



## **Pengaruh Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan** (Studi pada PT. Asuransi Kredit Indonesia Cabang Yogyakarta)

Theresia Nugraheni Hanantyasari<sup>1\*</sup>, Meilan Sugiarto<sup>2</sup>, dan Sadeli<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Yogyakarta

\*Email Penulis Korespondensi: theresiasari12@gmail.com

### **Abstrak**

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian explanatory. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Asuransi Kredit Indonesia Cabang Yogyakarta, dengan jumlah sampel sebanyak 30 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah nonprobability sampling dengan sampling jenuh. Analisis data menggunakan Analisis Statistik Deskriptif Analisis Statistik Inferensial menggunakan metode SEM (Structural Equation Model) dengan program SmartPLS 3.0. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja, Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja.

**Kata Kunci:** Budaya Organisasi, Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan

### **Abstract**

*This research was conducted to determine the influence of Organizational Culture and Organizational Climate on Job Satisfaction and its impact on Employee Performance. This research uses explanatory research type. The population in this study were all employees of PT. Indonesia Credit Insurance Yogyakarta Branch with a sample size in this study as many as 30 respondents. The sampling technique used is nonprobability sampling with saturated sampling. Data analysis used Descriptive Statistical Analysis Inferential Statistical Analysis used the SEM (Structural Equation Model) method with the SmartPLS 3.0 program. The results of this study conclude that Organizational Culture has a significant effect on Job Satisfaction, Organizational Climate has a significant effect on Job Satisfaction, Organizational Culture has a significant effect on Employee Performance, Organizational Climate has a significant effect on Job Satisfaction, Job Satisfaction has a significant effect on Employee Performance, Organizational Culture has a significant effect on Employee Performance through Job Satisfaction, Organizational Climate has a significant effect on Employee Performance through Job Satisfaction.*





**Keywords:** *Organizational Culture, Organizational Climate, Job Satisfaction, Employee Performance*

## **Pendahuluan**

Perkembangan dunia kerja saat ini sangatlah pesat dan kompetitif. Setiap perusahaan saling berkompetisi untuk mempertahankan ekistensi bahkan berusaha untuk mendapatkan kedudukan yang tinggi ditengah pesaing lainnya. Persaingan yang semakin ketat membuat perusahaan terus berusaha untuk menghasilkan pencapaian hasil kinerja yang baik dengan berbagai cara. Kompetitor terus bekerja keras untuk saling mengalahkan perusahaan lainnya. Hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan untuk mengikuti arus kompetitif ini. Kondisi tersebut mendorong setiap perusahaan untuk berusaha memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, kompetitif, dan juga memiliki kemampuan untuk dapat mengantisipasi perkembangan dan perubahan lingkungan bisnis yang dinamis dengan cara yang tepat dan efisien. Pengelolaan serta pemberdayaan secara efektif dan efisien dilakukan agar dapat mencapai kinerja yang terbaik serta menunjang perkembangan baik dan pencapaian tujuan perusahaan.

Setiap perusahaan dalam menjalankan kinerjanya pasti mempunyai target dan tujuan yang akan dicapai. Kinerja sebagai hasil-hasil dari fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi banyak faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Nawawi, 2013). Salah satu aspek terpenting untuk mencapai target dan tujuan dalam perusahaan yaitu sumber daya manusia. Sumber daya manusia sebagai salah satu faktor pendukung dalam suatu organisasi pada masa sekarang ini dituntut untuk memiliki kualitas dan kapabilitas yang tinggi seiring dengan tantangan pekerjaan yang dihadapi

Salah satu faktor penentu kualitas perusahaan yang baik yaitu kepuasan kerja karyawan dalam perusahaan tersebut. Ketika seorang karyawan merasa puas dalam melakukan pekerjaannya tentunya ia akan berusaha maksimal untuk menyelesaikan pekerjaannya dan dengan demikian proses kinerja dan produktivitas karyawan akan meningkat secara optimal. Kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya, seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan itu, seorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaan itu (Robbins, 2016). Hasil penelitian membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa kinerja seseorang akan meningkat ketika kepuasan kerja dari individu berada pada posisi yang tinggi (Diania, 2009).

Kinerja karyawan secara formal didefinisikan sebagai nilai dari himpunan karyawan perilaku yang berkontribusi, baik secara positif maupun negatif, untuk pencapaian tujuan organisasi. Definisi kinerja karyawan ini mencakup perilaku yang berada dalam kendali karyawan, tetapi menempatkan batas di mana perilaku (dan tidak) relevan dengan kinerja pekerjaan menurut





Colquitt *et al.*, (2017). Pengertian kinerja (Mangkunegara, 2015) adalah sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh Budaya Organisasi (Robbins, 2016), Iklim Organisasi (Wirawan, 2009) serta Kepuasan Kerja (Hamali, 2016).

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja Colquitt *et al.*, (2017). Seseorang cenderung bekerja dengan penuh semangat apabila kepuasan dapat diperolehnya dari pekerjaannya dan kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan (Hasibuan, 2003). Luthans, *et al.*, (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Faktor yang sampai saat ini dianggap dapat mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya, Budaya organisasi (Robbins, 2016) dan Iklim organisasi (Wirawan, 2009).

Menurut Colquitt *et al.*, (2017:510) Budaya Organisasi sebagai pengetahuan sosial bersama dalam suatu organisasi mengenai aturan, norma, dan nilai yang membentuk sikap dan perilaku karyawannya. Budaya organisasi adalah suatu cara hidup di dalam suatu organisasi. (Robbins, 2016) menyatakan budaya organisasi merupakan berbagai system yang dibuat untuk para anggotanya sehingga dapat membedakan antara suatu organisasi dengan organisasi lain. Budaya organisasi adalah norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi, sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi (Wirawan, 2009). (Cancerina, 2013) menyatakan budaya organisasi yang terlihat nyata dan kuat dalam suatu perusahaan maka akan berdampak pada karyawan dalam motivasinya untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual atau kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi dalam lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi (Wirawan, 2009:122). Menurut Davis, (1997) bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap motivasi, produktivitas kerja dan kepuasan kerja. Iklim mempengaruhi hal itu dengan membentuk harapan pegawai tentang konsekuensi yang akan timbul dari berbagai Tindakan. Karyawan akan mengharapkan imbalan, kepuasan atas dasar persepsi mereka terhadap iklim organisasi.





Berdasarkan dari uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh Kepuasan Kerja (Hamali, 2016). Budaya Organisasi (Robbins, 2016). Iklim Organisasi (Wirawan 2009). Pengaruh antar variabel ini membentuk suatu model baru yang akan diteliti. Berdasarkan kajian penelitian terdahulu, belum terdapat kajian yang meneliti pengaruh tidak langsung seperti pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja serta pengaruh antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian lain juga terdapat pada teori dasar yang berbeda dari penelitian yang dilakukan oleh Wahyuniardi dan Nababan, (2016) dan Ritawati, (2013). Model penelitian, kajian pengaruh tidak langsung dan perbedaan teori dasar penelitian inilah yang akan menjadi *novelty* dalam penelitian ini.

