selain dengan adanya program internalisasi yang mendorong ketaatan mereka terhadap budaya perusahaan. Faktor lain yang paling menonjol adalah keberadaan poster informasi yang tersebar luas di seluruh area perusahaan. Poster-poster ini memuat berbagai peringatan dan edukasi tentang budaya organisasi, sehingga meningkatkan kesadaran dan pemahaman pegawai terhadap nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh perusahaan. Perusahaan juga memiliki komitmen untuk meningkatkan kompetensi para pegawainya melalui akses pelatihan dan workshop yang rutin diadakan. Hal ini dilakukan untuk menunjang kinerja dan kemampuan mereka dalam menjalankan tugas sehari-hari.

Hasil penelitian ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan Cherian *et al.* (2021), Sulastri (2021), Melania *et al.* (2023), Rasmewahni (2022), dan Agustina *et al.* (2023) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Budaya organisasi yang positif dapat membantu pegawai bekerja lebih fokus dan terarah, menyelesaikan tugas lebih cepat dan terarah, menghasilkan ide-ide baru yang inovatif, dan menjalin hubungan yang lebih baik dengan kolega, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan produktivitas.

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Dari hasil pengujian dapat diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi yang diterapkan perusahaan maka kepuasan kerja pegawai akan semakin meningkat. Pada salah satu unit dari perusahaan BUMN yang bergerak di bidang kelistrikan ini mengungkapkan adanya program volunteer. Di perusahaan ini, terdapat program kerja yang bertujuan untuk menanamkan nilai-nilai perusahaan kepada masyarakat. Program ini dilaksanakan melalui berbagai kegiatan demo, seperti promosi aplikasi perusahaan dan promosi kompor induksi. Menariknya, program ini mendapatkan partisipasi aktif dari para pegawai. Pegawai yang terlibat dalam program ini tidak hanya mendapatkan pengalaman berharga dalam menanamkan nilai-nilai perusahaan kepada masyarakat, tetapi juga memperoleh berbagai apresiasi. Apresiasi tersebut berupa sertifikat penghargaan, merchandise, poin atau nilai tambah dalam penilaian kinerja, dan kesempatan untuk mengikuti pelatihan pengembangan diri dan karir. Partisipasi aktif pegawai dalam program ini terbukti membawa dampak positif, yaitu peningkatan kepuasan kerja. Pegawai yang terlibat merasa dihargai atas kontribusi mereka dan memiliki prospek karir yang baik di masa depan. Hal ini tentunya sejalan dengan tujuan program, yaitu untuk meningkatkan loyalitas dan komitmen pegawai terhadap perusahaan.

Sama halnya dengan penelitian Korda & Rachmawati (2022), Imam *et al.* (2022), Sahoo (2020), dan Astuti *et al.* (2023) mengemukakan bahwasanya budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai dengan berbagai cara, seperti dengan mengapresiasi pegawai yang selalu mematuhi budaya perusahaan dengan itu dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja pegawai.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja**

Dari hasil pengujian diketahui bahwasanya variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Ini menunjukkan bahwasanya semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai maka semakin tinggi pula produktivitas kerja pegawai. Pada salah satu unit dari perusahaan BUMN yang bergerak di bidang kelistrikan ini mengungkapkan adanya komunikasi dan interaksi yang terjalin positif antara manajer unit selaku atasan dengan seluruh pegawainya. Manajer unit tersebut memiliki gaya kepemimpinan yang baik, sehingga mudah didekati dan diajak berdiskusi oleh para pegawainya. Kedekatan ini semakin terjalin melalui berbagai aktivitas informal, seperti diskusi aktif di grup WhatsApp dan makan bersama di divisi-divisi saat jam istirahat, hal tersebut sesuai dengan salah satu indikator kepuasan kerja yaitu supervisor yang kompeten, sopan, dan memiliki komunikasi yang aktif. Keteladanan manajer unit dalam membangun hubungan yang baik dan suportif ini menjadi inspirasi bagi para pegawainya untuk meningkatkan etos kerja dan profesionalisme. Lebih dari itu, manajer unit ini juga selalu menunjukkan kepeduliannya dengan membantu para pegawainya dalam menyelesaikan berbagai permasalahan yang mereka hadapi. Kelebihan yang dimiliki atasan pada perusahaan tersebut yang menjadikan pegawai cenderung lebih puas serta termotivasi untuk bekerja keras dan mencapai target karena merasa dihargai, dihormati, dan didukung dengan adanya supervisor yang baik, yang mana hal tersebut meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja pegawai, sehingga meningkatkan produktivitas kerja.

