

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIASI

Saepul jamaludin¹, Samsuri², Awa³

Universitas Djuanda Bogor, Indonesia¹

Universitas Djuanda Bogor, Indonesia²

Universitas Djuanda Bogor, Indonesia³

E-mail: Saepuljamaludin470@gmail.com¹

Abstract: This study aims to analyze the influence of organizational culture and leadership style on work productivity, with job satisfaction as an intervening variable. The method used is a quantitative approach with a descriptive and variable design. Data were collected through questionnaires from 90 randomly selected respondents, and analyzed using path analysis with the help of IBM SPSS 27 software. The results of the study indicate that job satisfaction is directly and positively influenced by organizational culture and leadership style. Work productivity is also directly and positively influenced by these three variables. Job satisfaction is proven to mediate the relationship between organizational culture, leadership style, and work productivity. These findings emphasize the importance of creating a positive work atmosphere and a strong company organizational culture to increase happiness and work productivity. This study contributes to the development of more effective HR management strategies.

Keywords: Organizational; Leadership; Satisfaction; Productivity; Management.

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja, dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Metode yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan desain deskriptif dan variabel. Data dikumpulkan melalui kuesioner dari 90 responden yang dilihat secara acak, dan dianalisis menggunakan analisis jalur dengan bantuan perangkat lunak IBM SPSS 27. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi secara langsung positif oleh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan. Produktivitas kerja juga dipengaruhi secara langsung positif oleh ketiga variabel tersebut. Kepuasan kerja terbukti memediasi hubungan antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan produktivitas kerja. Temuan ini menekankan pentingnya menciptakan suasana kerja yang positif dan budaya organisasi perusahaan yang kuat untuk meningkatkan kebahagiaan serta produktivitas kerja. Penelitian ini memberikan kontribusi bagi pengembangan strategi manajemen SDM yang lebih efektif.

Kata Kunci: Organisasi; Kepemimpinan; Kepuasan; Produktivitas; Manajemen.

PENDAHULUAN

Dalam sistem operasi perusahaan, potensi sumber daya manusia pada hakikatnya merupakan salah satu modal dan memegang peranan yang sangat penting dalam mencapai tujuan perusahaan, oleh karena itu perusahaan harus mengelola sumber daya manusia dengan sebaik-baiknya. Menurut Hasibuan (2021), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan serta peran tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu mencapai tujuan organisasi. Dengan perencanaan sumber daya manusia yang matang, maka produktivitas tenaga kerja dapat ditingkatkan.

Produktivitas kerja terbagi menjadi tiga terdiri yaitu faktor individu, faktor psikologis, faktor organisasi. Faktor individu yaitu kemampuan, keterampilan, pendidikan, pengalaman kerja, usia, kondisi fisik. Faktor psikologis yaitu motivasi, kerja, sikap, kepuasan kerja, persepsi, kepribadian. Faktor organisasi yaitu struktur organisasi, budaya organisasi, sistem penghargaan, kondisi kerja, kebijakan dan prosedur perusahaan, lingkungan kerja yang kondusif, Gaya kepemimpinan yang efektif, sistem penghargaan yang adil (Gibson et al., 2020). Berkaitan dengan hal tersebut kepuasan kerja menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan.

Berkaitan dengan hal tersebut kepuasan kerja menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan.

Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya. Menurut Mega et al. (2022), Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana pekerjaan mampu memenuhi kebutuhan dan harapan karyawan. Menurut Wahyu & Tupti (2019), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu, faktor psikologis, faktor sosial, faktor fisik, faktor finansial. Kepuasan kerja memiliki indikator yaitu, pekerjaan itu sendiri, gaji atau upah, kesempatan promosi, pengawasan (*supervisi*), rekan kerja, lingkungan kerja (Mega et al., 2022). Faktor lain yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah budaya organisasi.

Budaya organisasi didefinisikan sebagai sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lain (Robbins & Judge 2020). Faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi yaitu, karakter perorangan, etika perusahaan, pembagian hak (Mahfudz 2025). Menurut Robbins & Judge (2020), budaya organisasi memiliki indikator yaitu, inovasi, pengambilan risiko, perhatian detail, orientasi hasil, orientasi manusia, orientasi tim, keagresifan dan stabilitas. Budaya organisasi yang tepat berperan penting dalam mencapai tujuan organisasi serta menstimulasi prestasi produktivitas kerja. Faktor lain yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang diterapkan oleh pemimpin untuk mempengaruhi, mengarahkan, dan membimbing bawahannya dalam mencapai tujuan organisasi (Edison 2021). Faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan yaitu, karisma, Inspirasi, simulasi intelektual, memerhatikan staf secara individu (Pauline et al., 2024). Gaya kepemimpinan memiliki indikator yaitu, strategi yang jelas dan komunikasi yang baik, kepedulian kepada anggota dan lingkungan, pengambilan keputusan, memotivasi dan menginspirasi, responsivitas terhadap kebutuhan tim, menjaga kekompakan tim, tingkat partisipasi, menghargai perbedaan dan keyakinan (Edison, 2021). Gaya kepemimpinan yang efektif menjadi faktor penting dalam menunjang produktivitas kerja karena berperan dalam mengarahkan pelaksanaan kerja serta mengoptimalkan potensi yang dimiliki karyawan untuk mencapai visi perusahaan.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang beragam terkait pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja. Dalam penelitian yang dilakukan Huseini & Febrian (2023), menyatakan bahwa budaya organisasi terhadap produktivitas kerja berpengaruh positif dan signifikan. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan Nugroho (2020), bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.