PT Asuransi Kredit Indonesia Persero biasa disingkat menjadi PT Askrindo adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang asuransi/penjaminan, tidak dapat dipisahkan dari pembangunan ekonomi Bangsa dan Negara Republik Indonesia. PT Askrindo adalah bagian dari Indonesia Financial Group yang berbisnis di bidang asuransi. Untuk mendukung kegiatan bisnisnya, hingga tahun 2019, perusahaan ini memiliki 7 kantor wilayah, 60 kantor cabang, dan 6 kantor pemasaran yang tersebar di seluruh Indonesia. PT Askrindo kini bergabung dengan Holding BUMN asuransi dan penjaminan, Indonesia Financial Group (IFG). Sebelum peneliti menyebarkan kuesioner penelitian kepada karyawan, peneliti telah meneliti secara langsung keadaan kinerja perusahaan pada saat melaksanakan magang dan peneliti telah melakukan wawancara bersama dengan Bapak Alan Fuadi Al Ghani selaku Kepala Bidang Keuangan dan Umum PT. Asuransi Kredit Indonesia Cabang Yogyakarta.

Berdasarkan hasil wawancara penulis bersama dengan Bapak Alan Fuadi Al Ghani selaku Kepala Bidang Keuangan dan Umum PT. Asuransi Kredit Indonesia Cabang Yogyakarta pada tanggal 4 Oktober 2022 di Kantor PT. Askrindo Cabang Yogyakarta, dari wawancara tersebut pula menghasilkan suatu informasi bahwasannya Produksi KUR dari tahun 2020 menuju 2021 serta tahun 2021 menuju 2022 hasilnya adalah naik. Hal ini dapat juga disimpulkan bahwa keadaan produksi KUR 3 tahun kebelakang terus naik. Pada tahun 2023 ini PT. Asuransi Kredit Indonesia Cabang Yogyakarta mendapatkan 3 penghargaan antara lain Kinerja Kantor Cabang Terbaik, Pencapaian EBT Terbaik, Pencapaian Total Premi Terbaik. Dalam hal ini Keadaan Produksi KUR dan juga penghargaan diatas dapat menggambarkan bagaimana keadaan kinerja karyawan pada PT. Asuransi Kredit Indonesia Cabang Yogyakarta ini. Tetapi disisi lain hasil wawancara juga menyatakan pada semua bagian di perusahaan masih ditemukan banyak keterlambatan karyawan masuk kerja sebagian besar berlandaskan dengan alasan ramainya keadaan jalan, macet dan hujan. Rangkuman data keterlambatan karyawan di PT. Asuransi Kredit Indonesia Cabang Yogyakarta selama 4 bulan awal tahun 2022 adalah sebagai berikut:





**Tabel 1. Data Keterlambatan Karyawan PT. Asuransi Kredit Indonesia (ASKRINDO) Cabang Yogyakarta Bulan Januari - April 2022**

No	Bulan	Jumlah Karyawan Terlambat	Jumlah Seluruh Karyawan	Persentase
1.	Januari	6 Karyawan	30 Karyawan	20 %
2.	Februari	7 Karyawan	30 Karyawan	23,33 %
3.	Maret	9 Karyawan	30 Karyawan	30 %
4.	April	5 Karyawan	30 Karyawan	16,67 %

*Sumber: Data Internal PT. Asuransi Kredit Indonesia (ASKRINDO) Cabang Yogyakarta, 2022.*

Berdasarkan tabel 1.1 menunjukkan bahwa angka keterlambatan paling besar pada bulan Maret dengan persentase 30 % dengan total karyawan sebanyak 30 orang. Sedangkan angka keterlambatan paling kecil di bulan April dengan persentase 16,67 % dari total karyawan sebanyak 30 orang. Selain itu permasalahan mengenai berbagai aturan kerja di kantor yang sering tidak diindahkan oleh karyawan. Hal ini dapat mengindikasikan bahwa pemahaman karyawan mengenai nilai dan norma perusahaan masih minim dan berbeda-beda, serta kurangnya antusias karyawan untuk meningkatkan kualitas internal perusahaan yang sangat berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan serta berdampak pada hasil kinerja karyawan.

Peneliti juga sebelumnya telah melakukan observasi lapangan secara langsung pada saat peneliti sedang melaksanakan mata kuliah magang selama 30 hari di PT. Asuransi Kredit Indonesia Cabang Yogyakarta. Berdasarkan hasil pengamatan peneliti, perusahaan telah berusaha untuk melakukan berbagai cara demi meningkatkan kebahagiaan karyawan dan diharapkan karyawan senang dalam melakukan pekerjaannya. Tetapi sebaliknya Sumber Daya Manusia yang kurang mengoptimalkan usaha perusahaan tersebut serta kurang menyeimbangkan antara hak dan kewajiban yang melekat antar individu. Meskipun demikian, masih ditemukan indikasi perlunya kesadaran dari karyawan untuk memakai seragam yang rapi dan sopan saat masuk kantor, bekerja dengan tepat waktu, dan bekerja dengan penuh semangat serta berambisi untuk mengejar target.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan dan dipaparkan diatas, adanya *Research gap* serta fenomena dalam perusahaan membuat peneliti tertarik untuk mengkaji ulang serta memperdalam pengaruh budaya organisasi serta iklim organisasi terhadap kepuasan kerja dan dampaknya pada kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu penentuan objek yang berbeda yaitu pada PT. Asuransi Kredit Indonesia Cabang Yogyakarta.





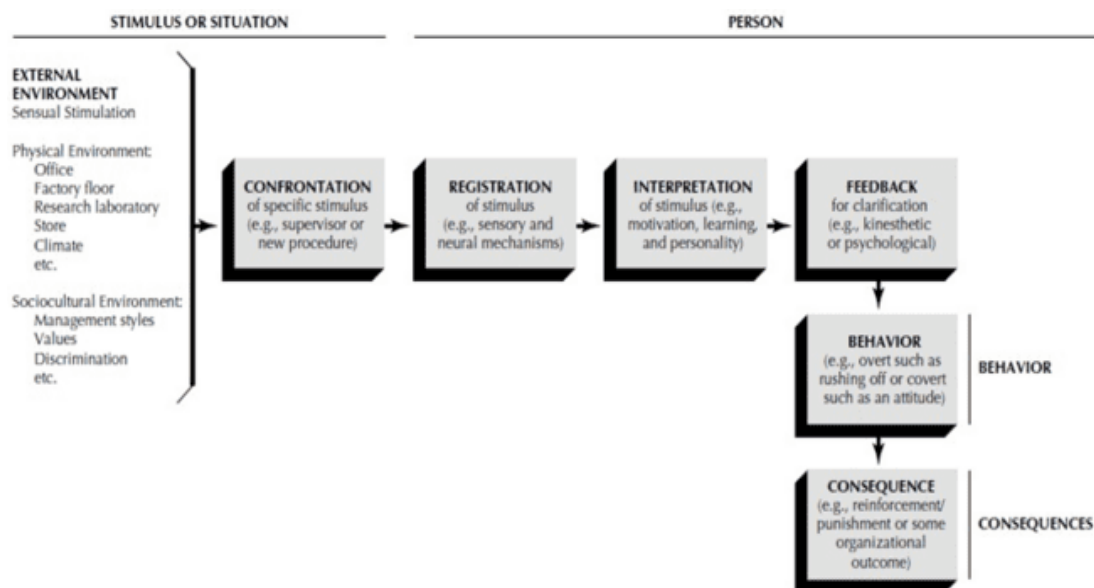
Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan”** (Studi Pada Karyawan PT. Asuransi Kredit Indonesia Cabang Yogyakarta).