Hasil penelitian ini diperkuat oleh penelitian Puspita *et al.* (2023) dan Ratnasari (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai. Meningkatkan kepuasan kerja pegawai merupakan strategi penting untuk meningkatkan produktivitas, karena pegawai yang puas dengan pekerjaan mereka lebih termotivasi, lebih fokus, dan lebih kreatif, yang pada akhirnya menghasilkan kinerja dan produktivitas yang maksimal.

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi secara tidak langsung pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja. Dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja. Adanya kepuasan kerja dapat meningkatkan pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja.

Berdasarkan hasil uji hipotesis di salah satu unit perusahaan BUMN yang bergerak di bidang kelistrikan, terungkap bahwa perusahaan tersebut telah berhasil membangun budaya organisasi yang terbuka dan transparan. Hal ini tercermin dari kemudahan komunikasi yang dirasakan para pegawai dengan atasan dan rekan kerja mereka. Budaya ini sejalan dengan indikator budaya organisasi dan kepuasan kerja yang positif, menunjukkan bahwa perusahaan memiliki orientasi tim dan supervisor yang baik. Lebih lanjut, rasa kekeluargaan yang kuat juga mewarnai budaya organisasi perusahaan ini. Pegawai selalu siap sedia membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugas. Saling berbagi pengetahuan dan pengalaman menjadi budaya yang dianut, serta saling mendukung dalam berbagai hal. Pegawai mengungkapkan bahwa hubungan baik dan rasa kekeluargaan yang kuat ini memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas mereka.

Hasil tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ramlah *et al.* (2023) menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja. Pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai memiliki kekuatan yang lebih apabila diimbangi dengan kepuasan kerja yang dirasakan oleh tiap-tiap pegawai.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil uji hipotesis serta pembahasan dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja memberikan pengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja. Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja. Hasil tersebut telah menjawab semua rumusan masalah yang telah disusun.

Implikasi dari penelitian ini mengenai budaya organisasi didasari oleh temuan penelitian yang menunjukkan bahwa budaya organisasi sangat penting untuk keberhasilan perusahaan, maka sudah seharusnya perusahaan memberikan perhatian lebih terhadap aspek-aspek yang dapat meningkatkan kualitas budaya organisasi. Hal ini mencakup pemahaman yang mendalam mengenai kebutuhan dan ekspektasi karyawan, serta penyediaan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan profesional dan kesejahteraan individu. Dengan demikian, perusahaan dapat menciptakan budaya yang tidak hanya mendorong produktivitas kerja, tetapi juga memupuk rasa kepemilikan, kepuasan dan loyalitas yang tinggi di antara para karyawan. Mengenai kepuasan kerja, perusahaan perlu membangun kepercayaan seluruh pegawai, dengan selalu tanggap dalam memberikan informasi yang jelas dan tepat terkait kebijakan baru yang berlaku di perusahaan. Selain itu, produktivitas kerja para pegawai juga dapat ditingkatkan dengan optimalisasi sumber daya yang tersedia. Perusahaan perlu melakukan inventarisasi sumber daya secara berkala untuk memastikan bahwa kebutuhan para pegawai terpenuhi. Hal ini dapat dilakukan dengan meningkatkan komunikasi dengan para pegawai, menanyakan sumber daya apa yang mereka butuhkan dalam bekerja, dan memastikan bahwa sumber daya tersebut tersedia dengan mudah dan terakses.

Bagi peneliti selanjutnya agar dapat memanfaatkan karakteristik responden. Penelitian ini tidak memiliki fokus pada karakteristik tertentu, sehingga peneliti berikutnya dapat menggunakannya untuk menghasilkan temuan yang lebih spesifik. Diharapkan pula penelitian selanjutnya dilakukan di lokasi yang berbeda untuk memperluas cakupan penelitian. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan dampak positif dan masukan kepada perusahaan, baik bagi pimpinan, pegawai, maupun pihak-pihak terkait, dalam hal meningkatkan produktivitas kerja, penerapan budaya organisasi, dan kepuasan kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abane, J. A., Adamtey, R., & Ayim, V. O. (2022). Does organizational culture influence employee productivity at the local level? A test of Denison's culture model in Ghana's local government sector. *Future Business Journal*, 8(1), 1–13. <https://doi.org/10.1186/s43093-022-00145-5>
- Agustina, K., M.Pd, Prof. Dr. Sudadio, & M.Pd, Dr. Suherman. (2023). The Effect of Transformational Leadership Style and Organizational Culture on the Productivity of Junior High Schools in Serang District. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 06(05), 2132–2141. <https://doi.org/10.47191/jefms/v6-i5-29>
- Aranki, D. H., Suifan, T. S., & Sweis, R. J. (2019). The Relationship between Organizational Culture and Organizational Commitment. *Modern Applied Science*, 13(4), 137. <https://doi.org/10.5539/mas.v13n4p137>
- Astuti, L. G. A., Tahu, G. P., Widnyana, I. W., & Atmaja, N. P. C. D. (2023). The Role of Job Satisfaction Mediation on Organizational Climate and Leadership and Its Impact on Employee Performance in Bangli Regional General Hospital. *Global Research Review in Business and Economics*, 9(4), 84–97. <https://doi.org/10.56805/grrbe.23.9.4.23>
- Baribin, D. P., & Saputri. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *JRMSI - Jurnal Riset*