Penelitian lain terkait budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan Rachmad et al. (2021), menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan Arafah et al. (2023), bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Perbedaan temuan juga terlihat pada variabel kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan Retnaningtyas & Widodo (2022), menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Pada penelitian dengan variabel mediasi, Putri et al. (2022), menunjukkan kepuasan kerja terbukti mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja.

Berdasarkan berbagai permasalahan yang terjadi, maka perlu dilakukan penelitian tentang seberapa besar pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja sebagai variabel intervening terhadap produktivitas kerja sehingga dilakukan penelitian dengan judul: Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja melalui Kepuasan Kerja.

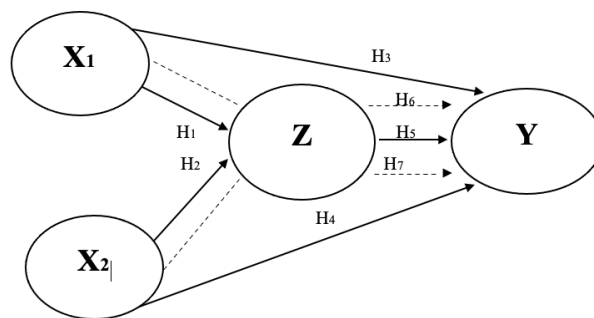
METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan teknik kuantitatif untuk mengevaluasi hubungan antar variabel yang diteliti. Penelitian ini berfokus pada budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan produktivitas kerja. Menurut Sugiyono (2023), pemahaman yang mendalam tentang objek penelitian akan memudahkan peneliti dalam merumuskan pertanyaan dan memilih metodologi analisis yang tepat.

Penelitian ini menerapkan desain deskriptif dan verifikatif dengan pendekatan kuantitatif. Tujuan metode deskriptif adalah untuk mengidentifikasi keberadaan variabel mandiri, sedangkan metode verifikatif berfungsi untuk menguji teori melalui pengujian hipotesis. Pengumpulan data dalam studi ini dilakukan menggunakan metode survei, yang melibatkan penyebaran kuesioner dan pelaksanaan wawancara terstruktur (Sugiyono, 2023).

Variabel dalam penelitian dibagi menjadi tiga kategori: eksogen, endogen, dan intervening. Dalam studi ini, budaya organisasi (X1) dan Gaya kepemimpinan (X2) berfungsi sebagai variabel eksogen, yang berperan sebagai faktor pemicu. Sementara itu, produktivitas kerja (Y) merupakan variabel endogen, yang keberadaannya dipengaruhi oleh variabel eksogen. Adapun kepuasan kerja (Z) bertindak sebagai variabel intervening, memediasi hubungan antara variabel eksogen dan endogen (Sugiyono, 2023).

Analisis data dilakukan menggunakan IBM SPSS Statistics Versi 27 melalui uji validitas untuk mengukur keabsahan instrumen penelitian, uji reliabilitas untuk mengetahui tingkat konsistensi instrumen, uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas, analisis jalur (path analysis) untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel, uji hipotesis yang terdiri atas uji t dan uji F untuk menguji pengaruh parsial dan simultan, koefisien determinasi (R^2) untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen, serta Uji Sobel untuk menguji peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening.



Gambar 1 Model Penelitian

Hipotesis Penelitian

Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja (H1)

Hipotesis ini mengacu pada teori Robbins & Judge (2020) Budaya organisasi didefinisikan sebagai sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lain. Penelitian terdahulu oleh Rachmad et al. (2021) dan Nugroho (2020) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja (H2)

Hipotesis ini mengacu pada teori Edison (2021) gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang diterapkan oleh pemimpin untuk mempengaruhi, mengarahkan, dan membimbing bawahannya dalam mencapai tujuan organisasi. Penelitian terdahulu oleh Penelitian Arafah et al. (2023) dan Susanti (2022) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja (H3)

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan keyakinan yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan menjadi pedoman dalam berperilaku serta bekerja. Penelitian terdahulu oleh Menurut Husaeni & Febrian (2023) dan Putri et al. (2022), membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Temuan serupa juga dikemukakan oleh Sari et al. (2023), bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas.

Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja (H4)

Gaya kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Penelitian terdahulu oleh Menurut Marganda et al. (2024) dan Js et al. (2025) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.

Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja (H5)

Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya (Mega et al. 2022). Penelitian terdahulu oleh Menurut Retnaningtyas & Widodo (2022) dan Husaeni & Febrian (2023), bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.

Kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja (H6)

Kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme yang menjembatani pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja. Budaya organisasi yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan produktivitas kerja. Penelitian Gayatri et al. (2021) dan Putri et al. 2022), terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dimediasi oleh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja.

Kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja (H7)

Hipotesis ini mengacu pada penelitian Hal ini mengacu penelitian Wijaya & Bahjatullah (2022), terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dimediasi oleh kepuasan kerja terhadap produktivitas karyawan:

HASIL PENELITIAN

Tanggapan Karyawan terhadap Variabel-Variabel Penelitian

Berikut ini adalah rekapitulasi dari keseluruhan rata rata tanggapan karyawan terhadap variabel-variabel penelitian:

Tabel 1 Rekapitulasi Hasil Tanggapan Karyawan terhadap Variabel-variabel Penelitian

Rata-rata Tanggapan	Skor	Kriteria	Interpretasi
Variabel Budaya Organisasi	3,33	Cukup Baik	Budaya organisasi berada pada kategori cukup baik berdasarkan aspek inovasi, pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi manusia, orientasi tim, keagresifan, dan stabilitas.
Variabel Gaya Kepemimpinan	3,4	Cukup Baik	Gaya kepemimpinan berada pada kategori cukup baik berdasarkan aspek komunikasi, kepedulian, pengambilan keputusan, motivasi, responsivitas, partisipasi, dan penghargaan terhadap perbedaan.
Variabel Kepuasan Kerja	3,27	Puas	Kepuasan kerja karyawan berada pada kategori puas berdasarkan aspek pekerjaan itu sendiri, gaji atau upah, kesempatan promosi, pengawasan, rekan kerja, dan lingkungan kerja.
Variabel Produktivitas Kerja	3,68	Tinggi	Secara keseluruhan produktivitas kerja karyawan berada pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan telah mampu melaksanakan tugas, mencapai hasil kerja, memiliki semangat kerja, mengembangkan diri, menjaga mutu pekerjaan, dan bekerja secara cukup efisien dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Analisis Jalur (Path Analysis)

Hasil Persamaan Jalur Sub Struktural Pertama

Tabel 1 Hasil Uji t Jalur Persamaan Pertama

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

1	(Constant)	25.330	2.213		11.444	.000
	Budaya Organisasi	.156	.068	.240	2.303	.024
	Gaya Kepemimpinan	.228	.050	.476	4.559	.000

Sumber: Hasil pengolahan data statistik dengan IBM SPSS 27.00, 2026

Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui model persamaan kedua adalah sebagai berikut:

$$Y = \rho_{zx_1}X_1 + \rho_{zx_2}X_2 + \rho_{\varepsilon_1}$$

$$Y = 0,240 X_1 - 0,476 X_2 + 0,572$$

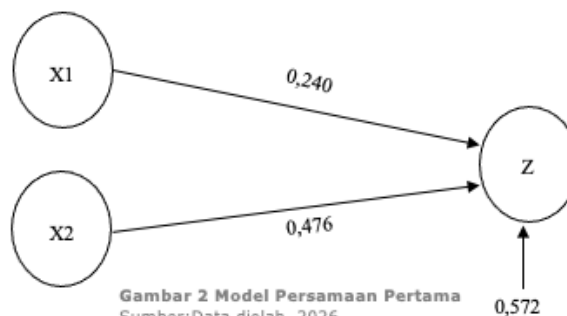
$$Y = 0,240 X_1 - 0,476 X_2 + 0,572$$

Nilai ρ_{ε_1} sebesar 0,572 merupakan model persamaan dengan rumus berikut:

$$\varepsilon_1 = 1 - R \text{ Square}$$

$$\varepsilon_1 = 1 - 0,428$$

$$\varepsilon_1 = 0,572$$



Interpretasi dari hasil persamaan jalur sub struktural pertama yaitu sebagai berikut:

1. Koefisien jalur budaya organisasi (X1) sebesar 0,240 dan bertanda positif, artinya variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa bila budaya organisasi ditingkatkan, seperti pengembangan inovasi, pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi manusia, agresifitas dan stabilitas maka kepuasan kerja akan meningkat. Karyawan yang merasakan budaya organisasi yang baik cenderung lebih bersemangat dalam menjalankan tugas, merasa dihargai oleh perusahaan, serta lebih terdorong untuk memberikan kontribusi terbaiknya bagi pencapaian tujuan organisasi.
2. Koefisien jalur gaya kepemimpinan (X2) sebesar 0,476 dan bertanda positif, artinya variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa apabila gaya kepemimpinan ditingkatkan, seperti memiliki strategi dan komunikasi yang baik, kepedulian kepada anggota dan lingkungan, pengambilan keputusan, motivasi dan inspirasi, responsivitas terhadap kebutuhan tim, menjaga kekompakan tim, tingkat partisipatif, maka kepuasan kerja juga akan meningkat. Karyawan yang merasakan gaya kepemimpinan yang baik cenderung lebih bersemangat dalam bekerja, senantiasa menjaga kualitas dalam proses pekerjaan dan dapat meningkatkan target perusahaan, serta memiliki ikatan batin yang lebih kuat untuk terus bertahan di tempat kerjanya.

Tabel 2 Koefisien Korelasi Berganda Persamaan Pertama
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.654 ^a	.428	.415	3.31471
a. Predictors: (Constant), budaya organisasi, gaya kepemimpinan				
b. Dependent Variable: kepuasan kerja				

Sumber: Hasil pengolahan data statistik dengan IBM SPSS 27.00, 2026

Berdasarkan Tabel 2 dapat dilihat hubungan antara budaya organisasi dan gaya kepemimpinan menunjukkan angka korelasi 0,654 yang berarti memiliki hubungan yang kuat dengan kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa ketiga variabel memiliki hubungan yang berarti terhadap pencapaian produktivitas kerja di perusahaan. Nilai hubungan tersebut mengindikasikan bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja memberikan kontribusi yang baik dalam

mendukung produktivitas kerja. Dengan demikian, semakin baik budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja yang dimiliki karyawan, maka produktivitas kerja cenderung mengalami penurunan.

Komdisi ini menunjukkan bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja menjadi faktor yang saling berhubungan dalam mendukung produktivitas kerja di perusahaan. Budaya organisasi membantu dalam proses aktivitas pencapaian perusahaan, sekaligus membantu proses kebutuhan karyawan dalam pelaksanaan bekerja, sedangkan gaya kepemimpinan menjadi pendorong semangat karyawan dalam pencapaian target, dan dapat menumbuhkan. Oleh karena itu, budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja perlu dikelola dan ditingkatkan agar karyawan mampu bekerja secara optimal dan produktif.

Hasil Persamaan Jalur Sub Struktural Kedua

Tabel 3 Hasil Uji t Jalur Persamaan Kedua

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-7.485	3.120		-2.399	.019
	Budaya Organisasi	.143	.062	.155	2.308	.023
	Gaya Kepemimpinan	.107	.049	.157	2.161	.033
	Kepuasan Kerja	.956	.095	.673	10.018	.000

a. Dependent Variabel: Produktivitas Kerja

Sumber: Hasil pengolahan data statistik dengan IBM SPSS 27.00, 2026

Berdasarkan Tabel 3 dapat diketahui model persamaan kedua adalah sebagai berikut:

$$Y = \beta_{YX1}X1 + \beta_{YX2}X2 + \beta_{YZ}Z + \varepsilon_2$$

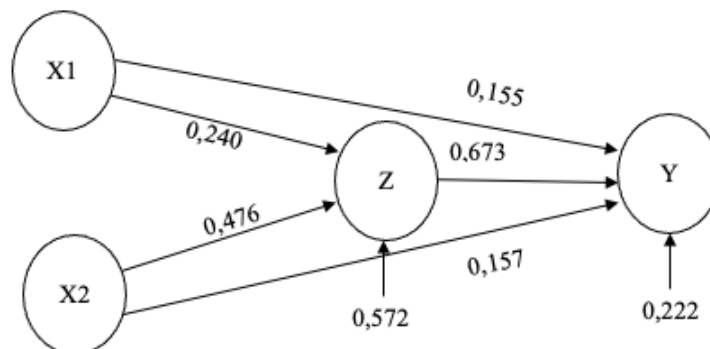
$$Y = 0,155 X1 - 0,157 X2 + 0,673Z + 0,222 \varepsilon_2$$

Nilai $\rho_{\varepsilon 1}$ sebesar 0,222 merupakan model persamaan dengan rumus berikut:

$$\varepsilon_1 = 1 - R \text{ Square}$$

$$\varepsilon_1 = 1 - 0,778$$

$$\varepsilon_1 = 0,222$$



Gambar 3 Hasil Analisis Jalur

Sumber: Hasil pengolahan data statistik dengan IBM SPSS 27.00, 2026

Interpretasi dari hasil persamaan jalur sub struktural kedua yaitu sebagai berikut:

1. Koefisien jalur budaya organisasi (X1) sebesar 0,155 dan bertanda positif, artinya variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa bila budaya organisasi ditingkatkan, seperti pengembangan inovasi, pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi manusia, agresifitas dan stabilitas

maka kepuasan kerja akan meningkat. Karyawan yang merasakan budaya organisasi yang baik cenderung lebih bersemangat dalam menjalankan tugas, merasa dihargai oleh perusahaan, serta lebih terdorong untuk memberikan kontribusi terbaiknya bagi pencapaian tujuan organisasi.