## Kajian Pustaka

### Model Stimulus-Organism-Behavior-Consequence (S-O-B-C)

Luthans, *et al.* (2021) mengkaji mengenai perilaku organisasi dengan menggunakan pendekatan *stimulus-response*. Model S-O-R ini kemudian dikembangkan menjadi Model S-O-B-C (*Stimulus-Organism-Behavior-Consequence*) yang terdiri dari empat komponen. Model ini menunjukkan bahwa perilaku dapat terbentuk tergantung pada individu dan lingkungan yang dihadapi. Model S-O-B-C menurut Luthans, *et al.* (2021) sebagai berikut:

**Gambar 1. Model Stimulus-Organism-Behavior-Consequence (S-O-B-C)**



Sumber: *Organizational Behavior* (Luthans, Luthans & Luthans, 2021)





*a. Stimulus*

Stimulus (S) menggambarkan segala sesuatu yang ada di lingkungan organisasi yang mampu berperan menjadi dorongan bagi individu atau organisasi untuk berperilaku.

*b. Organism / Person*

Individu menjadi organisme dari model ini. Beberapa bentuk perilaku individu yang menentukan perilaku organisasi yaitu: penyaringan persepsi, kemampuan indera (melihat, mendengarkan, merasakan, mencium, dan mengecap), kemampuan emosional (kepribadian, konsep diri, sikap, keyakinan, dan kebiasaan), pembelajaran, dan motivasi.

*c. Behavior*

Perilaku mengacu pada sikap dan tindakan setiap individu yang terdiri dari respon terbuka dari perilaku yang bisa diamati dan respon tertutup dari suatu perilaku yang disembunyikan.

*d. Consequence*

Konsekuensi mengacu pada hasil dari perilaku yang dapat berupa positif ataupun negatif. Hasil yang positif merupakan konsekuensi yang dihasilkan dalam kepuasan dan memiliki keinginan untuk mengulangi perilaku yang telah dilakukan tersebut. Hasil negatif merupakan konsekuensi dari adanya ketidakpuasan, tidak memiliki keinginan untuk mengulangi perilaku dan memiliki keinginan melakukan perilaku yang lain.

Teori ini dipilih karena menurut peneliti memiliki kelebihan yaitu teori ini merupakan pengembangan teori sebelumnya dan sudah menjelaskan adanya *consequence* (konsekuensi) yang menunjukkan hasil dari terbentuknya perilaku kerja yang dilakukan. Berdasarkan model ini, Budaya Organisasi dan iklim organisasi dapat ditempatkan sebagai stimulus (S) karena stimulus sendiri yaitu segala sesuatu di lingkungan organisasi yang mendorong individu/organisasi untuk berperilaku, bagi terbentuknya kepuasan kerja sebagai respon atau *behavior* (R/B) yang dilandasi oleh motif dan sikap individu dalam organisasi (O). Hasil dari perilaku yang terbentuk akan menciptakan konsekuensi (C) yaitu kinerja karyawan.

## Metode

### Desain Penelitian

Penelitian ini, penulis menggunakan tipe penelitian yaitu tipe penelitian eksplanatori (explanatory research) dengan metode pendekatan kuantitatif, bertujuan untuk menjelaskan Pengaruh kasual antar variabel penelitian serta menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Hipotesis tersebut akan diuji kebenarannya supaya untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja serta dampaknya pada Kinerja Karyawan (studi pada karyawan PT. Asuransi Kredit Indonesia Cabang Yogyakarta).





---

## **Ruang Lingkup Penelitian**

Ruang lingkup dalam penelitian ini adalah ditujukan kepada karyawan yang bekerja di PT. Asuransi Kredit Indonesia Cabang Yogyakarta untuk meneliti dan mengetahui pengaruh Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja serta dampaknya pada Kinerja Karyawan.

## **Alasan Pemilihan Objek Penelitian**

Objek yang akan diteliti dalam penelitian ini yaitu PT. Asuransi Kredit Indonesia Cabang Yogyakarta yang berlokasi di Jl. Taman Siswa No.24, Wirogunan, Kec. Mergangsan, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta 5515. Alasan pemilihan objek penelitian ini karena PT. Asuransi Kredit Indonesia Cabang Yogyakarta ini merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dalam asuransi/penjaminan, tidak dapat dipisahkan dari pembangunan ekonomi Bangsa dan Negara Republik Indonesia. Keberadaan PT Askrimdo yang merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN), bergerak dalam asuransi kerugian senantiasa mengiringi keberhasilan pembangunan ekonomi Bangsa dan Negara Republik Indonesia. Sesuai dengan Visi dan Misinya, PT Askrimdo senantiasa menjalankan peran dan fungsinya sebagai Collateral Substitution Institution, yaitu lembaga penjamin yang menjembatani kesenjangan antara UMKM yang layak namun tidak memiliki agunan yang cukup untuk memperoleh kredit dari lembaga keuangan, baik perbankan maupun lembaga keuangan non-bank.

Terdapat alasan menarik peneliti mengambil objek tersebut untuk diteliti yaitu karena adanya permasalahan yang akan diteliti yang terjadi di PT. Asuransi Kredit Indonesia Cabang Yogyakarta. Terdapat beberapa kejanggalan dari kinerja karyawan yang berbeda dengan karyawan yang bekerja di Badan Usaha Milik Negara lainnya dari segi ketertiban waktu, penampilan, serta komunikasi. Peneliti telah mengamati secara langsung pada saat peneliti melakukan kegiatan magang pada PT. Asuransi Kredit Indonesia Cabang Yogyakarta tersebut. Hal tersebut menunjukkan bahwa tidak adanya kepuasan kerja dari karyawan yang bekerja di PT. Asuransi Kredit Indonesia Cabang Yogyakarta. Padahal keadaan Organisasi serta hubungan terjalin sangat baik antar karyawan. Selain itu lokasi PT. Asuransi Kredit Indonesia Cabang Yogyakarta berada di Yogyakarta dan sebagai tempat kegiatan magang peneliti, maka diharapkan dapat memudahkan peneliti dalam mencari data secara langsung sehingga dapat meneliti lebih dalam lagi permasalahan yang menjadi dasar penelitian ini. Oleh karena itu pula peneliti ingin mengetahui apakah dengan adanya keadaan Budaya Organisasi serta Iklim Organisasi yang baik atau buruk apakah dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan akhirnya apakah dapat mempengaruhi juga setiap kinerja dari karyawan tersebut.

## **Populasi dan Sampel**

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan yang bekerja di PT. Asuransi Kredit Indonesia Cabang Yogyakarta dengan jumlah sebanyak 30 karyawan. Alasan







---

pemilihan populasi yang ditujukan pada seluruh karyawan PT. Asuransi Kredit Indonesia Cabang Yogyakarta dikarenakan adanya permasalahan yang diangkat oleh peneliti melibatkan semua karyawan di perusahaan tersebut.