- Manajemen Sains Indonesia*, 11(1), 46–61. <https://doi.org/10.21009/jrmsi.011.1.03>
- Basalamah, M. S. A. (2023). The Effect of Transformational Leadership Style, Work Motivation and Work Environment on Employee Performance. *Educatio: Journal of Education*, 7(4), 236–253. <https://doi.org/10.56548/msr.v1i3.32>
- Budiyono. (2019). Motivation of work, organizational culture, and organizational commitment towards work productivity lecturers and employees of economics college AAS Surakarta (Stie Aas Surakarta). *Humanities and Social Sciences Reviews*, 7(5), 226–236. <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7528>
- Cherian, J., Gaikar, V., Paul, R., & Pech, R. (2021). Corporate culture and its impact on employees' attitude, performance, productivity, and behavior: An investigative analysis from selected organizations of the United Arab Emirates (UAE). *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 1–28. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010045>
- Citra, L. M., & Fahmi, M. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 214–225. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i2.3776>
- Ghozali, I. (2021). *Structural Equation Modeling Dengan Metode Alternatif Partial Least Squares (PLS)* (5th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gozali, L. A., Lubis, Y., & Syaifuddin, S. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di Kebun Huta Padang PT. Perkebunan Nusantara III (PERSERO) Kabupaten Asahan Sumatera Utara. *AGRISAINS: Jurnal Ilmiah Magister Agribisnis*, 2(2), 167–180. <https://doi.org/10.31289/agrisains.v2i2.298>
- 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>
- Haliza, Z. N., & Oktiani, N. (2024). Pengaruh Penerapan Disiplin Kerja dan Produktivitas Kerja Terhadap Kinerja. *JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, 1(4), 286–300. <https://doi.org/10.62421/jibema.v1i4.40>
- Idris, A. (2021). Impact of Job Satisfaction and Organizational Culture on Company Performance. *Bongaya Journal for Research in Management (BJRM)*, 4(1), 17–25. <https://doi.org/10.37888/bjrm.v4i1.251>
- Imam, M. T., Zulkifli, Z., & Buamonabot, I. (2022). Organizational Culture and Job Satisfaction: Performance as a Mediation Variable. *Society*, 10(2), 695–705. <https://doi.org/10.33019/society.v10i2.439>
- Jigjiddorj, S., Zanabazar, A., Jambal, T., & Semjid, B. (2021). Relationship Between Organizational Culture, Employee Satisfaction and Organizational Commitment. *SHS Web of Conferences*, 90(3), 02004. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219002004>
- Kasmawati, Nurbaya, S., & Maklassa, D. (2022). Pengaruh Core Values Akhlak Terhadap Produktivitas Pegawai Pada PT. Pln (Persero) Unit Induk Pembangkitan Dan Penyaluran (UIKL) Sulawesi. *SEIKO Journal of Management & Business*, 5(2), 243–248. <https://doi.org/10.37531/sejaman.v5i2.1914>