2. Koefisien jalur gaya kepemimpinan (X_2) sebesar 0,157 dan bertanda positif, artinya variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa apabila gaya kepemimpinan ditingkatkan, seperti memiliki strategi dan komunikasi yang baik, kepedulian kepada anggota dan lingkungan, pengambilan keputusan, memotivasi dan inspirasi, responsivitas terhadap kebutuhan tim, menjaga kekompakan tim, tingkat partisipatif, maka kepuasan kerja juga akan meningkat. Karyawan yang merasakan gaya kepemimpinan yang baik cenderung lebih bersemangat dalam bekerja, senantiasa menjaga kualitas dalam proses pekerjaan dan dapat meningkatkan target perusahaan, serta memiliki ikatan batin yang lebih kuat untuk terus bertahan di tempat kerjanya.
3. Koefisien jalur kepuasan kerja (Z) sebesar 0,673 dan bertanda positif, artinya variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa bila kepuasan kerja karyawan puas, seperti pemenuhan kebutuhan fisiologis, sosial, fisik, finansial, serta memiliki dorongan internal untuk terus memberikan kontribusi maksimal demi mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Tabel 4 Koefisien Korelasi X_1 , X_2 dan Z Terhadap Y (Persamaan Kedua)

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.882 ^a	.778	.770	2.95174
a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan kerja,				
b. Dependent Variable: Produktivitas Kerja				

Sumber: Hasil pengolahan data statistik dengan IBM SPSS 27.00, 2026

Berdasarkan Tabel 4 dapat dilihat hubungan antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja menunjukkan angka korelasi 0,882 yang berarti, memiliki hubungan yang sangat kuat dengan produktivitas kerja. Hal ini menunjukkan bahwa ketiga variabel memiliki hubungan yang berarti terhadap pencapaian produktivitas kerja di perusahaan. Nilai hubungan tersebut mengindikasikan bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja, memberikan kontribusi yang baik dalam mendukung produktivitas kerja. Dengan demikian, semakin baik budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja yang dimiliki karyawan, maka produktivitas kerja cenderung mengalami penurunan.

Kondisi ini menunjukkan bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja, menjadi faktor yang saling berhubungan dalam mendukung produktivitas kerja di perusahaan. Budaya organisasi membantu karyawan untuk lebih konsisten dalam menjalankan kebutuhan dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif, etika perusahaan, sedangkan gaya kepemimpinan bertujuan untuk memotivasi, menginspirasi anggota tim agar mau bekerja sama secara produktif guna mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja perlu terus dikelola dan ditingkatkan agar karyawan mampu bekerja secara lebih optimal dan produktif.

Tabel 5 Hasil Rekapitulasi Koefisien Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Variabel	Pengaruh	Kepuasan Kerja	Produktivitas Kerja	Total
Budaya Organisasi	Langsung	0,240	-0,155	0,395
	Tidak Langsung		0,673	0,673
	Total			1,068
Gaya Kepemimpinan	Langsung	0,476	-0,187	0,663
	Tidak Langsung		0,673	0,673
	Total			1,336

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 5 menunjukkan hasil analisis jalur pada penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,240 atau 24,0%.
2. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,476 atau 47,6%.
3. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Hal ini dilihat dari pengaruh langsung

- sebesar 0,155 atau 15,5% dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,240 atau 24,0%. Sedangkan pengaruh totalnya sebesar 0,395 atau 39,5%.
4. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Hal ini dilihat dari pengaruh langsung sebesar 0,157 atau 15,7% dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,476 atau 47,6%. Sedangkan pengaruh totalnya sebesar 0,633 atau 63,3%.
 5. Terdapat pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja sebesar 0,572 atau 57,2%.