### **Teknik Pengambilan Sampel**

Teknik Pengambilan Sampel pada Penelitian ini menggunakan teknik *nonprobability* sampling, yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2019). Teknik pemilihan sampel dalam penelitian ini adalah sampling jenuh yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2019). Sampel yang digunakan dalam penelitian berjumlah 30 orang karyawan.

### **Data dan Sumber Data**

Data yang akan dipergunakan dalam penelitian ini yaitu bersumber dari data primer yaitu jenis data yang didapatkan secara langsung dari sumber pertama yang berasal dari individu dan diambil secara langsung oleh peneliti. Sumber data disajikan dan dipaparkan oleh peneliti yaitu dalam bentuk hasil wawancara, observasi dan pengisian kuesioner oleh karyawan PT. Asuransi Kredit Indonesia Cabang Yogyakarta. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan data sekunder sebagai pertimbangan dan pendukung dari data primer yang diperoleh dari berbagai literatur yang tersedia di internet, buku, dan jurnal.

### **Instrumen Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan untuk melengkapi data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner dibuat dengan memberikan beberapa pertanyaan atau pernyataan tertulis untuk dijawab oleh responden. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner secara *offline* kepada responden menggunakan formulir cetak.

### **Teknik Pengukuran Data**

Teknik pengukuran data dalam penelitian ini menggunakan Skala Likert yang merupakan seperangkat pertanyaan/pernyataan terhadap serangkaian pernyataan suatu obyek yang disusun dengan lima alternatif jawaban bertingkat, sehingga mudah dijawab oleh responden. Skala ini umumnya mempunyai 5 kategori mulai dari “sangat setuju” hingga “sangat tidak setuju”. Pengukuran Skala Likert ini secara rincian tercantum pada tabel 1.4 sebagai berikut:





**Tabel 2. Model Skala Likert**

Keterangan	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D (Sugiyono, 2017)*

## **Teknik Uji Validitas dan Reliabilitas**

### **Uji Validitas**

Validitas merepresentasikan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada obyek penelitian dengan data yang dilaporkan oleh peneliti. Uji Validitas digunakan untuk mengukur tingkat valid atau tidaknya suatu kuesioner penelitian. Semakin tinggi ketepatan datanya, maka semakin tinggi pula validitas datanya, Sugiarto (2017). Validitas pada penelitian ini diuji dengan menggunakan rumus Product Moment pada SPSS. Apabila nilai koefisien korelasi lebih dari 0,3 maka butir instrument dinyatakan valid, Sugiyono (2017).

### **Uji Reliabilitas**

Reliabilitas adalah suatu ukuran kuesioner yang menunjukkan bahwa indikator dari variabel cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpulan data. Tujuan dari uji reliabilitas ini untuk mengetahui konsistensi data kuesioner yang digunakan dalam penelitian. Suatu data dikatakan reliabel atau handal jika data tersebut konsisten dan menunjukkan adanya ketelitian, Sugiarto (2017). Uji reliabilitas pada penelitian ini akan diuji dengan menggunakan Cronbach Coefficient Alpha pada SPSS.

### **Teknik Analisis Data**

Analisis data bertujuan untuk mengolah data-data suatu penelitian sehingga menghasilkan nilai-nilai yang dapat diartikan. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan alat bantu berupa *software* pengolah data SmartPLS yang merupakan program komputer yang digunakan untuk menganalisis sebuah data untuk pengujian *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan metode *Partial Least Squares* (PLS). Pengujian hipotesis didasarkan pada Analisis Structural Equation Modeling (SEM) Partial Least Squares (PLS) dengan menggunakan perangkat lunak Warp PLS versi 3.0. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data sebagai berikut:

### **Analisis Statistika Deskriptif**

Statistik deskriptif menurut (Sugiyono, 2017) adalah analisis statistika yang digunakan untuk menganalisa suatu data dengan mendeskripsikan maupun menggambarkan data yang telah dikumpul sesuai kebenarannya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku secara umum





atau generalisasi. Penelitian ini akan menggambarkan pendapat responden yang berkaitan mengenai Lingkungan Kerja dan Keterlibatan Kerja terhadap Niat Tetap Tinggal melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening.

### **Analisis Statistik Inferensial**

Statistik inferensial menurut (Sugiyono, 2017) adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya digunakan untuk populasi. Teknik ini bertujuan untuk menarik kesimpulan dari karakteristik populasi yang jelas. Analisis dalam penelitian ini menggunakan metode analisis *Structural Equation Modelling* (SEM). Teknik analisis SEM merupakan gabungan dua metodologi yaitu ekonometrika yang berfokus pada prediksi dan psychometrika yang mampu menggambarkan konsep model dengan variabel laten (variabel yang tidak dapat diukur secara langsung) tetapi dapat diukur melalui indikator-indikatornya (Ghozali dan Latan, 2015). Jenis SEM yang digunakan *Partial Least Square* (PLS) yang terdiri dari dua sub-model yaitu model pengukuran (*outer model*) yang bertujuan untuk menunjukkan pengaruh antara indikator dengan konstruksinya dan model struktural (*inner model*) yang bertujuan untuk memprediksi pengaruh antar variabel laten.

### **Teknik Pengujian Hipotesis**

#### 1. Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t)

Uji hipotesis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh signifikan secara parsial antara variabel independen terhadap variabel dependen dengan membandingkan t-hitung dan t-tabel sebagai berikut:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{1-r^2}$$

Keterangan:

t = Statistik t parsial dengan derajat kebebasan n-2

r = Korelasi parsial yang ditentukan

n = Jumlah pengamatan

Derajat signifikansi yang digunakan adalah sebesar 0,05 (5%). Apabila nilai signifikan (sig) < 0,05 maka hubungan kedua variabel dikatakan signifikan. Sebaliknya, apabila nilai signifikansi (sig) > 0,05 maka hubungan kedua variabel tidak signifikan.

### **Hasil dan Pembahasan**

#### **Pengaruh Budaya Organisasi (X1) Terhadap Kepuasan Kerja (Z)**

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai t-statistik sebesar 6.397 > t-tabel 1,96. Hasil penelitian ini





mendukung teori Colquitt et al., (2017) diketahui bahwa Budaya Organisasi dapat menjadi salah satu pendorong terbentuknya kepuasan kerja. Sebuah perusahaan yang mempunyai Budaya Organisasi yang baik maka akan menyebabkan karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja, sehingga mereka dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik pula. Budaya Organisasi dapat mempengaruhi bagaimana keadaan sebuah karyawan dalam perusahaannya dan pada akhirnya juga berdampak pada kinerja karyawannya. Ketika keadaan budaya organisasi didalam perusahaan sudah sesuai dengan harapan karyawan, maka selanjutnya akan membentuk kepuasan kerja, tetapi sebaliknya apabila keadaan budaya organisasi dalam suatu perusahaan adalah buruk (komitmen dengan perusahaan rendah, hubungan antar karyawan tidak baik, tidak memperhatikan detail soal pekerjaan dan lain sebagainya) maka akan menyebabkan karyawan kesulitan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka. Akhirnya, hal ini yang menjadi permasalahan munculnya ketidakpuasan kerja karyawan dalam perusahaan.