- Korda, B. B., & Rachmawati, R. (2022). Influence of Organizational Culture on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction and Employee Commitment. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 18(2), 57–73. <https://doi.org/10.33830/jom.v18i2.3706.2022>
- Madjidu, A., Usu, I., & Yakup, Y. (2022). Analisis Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi Dan Semangat Kerja Dan Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 444–462. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.598>
- Mawaddah, N., & Paskarini, I. (2021). The Relationship Between Education, Job Satisfaction, and Work Motivation To Work Productivity (Investigation on Workers in the Welding Section of Rack Production At Ud. King Rack, Surabaya, Indonesia). *Indonesian Journal of Public Health*, 16(3), 404–415. <https://doi.org/10.20473/ijph.v16i3.2021.404-415>
- Melania, Saputra, K. A., Kadir, A., & Amrulloh, R. (2023). *International Journal of Current Science Research and Review The Influence of Organizational Culture and Job Competence on Employee Work Productivity at PT Patriot Intan Abadi, Tanah Laut Regency*. 06(12), 7585–7594. <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V6-i12-15>
- Mulyani, S., Effendy, A. A., Mas'adi, M., Pratama, G. D., & Teriyan, A. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Karyawan Pada PT Berdikari Pondasi Utama Di Jakarta Barat. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 4(1), 75. <https://doi.org/10.32493/jee.v4i1.14508>
- Prasetio, A. P., Agathanisa, C., & Luturlean, B. S. (2019). Examining Employee's Compensation Satisfaction and Work Stress in A Retail Company and Its Effect to Increase Employee Job Satisfaction. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(2), 239. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i2.14791>
- Prasetyo, A. (2022). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Menggunakan Structural Equation Model. *Jurnal Bisnis Terapan Dan Ekonomi*, 8(4), 376–397. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30998/jabe.v8i4.12913>
- Prayogo, A. (2016). Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Kasus di PT Boogi Avindo, Bogor). *BIJAK Majalah Ilmiah Ilmu Administrasi*, XIII(02), 235–256. <https://doi.org/https://doi.org/10.31334/bijak.v13i2.80>
- Puspita, S., Sinarti, T., & Akila. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Semangat Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Kantor Camat Kalidoni Palembang. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 20(2), 383–395. <https://doi.org/10.31851/jmwe.v20i2.12731>
- Putra, I. N. S. K., & Mujiati, N. W. (2022). The Effect of Compensation, Work Environment, and Work Motivation on Employee Productivity. *European Journal of Business and Management Research*, 7(2), 212–215. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.2.1310>
- Putra, J. Y. P. (2020). Pengaruh Career Development dan Organizational Culture terhadap Job Satisfaction serta Dampaknya pada Employee Performance. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(4), 1185. <https://doi.org/10.26740/jim.v8n4.p1185-1200>
- Ramlah, Arfah, A., & Arif, M. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi. *Remik: Riset Dan E-Jurnal Manajemen Informatika Komputer*, 7(3), 1575–1584. <https://doi.org/http://doi.org/10.33395/remik.v7i3.12664>
- Ratnasari, S. D. (2021). The Importance of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Work Productivity and Intention To Quit in the Covid 19 Pandemic Era. *Business Excellence and Management*, 11(S.I.2), 237–247. <https://doi.org/10.24818/beman/2021.s.i.2-18>

- Rusmewahni. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dan Desain Pekerjaan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Perkebunan Kelapa Sawit Bahilang Tebing Tinggi. *Edunomika*, 06(02), 1-8. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.29040/jie.v6i2.6916>
- Sahoo, D. K. (2020). Organizational Culture and Its Impact on the Job Satisfaction . *International Journal of Management*, 11(12), 3512–3519. <https://doi.org/10.34218/ijm.11.12.2020.327>
- Sindy, S. D. L. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *SEIKO Journal of Management & Business*, 5(2), 451-455. <https://doi.org/10.37531/sejaman.v5i2.3375>
- Sukmawati, L. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara X Ajong Gayasan Kabupaten Jember. *BIMA : Journal of Business and Innovation Management*, 4(2), 331–342. <https://doi.org/10.33752/bima.v4i2.396>
- Astuti, K. S. (2021). *Organizational Culture Compensation and Spiritual Intelligence on Work Productivity*. 1(4). 150-157. <https://doi.org/https://doi.org/10.59188/eduvest.v1i4.35>
- Surya, J. E. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(3). <https://doi.org/https://doi.org/10.26740/jim.v10n3>
- Sutoro, S. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai BPSDM Provinsi Jambi. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 20(1), 104. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v20i1.863>
- Sutrisno, E. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.
- Wahono., Pasaribu, B., & Samosir, P. S. (2023). The influence of organizational culture and motivation on employee work productivity through organizational commitment variables at the professional certification institution of instructors and training personnel. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 4(5), 150–156. <https://doi.org/10.54660/ijmrge.2023.4.5.150-156>
- Waskito, M., & Kartini, M. I. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Pada Pt. Trimuri Karya Cipta. *Kinerja*, 3(02), 167–182. <https://doi.org/10.34005/kinerja.v3i02.1519>
- Yunita, Y. (2021). Determinasi Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan: Motivasi, Gaya Kepemimpinan (Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 2(1), 310–330. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v2i1.504>