Tabel 6 Rekapitulasi Hasil Uji t

Hipotesis	ttabel	thitung	Sig	Keputusan	Kesimpulan
Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.	1,663	2,303	0,024 < 0,05	Ha1 diterima Ho1ditolak	Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.
Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan, gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.	1,663	4,599	0,000 < 0,05	Ha2 diterima Ho2ditolak	Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan, gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.
Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan, budaya organisasi terhadap produktivitas kerja.	1,663	2,308	0,023 < 0,05	Ha3 diterima Ho3 ditolak	Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan, budaya organisasi terhadap produktivitas kerja.
Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan, gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja.	1,663	2,161	0,033 < 0,05	Ha4 diterima Ho4 ditolak	Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan, gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja.
Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan, kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja.	1,663	10,018	0,000 < 0,05	Ha5 diterima Ho5 ditolak	Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan, kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja.

Sumber: Data diolah, 2026

Pengujian Hipotesis Dengan Uji Sobel (*Sobel Test*)

Berdasarkan hasil perhitungan dari *Sobel test Calculator for the signifikan of Mediation* dapat dijelaskan melalui tabel berikut:

Tabel 7 Rekapitulasi Hasil Uji Sobel

No	Hipotesis	Uji Statistik	Keputusan	Kesimpulan
1	Terdapat pengaruh tidak langsung dan positif budaya organisasi terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja	2,237 > 1,96	H06 ditolak Ha6 diterima.	Kepuasan kerja mampu memediasi budaya organisasi terhadap produktivitas kerja
2	Terdapat pengaruh tidak langsung dan positif gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja	3,181 > 1,96	H07 ditolak Ha7 diterima.	Kepuasan kerja mampu memediasi gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 7 dapat diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh tidak langsung dan positif terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja dengan nilai uji statistik $2,237 > 1,96$

sehingga H06 ditolak dan Ha6 diterima. Sementara itu, gaya kepemimpinan berpengaruh tidak langsung dan positif terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja, dengan nilai uji statistik $3,181 < 1,96$, sehingga H07 ditolak dan Ha7 diterima. Kedua hasil tersebut menunjukkan adanya pengaruh mediasi oleh kepuasan kerja.

PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan di PT XYZ dengan melibatkan 90 karyawan operasional. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner diolah untuk mengidentifikasi pengaruh antara variabel penelitian. Berikut merupakan pembahasan mengenai hasil penelitian:

Pengaruh Budaya Organisasi Mengenai Kepuasan kerja

Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai thitung sebesar 2,349 > ttabel sebesar 1,663 dengan nilai Sig. 0,021 < 0,05, sehingga H0 ditolak dan Ha diterima. Artinya terdapat pengaruh langsung, positif budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada Departemen Produksi PT XYZ. Hasil ini menunjukkan budaya organisasi yang ditandai dengan kerja sama tim, orientasi hasil, inovasi, komunikasi yang baik, serta perhatian terhadap kebutuhan karyawan mampu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman sehingga karyawan merasa dihargai dan termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya. Kondisi tersebut mendorong meningkatnya kepuasan kerja karena karyawan merasakan adanya kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan harapan mereka dalam bekerja. Menurut Robbins dan Judge (2021) budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan keyakinan yang menjadi pedoman perilaku anggota organisasi. Budaya organisasi yang kuat akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan Rachma et al. (2021) dan Nahar et al. (2020) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Mengenai Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai thitung sebesar 2,349 > ttabel sebesar 1,663 dengan nilai Sig. 0,021 < 0,05, sehingga H0 ditolak dan Ha diterima. Artinya terdapat pengaruh langsung, positif gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada Departemen Produksi PT XYZ. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan perusahaan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Edison (2021) gaya kepemimpinan merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang efektif akan mampu meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa mendapatkan dukungan, penghargaan, dan kejelasan dalam menjalankan tugasnya.

Temuan penelitian ini sejalan dengan Arafah et al. (2023) dan Susanti (2022) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Budaya Organisasi Mengenai Produktivitas kerja

Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai thitung sebesar 2,349 > ttabel sebesar 1,663 dengan nilai Sig. 0,021 < 0,05, sehingga H0 ditolak dan Ha diterima. Artinya terdapat pengaruh langsung, positif budaya organisasi terhadap produktivitas kerja pada Departemen Produksi PT XYZ. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik mampu meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Menurut Robbins dan Judge (2021) budaya organisasi merupakan sistem nilai bersama yang menjadi pedoman perilaku anggota organisasi. Semakin baik budaya organisasi yang dirasakan karyawan, maka semakin baik pula produktivitas kerja, sehingga dapat mendorong tujuan antara organisasi dan karyawan dalam proses kerja menjadi lebih terarah.