Pernyataan ini didukung oleh Kotter dan Heskett (Sutanto, 2002: 129) yang mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang kuat akan memicu karyawan untuk berfikir, berperilaku, dan bersikap sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan anggota organisasi yang mendukungnya akan menimbulkan kepuasan kerja.

Hasil dari penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Herawan (2015) yang menyatakan bahwa Budaya organisasi memberikan pengaruh yang paling besar terhadap kepuasan, begitu juga dengan hasil penelitian Ritawati (2013) dan Pallawagau (2021) yaitu Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja karyawan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa suatu kepuasan kerja akan tercipta dengan adanya budaya organisasi yang diciptakan dengan baik oleh perusahaan karyawannya sendiri.

Hasil dari analisis statistik deskriptif indikator pada variabel Budaya Organisasi menunjukkan bahwa nilai rata-rata terendah terdapat pada tanggapan responden tentang penanggung resiko dalam mengambil keputusan pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Asuransi Kredit Indonesia Cabang Yogyakarta perlu membangun setiap karyawan untuk berani mengambil resiko demi suatu pekerjaan dalam konteks positif, dan harus masih sesuai dalam peraturan yang ada diperusahaan. Karna setiap manusia pasti harus mempunyai sifat keberanian untuk mengambil resiko untuk selangkah kedepan lebih maju, jika karyawan takut dan mudah menyerah untuk mengambil suatu kesempatan yang ada, maka semua tidak akan berkembang, karena kesempatan hanya datang satu kali dan tidak dapat diulang, dengan cara ini diharapkan kuatnya budaya organisasi dapat meingkatkan kepuasan kerja.

### **Pengaruh Iklim Organisasi (X2) Terhadap Kepuasan Kerja (Z)**

Hasil pengujian hipotesis menggunakan SmartPLS membuktikan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai t-statistik sebesar  $2.894 > t\text{-tabel}$





1,96. Hasil penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Lussier, (2017: 505) Iklim organisasi adalah kualitas lingkungan internal organisasi yang relatif bertahan lama seperti yang dirasakan oleh para anggotanya. Sesuai dengan teori diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh terhadap kepuasan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Menurut Davis, (1997) bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap motivasi, produktivitas kerja dan kepuasan kerja. Iklim mempengaruhi hal itu dengan membentuk harapan pegawai tentang konsekuensi yang akan timbul dari berbagai Tindakan. Karyawan akan mengharapkan imbalan, kepuasan atas dasar persepsi mereka terhadap iklim organisasi. T. Hani Handoko (2001:193) mengemukakan bahwa Iklim organisasi memberikan suatu lingkungan kerja yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi orang-orang dalam organisasi, dimana hal itu selanjutnya akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Pernyataan tersebut didukung oleh Brown dan Leigh (1996) yang mengatakan bahwa iklim organisasi menjadi sangat penting karena organisasi yang dapat menciptakan lingkungan dimana karyawannya merasa ramah dapat mencapai potensi yang penuh dalam melihat kunci dari keunggulan bersaing. Pernyataan ini sangat jelas dipaparkan bahwa Iklim Organisasi sangatlah berpengaruh terhadap kepuasan seorang karyawan dalam bekerja, jika karyawan puas dalam bekerja maka karyawan dapat mengerjakan pekerjaannya dengan sebaik mungkin dan akhirnya pun akan mempengaruhi perkembangan perusahaan.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Zijada Rahimic (2013) yaitu iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan pada perusahaan di Bosnia dan Herzegovina. Selain itu Penelitian yang dilakukan oleh Rusmawati dan Hamsinah (2021) dan juga dengan penelitian Soelton, Mochamad, et., al. (2020) disimpulkan bahwa Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hasil analisis deskriptif indikator pada variabel Iklim Organisasi menunjukkan bahwa nilai rata-rata terendah terdapat pada tanggapan responden tentang hubungan antar karyawan baik dan hangat, dan perusahaan telah memberikan sarana dan prasarana yang baik dan cukup memadai bagi karyawan dengan car aini diharapkan Iklim Organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa PT. Asuransi Kredit Indonesia Cabang Yogyakarta perlu untuk membuat suatu acara yang bertujuan mempererat hubungan antar karyawan serta memberikan pekerjaan yang diwajibkan untuk bekerja sama, diharapkan supaya dengan cara itu hubungan antar karyawan semakin terjalin erat dan suasana pekerjaan semakin baik dan akhirnya dapat meningkatkan kepuasan kinerja pada karyawan. Hal tersebut pula menunjukkan bahwa perusahaan perlu untuk meningkatkan pemberian sarana dan prasarana yang mungkin belum ada dan sangat diperlukan karyawan, terima segala aspirasi karyawan supaya perusahaan dapat memperbaiki dan memberikan prasarana dan sarana yang belum terpenuhi, dan akhirnya diharapkan dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan.





---

### **Pengaruh Budaya Organisasi (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Hasil pengujian hipotesis menggunakan SmartPLS membuktikan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai t-statistik sebesar  $3.662 > 1,96$ . Hasil penelitian ini mendukung Teori Menurut Colquitt et al., (2017: 546) “Budaya organisasi adalah pengetahuan sosial bersama di dalam organisasi berkenaan dengan peraturan, norma, nilai-nilai yang membentuk sikap dan perilaku pekerja. Menurut Colquitt Budaya Organisasi adalah salah satu hal yang dapat mempengaruhi perilaku pekerja didalam pekerjaannya. Jadi budaya organisasi dapat membentuk dan menguatkan sikap tertentu dan perilaku pekerja dengan menciptakan satu sistem pengawasan terhadap pekerja (Colquitt et al., 2017: 548).

Pernyataan ini didukung oleh Kandula (2006) kunci untuk kinerja yang baik adalah budaya yang kuat. Dia lebih lanjut menyatakan bahwa disebabkan oleh perbedaan budaya organisasi, strategi yang sama tidak menghasilkan hasil yang sama untuk dua organisasi dalam industry yang sama dan di lokasi yang sama. Sebuah budaya yang positif dan kuat dapat membuat individu rata-rata melakukan dan mencapai cemerlang sedangkan budaya yang negatif dan lemah dapat mendemotivasi pegawai yang luar biasa untuk underperform dan berakhir dengan tidak ada prestasi. Oleh karena itu budaya organisasi memiliki peran aktif dan langsung dalam manajemen kinerja.

Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan Giantari dan Riana, (2017) menunjukkan bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai. Hasil penelitian lain oleh Hanifah, Rofaida, dan Ciptagustia, (2021) dengan hasil yang sama.

Hasil dari analisis statistik deskriptif indikator pada variabel Budaya Organisasi menunjukkan bahwa nilai rata-rata terendah tanggapan responden tentang kemampuan responden dalam menanggung resiko untuk mengambil keputusan pekerjaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa PT. Asuransi Kredit Indonesia Cabang Yogyakarta perlu untuk terus memberikan motivasi kepada karyawan untuk berani dalam mengambil resiko yang tujuannya untuk pekerjaan dan dalam hal yang positif dan masih dalam batas yang wajar sesuai dengan peraturan yang diberikan oleh perusahaan. Hal ini juga akan dapat menambah kemajuan untuk satu Langkah kedepan lebih maju, dan akhirnya budaya organisasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja setiap karyawan.

### **Pengaruh Iklim Organisasi (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Hasil pengujian hipotesis menggunakan SmartPLS membuktikan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai t-statistik sebesar  $2.191 > 1,96$ . Hasil penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan oleh (Lussier, 2017) mengatakan bahwa iklim organisasi adalah persepsi pegawai mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang





---

secara relatif dirasakan oleh anggota organisasi yang kemudian akan mempengaruhi perilaku mereka berikutnya.

Pernyataan ini pula didukung oleh Darodjat (2015:85) juga mengatakan bahwa iklim organisasi sebagai suatu yang dapat diukur pada lingkungan kerja baik secara langsung maupun secara tidak langsung berpengaruh pada karyawan dan pekerjaannya dimana tempat mereka bekerja. Menurut teori yang dikemukakan oleh (Wirawan, 2009) dalam (Chely Karundeng, Christine 2013) mendefinisikan bahwa iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi. Berdasarkan kutipan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa menurut Wirawan, Iklim Organisasi menjadi salah satu pengaruh kinerja suatu karyawan dalam organisasi.

Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ratnasari, Buulolo dan Nasrul, (2020) adanya pengaruh antar variabel secara lebih spesifik, yaitu iklim organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian lain yang pernah dilakukan oleh Kurniawati, (2018) dengan hasil yang sama dapat menguatkan Teori Lussier.

Hasil analisis deskriptif indikator pada variabel Iklim Organisasi menunjukkan bahwa nilai rata-rata terendah terdapat pada tanggapan responden tentang keadaan hubungan karyawan baik dan hangat serta tanggapan responden mengenai perusahaan memberikan sarana dan prasarana yang baik dan cukup memadai. Hal tersebut menunjukkan bahwasannya PT. Asuransi Kredit Indonesia Cabang Yogyakarta perlu untuk memberikan pekerjaan yang tujuannya untuk meningkatkan tingkat kerjasama dalam perusahaan, hal ini juga menjadi salah satu cara yang perlu dicoba untuk perusahaan, supaya hubungan antar karyawan semakin erat dan selalu berkesinambungan. Dalam hal lain perusahaan juga perlu menerima masukan dan saran dari karyawan dalam hal sarana dan prasarana yang dibutuhkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan yang berkaitan dengan perusahaan, hal ini diharapkan iklim organisasi akan dapat meningkatkan daya kinerja setiap karyawan.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Hasil pengujian hipotesis menggunakan SmartPLS membuktikan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan nilai t-statistik sebesar  $2.181 > 1,96$ . Hasil penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Menurut Colquitt et al., (2017) bahwa kepuasan kerja adalah tingkat perasaan menyenangkan yang diperoleh dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan berdampak terhadap kinerja karyawan tersebut Teori yang lain menyebutkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang sangat kuat dengan kinerja karyawan (Luthans, et al.,(2021).





Pendapat lain juga didukung oleh teori yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2010:9), yang mengidentifikasikan bahwa kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dari pendekatan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa jika kepuasan kerja seorang karyawan pada aspek pekerjaannya masing-masing semakin baik, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat baik itu yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas maupun kemandirian.

Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Syardiansah, Latief, Daud, Windi, dan Suharyanto, (2020) yaitu bahwa kepuasan kerja dimiliki berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, serta penelitian lain yang dilakukan oleh Susanto, (2019) dengan hasil yang sama. Hasil penelitian terdahulu tersebut dapat memperkuat teori diatas.

Hasil dari analisis statistik deskriptif indikator pada variabel Kepuasan Kerja menunjukkan bahwa rata-rata terendah terdapat pada tanggapan responden mengenai system pengawasan dan pemeriksaan pekerjaan karyawan dari atasan. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Asuransi Kredit Indonesia Cabang Yogyakarta perlu untuk meningkatkan kualitas pengawasan dan pemeriksaan dari semua karyawan yang mempunyai bawahan / setiap kepala bidang dan pimpinan cabang. Tidak hanya meningkatkan kualitas tapi perlu juga dalam mencoba metode pengawasan dan pemeriksaan yang lain supaya dapat sesuai dengan bawahan serta dapat bekerja sama dengan baik dan dengan cara ini diharapkan kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja pada karyawan.

### **Pengaruh Budaya Organisasi (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Melalui Kepuasan Kerja (Z)**

Hasil pengujian hipotesis menggunakan SmartPLS membuktikan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja dengan nilai t-statistik sebesar  $2.218 > 1,96$ . Namun demikian, hasil tersebut menunjukkan bahwa Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja memiliki hasil yang lebih rendah dibandingkan dengan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang memperoleh nilai sebesar 3.662. Oleh karena itu, variabel Kepuasan Kerja memiliki pengaruh lemah dalam memediasi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini terjadi dikarenakan Budaya Organisasi yang dirasakan karyawan dan yang berada dalam perusahaan dirasa telah kondusif dan sesuai untuk meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan secara langsung. Sehingga, tanpa adanya Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi yang baik akan mempengaruhi kualitas kinerja pada karyawan.







---

## **Pengaruh Iklim Organisasi (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Melalui Kepuasan Kerja (Z)**

Hasil pengujian hipotesis menggunakan SmartPLS membuktikan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja dengan nilai t-statistik sebesar  $2.128 > 1,96$ . Hal tersebut menunjukkan bahwa Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja memiliki hasil nilai yang lebih besar dibandingkan dengan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang memperoleh nilai sebesar 2.191. Oleh karena itu, variabel Kepuasan Kerja dapat memediasi pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Menurut Davis, (1997) bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap motivasi, produktivitas kerja dan kepuasan kerja. Iklim mempengaruhi hal itu dengan membentuk harapan pegawai tentang konsekuensi yang akan timbul dari berbagai Tindakan. Karyawan akan mengharapkan imbalan, kepuasan atas dasar persepsi mereka terhadap iklim organisasi. T. Hani Handoko (2001:193) mengemukakan bahwa Iklim organisasi memberikan suatu lingkungan kerja yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi orang-orang dalam organisasi, dimana hal itu selanjutnya akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Perusahaan yang terus menjaga Kualitas Iklim Organisasi akan meningkatkan pencapaian atas tugas, tanggung jawab serta tujuan dari organisasi tersebut. Keadaan Iklim Organisasi ini akan menjadi harapan bagi seluruh karyawan yang bekerja dalam perusahaan untuk peningkatan masing-masing individu dan akhirnya juga akan mempengaruhi kualitas kinerja dalam suatu perusahaan. Dan dengan demikian, tingkat kepuasan kerja yang terus terjaga akan membuat karyawan berusaha yang terbaik untuk terus berjuang dalam pekerjaannya di perusahaan tersebut sehingga kinerja dalam perusahaan akan terus meningkat pula seiring berjalannya waktu.