Temuan penelitian ini sejalan dengan Nugroho (2020) dan Renaning & Widodo (2023) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Mengenai Produktivitas kerja

Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai thitung sebesar 2,349 > ttabel sebesar 1,663 dengan nilai Sig. 0,021 < 0,05, sehingga H0 ditolak dan Ha diterima. Artinya terdapat pengaruh langsung, positif gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja pada Departemen Produksi PT XYZ. Hasil ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang baik mampu meningkatkan produktivitas kerja. Menurut Edison (2021) gaya kepemimpinan merupakan faktor penting dalam meningkatkan produktivitas kerja karena pemimpin memiliki peran dalam mengarahkan, membimbing, dan memotivasi bawahannya. Semakin baik gaya kepemimpinan yang dirasakan karyawan, maka

semakin baik pula produktivitas kerja. sehingga dapat mendorong keberhasilan aktivitas produksi secara optimal.

Temuan penelitian ini sejalan dengan Sitorus et al. (2025) dan Marga et al. (2024) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.

Pengaruh Kepuasan Kerja Mengenai Produktivitas Kerja

Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai thitung sebesar 2,349 > ttabel sebesar 1,663 dengan nilai Sig. 0,021 < 0,05, sehingga H₀ ditolak dan H_a diterima. Artinya terdapat pengaruh langsung, positif kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja pada Departemen Produksi PT XYZ. Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan yang puas terhadap pekerjaannya akan memiliki motivasi yang lebih tinggi, semangat kerja yang lebih baik, serta komitmen yang lebih besar terhadap perusahaan dan mampu meningkatkan produktivitas kerja. Menurut Mega et al. (2022) kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya. Semakin tingginya kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka produktivitas kerja akan semakin meningkat. Kondisi tersebut akan mendorong terciptanya hasil kerja yang lebih berkualitas, meningkatkan efektivitas proses operasional, memperkuat komitmen karyawan terhadap perusahaan, serta mendukung tercapainya tujuan organisasi secara optimal dan berkelanjutan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan Wijaya et al. (2022) dan Gayatri et al. (2021) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.

Pengaruh Budaya Organisasi Mengenai Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai thitung sebesar 2,349 > ttabel sebesar 1,663 dengan nilai Sig. 0,021 < 0,05, sehingga H₀ ditolak dan H_a diterima. Artinya terdapat pengaruh langsung tidak langsung yang positif budaya organisasi terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan pada Departemen Produksi PT XYZ. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik, seperti adanya kerja sama tim, orientasi terhadap hasil, komunikasi yang efektif, serta perhatian terhadap nilai-nilai organisasi, mampu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Robbins dan Judge (2021) yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai dan norma yang mampu membentuk perilaku kerja karyawan. Budaya organisasi yang kuat akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada meningkatnya produktivitas kerja. Kepuasan kerja yang meningkat tersebut selanjutnya mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif, bertanggung jawab, serta berkomitmen dalam mencapai target perusahaan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan Wijaya & Bahjatullah (2022) dan Putri et al. (2021) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Mengenai Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai thitung sebesar 2,349 > ttabel sebesar 1,663 dengan nilai Sig. 0,021 < 0,05, sehingga H₀ ditolak dan H_a diterima. Artinya terdapat pengaruh langsung tidak langsung yang positif gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan pada Departemen Produksi PT XYZ. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap produktivitas kerja, tetapi juga memberikan pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja. Pimpinan yang mampu memberikan arahan yang jelas, menjalin komunikasi yang baik, memberikan motivasi, serta menunjukkan kepedulian kepada anggota tim akan meningkatkan rasa nyaman dan kepuasan karyawan dalam bekerja. Edison (2021) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan yang efektif mampu memengaruhi perilaku kerja karyawan melalui terciptanya kepuasan kerja. Semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan sehingga produktivitas kerja juga akan meningkat. Kepuasan kerja yang meningkat tersebut selanjutnya mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif, bertanggung jawab, serta berkomitmen dalam mencapai target perusahaan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan Wijaya & Bahjatullah (2022) dan Putri et al. (2021) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan temuan penelitian dan pengujian hipotesis, secara umum respon karyawan terhadap budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan produktivitas kerja karyawan. Budaya organisasi secara spesifik dinilai baik, dengan indikator orientasi hasil memperoleh skor tertinggi, sementara orientasi manusia menjadi yang terendah. Gaya kepemimpinan juga diklasifikasikan sebagai baik, di mana strategi yang jelas dan komunikasi yang baik mendapatkan skor tertinggi dan kepedulian kepada anggota terendah. Kepuasan kerja berada pada kategori puas, dengan lingkungan kerja sebagai indikator tertinggi dan gaji atau upah sebagai terendah. Terakhir, produktivitas kerja dinilai tertinggi, dengan kemampuan melaksanakan tugas menjadi tertinggi dan efisiensi terendah.