### **Penutup**

#### **Kesimpulan**

Kesimpulan yang dapat ditarik berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada BAB III yaitu:

1. Budaya Organisasi berpengaruh Signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan PT. Asuransi Kredit Indonesia Cabang Yogyakarta. Hal ini menunjukkan bahwasannya semakin kuat budaya organisasi yang diyakini oleh karyawan maka akan semakin meningkat kepuasan kerja pada karyawan PT. Asuransi Kredit Indonesia Cabang Yogyakarta.
2. Iklim Organisasi berpengaruh Signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan PT. Asuransi Kredit Indonesia Cabang Yogyakarta. Hal ini menunjukkan bahwasannya semakin baik iklim organisasi yang menunjang suasana kerja kondusif karyawan maka akan semakin meningkat kepuasan kerja pada karyawan PT. Asuransi Kredit Indonesia Cabang Yogyakarta.





3. Budaya Organisasi berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan PT. Asuransi Kredit Indonesia Cabang Yogyakarta. Hal ini menunjukkan bahwasannya semakin kuat budaya organisasi yang diyakini karyawan maka akan semakin meningkat kinerja pada karyawan PT. Asuransi Kredit Indonesia Cabang Yogyakarta.
4. Iklim Organisasi berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan PT. Asuransi Kredit Indonesia Cabang Yogyakarta. Hal ini menunjukkan bahwasannya semakin baik iklim organisasi yang menunjang suasana kerja kondusif karyawan maka akan semakin meningkat kinerja pada karyawan PT. Asuransi Kredit Indonesia Cabang Yogyakarta.
5. Kepuasan Kerja berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan PT. Asuransi Kredit Indonesia Cabang Yogyakarta. Hal ini menunjukkan bahwasannya kepuasan kerja pada karyawan yang disebabkan karena harapannya telah terpenuhi maka akan berpengaruh terhadap kinerja pada karyawan PT. Asuransi Kredit Indonesia Cabang Yogyakarta.
6. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada karyawan PT. Asuransi Kredit Indonesia Cabang Yogyakarta. Namun, kepuasan kerja memediasi secara lemah antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi yang diyakini oleh karyawan akan mempengaruhi kinerja pada karyawan PT. Asuransi Kredit Indonesia Cabang Yogyakarta meskipun tanpa meningkatkan Kepuasan Kerja.
7. Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada Karyawan PT. Asuransi Kredit Indonesia Cabang Yogyakarta. Namun, kepuasan kerja memediasi secara kuat antara Iklim Organisasi dengan Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwasannya semakin baik iklim organisasi yang menunjang suasana kerja kondusif karyawan maka akan meningkatkan Kepuasan Kerja yang dirasakan oleh karyawan. Kepuasan ini akan meningkatkan kualitas kinerja pada karyawan di dalam perusahaan. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat menjadi variabel mediasi antara Iklim Organisasi dengan Kinerja Karyawan pada Karyawan PT. Asuransi Kredit Indonesia Cabang Yogyakarta.

### **Saran**

Berdasarkan analisis, pembahasan serta kesimpulan, maka peneliti memberikan beberapa saran, diantaranya:

#### **Bagi PT. Asuransi Kredit Indonesia Cabang Yogyakarta**

1. Rasa berani dalam mengambil resiko pekerjaan dalam hal positif pada variabel Budaya Organisasi mendapatkan nilai terendah diantara tanggapan responden. PT. Asuransi Kredit Indonesia sebaiknya mengadakan pelatihan rutin mengenai manajemen risiko dan memberikan penghargaan kepada karyawan yang berhasil mengambil risiko yang positif.





- 
- Dan perusahaan perlu memberikan pekerjaan yang satu tingkat lebih tinggi kerumitan kepada setiap karyawan, supaya dapat berlatih untuk berani mengambil resiko yang ada, dan berani untuk melangkah kedepan dengan menggunakan metode job design yaitu *Job enrichment* yang merupakan suatu pendekatan untuk merancang kembali pekerjaan karyawan guna meningkatkan motivasi intrinsik dan meningkatkan kepuasan kerja dengan memberikan mereka kesempatan untuk menggunakan berbagai kemampuan mereka.
2. Rasa hangat dan baik hubungan antar karyawan di perusahaan dan perasaan karyawan dalam hal pemberian sarana prasarana yang dibutuhkan karyawan pada variabel Iklim Organisasi mendapatkan nilai terendah diantara tanggapan responden lain. Oleh karena itu PT. Asuransi Kredit Indonesia Cabang Yogyakarta sebaiknya sering membuat suatu acara untuk mempererat hubungan antar karyawan contohnya yaitu Family Gathering, outbond, dan lain sebagainya serta dapat memberikan pekerjaan yang membutuhkan kerjasama dalam perusahaan diharapkan dapat mempererat hubungan antar karyawan. Dan sebaiknya perusahaan terus menerima masukan, saran dan kritik kemudian diperbincangkan dalam halnya peningkatan sarana dan prasarana yang dibutuhkan oleh karyawan, dan diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan yang semakin baik.
  3. Kepuasan karyawan dalam hal pengawasan dan pemeriksaan pekerjaan dari atasan pada variabel Kepuasan Kerja mendapat nilai terendah diantara tanggapan responden yang lainnya. Oleh karena itu, PT. Asuransi Kredit Indonesia Cabang Yogyakarta harus meninjau ulang bagaimana kualitas dan metode pada pengawasan dan pemeriksaan yang dilakukan oleh Kepala Bidang atau Pimpinan Cabang. Hal ini diharapkan karyawan terus dapat menyelesaikan tugasnya dengan cara yang baik dan akhirnya pula akan meningkatkan kualitas kinerja.
  4. Karyawan mampu menyelesaikan tugas dengan tepat waktu walaupun mencakup beberapa tugas secara bersamaan pada variabel Kinerja Karyawan mendapatkan nilai terendah diantara tanggapan responden yang lain. Oleh karena itu, PT. Asuransi Kredit Indonesia Cabang Yogyakarta harus menjaga ketepatan batas waktu dalam pengerjaan suatu pekerjaan pada karyawan, hal ini pula akan meningkatkan kedisiplinan yang baik dan akhirnya pula akan meningkatkan kualitas kerja pada karyawan.
  5. Variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi Kinerja Karyawan di perusahaan adalah Budaya Organisasi. Oleh karena itu, perusahaan harus terus menjaga kekuatan Budaya Organisasi yang berada dalam perusahaan agar tetap terjaga, bertahan, dan kokoh sehingga karyawan secara langsung akan meningkat dalam hal kualitas kerjanya.





---

### Bagi Peneliti Selanjutnya

1. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan model ini dengan menambahkan variabel atau indikator lainnya seperti yang berbeda diluar variabel yang telah digunakan dalam penelitian ini, agar memperoleh hasil yang beragam.
2. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat memperluas populasi penelitian pada perusahaan besar dengan unit kerja yang berbeda seperti *Quality Control*, *Logistic*, *Stakeholder Relation* (CSR), dan sebagainya.
3. Peneliti Selanjutnya diharapkan lebih memperhatikan tentang perizinan penelitian kepada perusahaan terkait pengambilan data primer atau data perusahaan dan segala sesuatu mengenai penelitian sebaiknya lebih rinci dan lengkap agar mempermudah dalam melakukan penelitian.
4. Peneliti selanjutnya diharapkan lebih mengenal objek secara mendalam sebelum melakukan penelitian, agar dapat mengetahui permasalahan yang terjadi didalam perusahaan.