Secara statistik, terbukti bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan memberikan pengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Demikian pula, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja semuanya memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Selain itu, ditemukan juga bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan secara tidak langsung memengaruhi produktivitas kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Namun demikian, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, ruang lingkup penelitian hanya dilakukan pada satu perusahaan, yaitu PT XYZ sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi untuk perusahaan atau sektor industri lainnya. Kedua, pengumpulan data dilakukan secara kuantitatif menggunakan kuesioner tertutup, yang mungkin membatasi pendalaman informasi terkait persepsi karyawan secara lebih luas. Ketiga, penelitian ini tidak mempertimbangkan faktor eksternal lain yang berpotensi memengaruhi produktivitas, seperti kepemimpinan, sistem penghargaan, atau kondisi ekonomi makro.

SARAN

Bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk mengembangkan penelitian ini dengan menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi produktivitas kerja, seperti motivasi kerja, disiplin kerja, lingkungan kerja, kompensasi, atau komitmen organisasi. Selain itu, penelitian dapat dilakukan pada objek penelitian yang berbeda serta menggunakan jumlah responden yang lebih banyak sehingga hasil penelitian dapat memberikan gambaran yang lebih luas dan menjadi bahan perbandingan bagi penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Arafah, M. Z., Hasbiah, S., Akbar, A., & Kurniawan, A. W. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di RS Prima Husada Kota Sengkang. *Jurnal Ilmu Manajemen, Bisnis dan Ekonomi (JIMBE)*, 1(4), 209-218. <https://doi.org/10.59971/jimbe.v1i4.29>
- Hasibuan, M. S. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2020). *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Rohim, A., & Irayanti, D. (2022). Peran keterampilan kerja dan pengalaman kerja terhadap produktivitas kerja karyawan. *JMD: Jurnal Riset Manajemen & Bisnis Dewantara*, 5(1), 1-8.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2020). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (15th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Mega, M., Sugiastika, P., Rachman, M. M., & Sulistyawan, E. (2022). Pengaruh Budaya Kerja dan Karakteristik Individu terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. PELINDO III TANJUNG PERAK SURABAYA. 3(1), 169-177.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi dan perubahan dalam rangka peningkatan kinerja*. Bandung: Alfabeta.
- Rachmad, R. J. F., & Hartono, A. (2024). The influence of organizational culture and work motivation on employee performance with job satisfaction as a mediation variable. *Jurnal Economic Resource*, 7(1), 20-27. <https://doi.org/10.57178/jer.v7i1.777>
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Gayatri, G., Kartawan, K., & Rudiana, D. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Produktivitas Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *EKONOMIKA45*, 12(2), 423-436.
- Nugroho, Y. C. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja Pegawai. *Business and Entrepreneurship Journal (BEJ)*, 1(2). <https://doi.org/10.57084/bej.v1i2.663>

- Sitorus, J., Haro, J., Purnami, S., Nasution, H. P., & Dewi, R. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Beban Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Direktorat Keuangan dan Manajemen Risiko PT Pelindo Multi Terminal. *Maslahah: Jurnal Manajemen dan Ekonomi Syariah*, 3(4), 145-158. <https://doi.org/10.59059/maslahah.v3i4.2754>
- Wijaya, S. (2022). Peran Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Retensi Karyawan. *Jurnal Bina Manajemen*, 11(1), 199-213. <https://doi.org/10.52859/jbm.v11i1.256>
- Marganda, E., Manurung, B., Husna, M., & Pasaribu, I. M. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Pt Jasa Raharja Cabang Sumatera Utara. 2(3), 342-354.
- Putri, D. A. (2022). The Effect Of Work Experience And Organizational Culture On Employee Productivity Through Job Satisfaction As An Intervening Variable. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 17, Article 10-21070. <https://doi.org/10.21070/ijler.v17i0.862>
- Gayatri, G., Kartawan, K., & Rudiana, D. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Produktivitas Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *EKONOMIKA45*, 12(2), 423-436.
- Retnaningtyas, D. W., & Widodo, S. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen*, 2(2), 107-118. <https://doi.org/10.35968/8artvk27>
- Susanti, F. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Kelurahan Setu Tangerang Selatan. *Jurnal Tadbir Peradaban*, 2(3), 185-189.
- Husaeni, A. A., & Febrian, W. D. (2023). Pengaruh Beban Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan Nusantara*, 1(2), 66-78. <https://doi.org/10.38035/jpkn.v1i2.932>
- Nahar, B., & Indratjahyo, H. (2020). The Influence Of Organizational Culture And Organizational Commitment To Employee Performance Through Job Satisfaction. *International Journal Of Business And Social Science Research*, 1(1), 7-16. <https://doi.org/10.47742/ijbssr.v1n1p2>
- Sari, A. W., Yuningsih, E., & Kartini, T. (2023). Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Sammajiva: Jurnal Penelitian Bisnis dan Manajemen*, 1(3), 265-277. <https://doi.org/10.47861/sammajiva.v1i3.432>