### Daftar Pustaka

Achua, C. F., & Lussier, R. N. 2010. *Effective Leadership* (4th ed.)

Agustin, J. W. 2023. Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat (Studi Kasus Kantor Bank Bpd Kantor Cabang KC. Siteba). *Ekasakti Matua Jurnal Manajemen*, 1(1), 25-32.

Anwar, M. 2018. Faktor Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Kantor Telkom Cabang Banjarmasin). *Jurnal Riset Inspirasi Manajemen Dan Kewirausahaan*, 2(1), 19–37.

Basuki, Kustiadi. 2016. Pengaruh Budaya dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan Divisi Produksi PT. SMU Jakarta. Pusat Penelitian Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Jakarta P-ISSN : 14104814 E-ISSN : 2502-6690.

Bodroastuti, T., & Rulijaji, A. 2016. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) serta Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis*, 13(1). Vol 13 No. 1 Maret 2016.

Brown SP, & Leigh TW. 1996. A new look at psycholocial climate and Its relationship to job involvement, effort and performance. *Journal of applied psychology*, 81, 358-368.

Cancerina, Y. 2013. Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Finansial dan Budaya Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada CV. SINEZ. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 2(12), 1662–1681.





- 
- Colquitt, Jason A., LePine, and Wesson. 2017. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- D.R. Brown. 2008. *An Experiential Approach to Organization Development*, Prentice Hall International, New Jersey.
- Darmawan, Imam. 2017. Pengaruh Iklim Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja. Pekanbaru : Jurusan Ilmu Komunikasi, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, UIN Suska Riau. *Jurnal Risalah*, Vol. 28, No. 2, Desember 2017: 76-81
- Darodjat. 2015. *Konsep-Konsep Dasar Manajemen Personalia*. Edisi 9 Buku 2. Jakarta. Penerbit: Selemba Empat.
- Davis. K. 1997. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior (Perilaku Dalam Organisasi)*. Terjemahan: Agus Dharma. Jakarta : Erlangga.
- Dharma, A. 2013. *Manajemen Supervisi (Cetakan Ke)*. Raja Grafindo Persada.
- Diania, Tobing. 2009. Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, VOL.11, NO. 1, MARET 2009: 31-37.
- Ely, Kurniawati. 2018. Pengaruh Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. Batam : Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Batam. *Jurnal Dimensi*, VOL. 7, NO. 2 : 240-254 JULI 2018 ISSN: 2085-9996.
- Ghozali, I., & Latan, H. 2015. *Partial Least Square : Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris (Edisi Kedua)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Giantari, Ida Ayu Indah., Riana, I Gede. 2017. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan Klumpu Bali Resort Sanur. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 6, No. 12, 2017: 6471-6498 ISSN : 2302-8912.
- Hamali, Arif Yusuf. 2016. *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Pertama*. Jakarta : CAPS.
- Hani, T. Handoko. 1996. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE
- Hanifah, D. D., Rofaida R.Ciptagustia, A. 2021. Organizational culture and its impact on employee performance. *Human Resources Management Studies*, Vol1(2), 116-130.
- Haryono, S., Ambarwati, Y. I., & Md Saad, M. S. 2019. Do Organizational Climate and Organizational Justice Enhance Job Performance Through Job Satisfaction? a Study of Indonesian Employees. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(1), pp. 1–6.





- 
- Hasibuan, Malayu S.P., H. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara. Pages : 203
- Herawan, K., Mukdzam, M. D., & Nurtjahjono, G. E. 2015. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan studi pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) kantor cabang Kota Malang Kawi. Brawijaya University. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* Vol. 1 No. 1 Januari 2015|. [administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id](http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id)
- Inten Suastika Dewi, A., & Sri Darma, G. 2017. Proses Rekrutmen, Seleksi, Pelatihan, Penempatan dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 14(1), 1-18.
- Kandula, S.R. 2006. *Performance Management*. New Delhi : Prentice Hall of India Private.
- Karundeng, Christine Chely. 2013. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Taspen (Persero) Cabang Manado. *E-journal unsrat. Jurnal Acta Duirna* Vol II No. 3 2013.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. 2001. *Organizational Behavior*. New York: Mc Graw Hill Companies, Inc.
- Kurnia Maulida, Indah. 2013. Pengaruh Budaya Organisasi Yang Menerapkan Nilai Jawa Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Moderating (Studi terhadap Karyawan di PT. BP Kedaulatan Rakyat Yogyakarta). *Diss. Magister Manajemen Program Pascasarjana UKSW*.
- Lusri, Lidya; Siagian Hotlan. 2017. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan PT. Borwita Citra Prima Surabaya. *Jurnal AGORA* Vol. 5, No. 1, (2017)
- Lussier, Robbert. 2017., *Human Relations in Organizations. Applications and Skill Building. Tenth Edition.*, published by MCGraw-Hill/Irwin, a business unit of The MCGraw-Hill Companies, Inc., 1221 Avenue of the Americas, New York.
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. 2021. *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach (Edisi Empat Belas)*. United States of America: IAP-Information Age Publishing Inc.
- Mangkunegara, A. P. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. 2010. *Evaluasi Kinerja SDM, Cetakan Kedua*, Bandung: PT Refika Aditama.
- Mathis, Robert L dan Jhon H. Jackson. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Buku II*, Penerjemah : Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie, Jakarta : Salemba Empat.
- Nawawi, Ismail. 2013. *Budaya Organisasi & Kepemimpinan Kinerja*. Jakarta : Penerbit Kencana.





- 
- Pallawagau, Andi. 2021. "The Impact of organizational culture, and work motivation on employee performance through employee job satisfaction PT. Kasmar Tiar Raya." *International Journal of Economics, Management, Business, and Social Science (IJEMBIS)* 1.1 (2021): 11-21.
- Paramita, W., Prayuda, W. H., & Handaru, A. W. 2013. Pengaruh lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada bank btn (persero) cabang Bekasi. *JRMSI- Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 4(2), 257-275.
- Rahimic, Zijada. 2013. Influence of Organizational Climate on Job Satisfaction in Bosnia and Herzegovina Companies. Bosnia : School of Economics and Business, University of Sarajevo, Bosnia and Herzegovina. *International Business Research*; Vol. 6, No. 3; 2013 ISSN 1913-9004 E-ISSN 1913-9012 Published by Canadian Center of Science and Education.
- Ratnasari, Sri Langgeng., Buulolo, Martinus., Nasrul, Herni, Widiyah. 2020. Analisis Karakteristik Individu, Lingkungan Kerja, Iklim Organisasi, Motivasi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi Review (MANOR)* Vol. 2, Nomor 1, Mei 2020 E-ISSN 2716-148x P-ISSN 2657-0130.
- Ritawati, Agustina.2013. Pengaruh Kepemimpinan Transformasioanal dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja PT. Jamsostek cabang Surabaya. *Journal Universitas 17 Agustus: Surabaya*. Volume: 9 Hal: 82 – 93
- Robbins, Stephen P., Judge, T. 2016. *Perilaku Organisasi Organizational Behavior*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rukanda, Achmad Jajang, and Ahmad Faisal. 2023. "Pengaruh Keterikatan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. MNC Wahana Wisata." *Jurnal Ilmiah Manajemen SURYA PASCA SCIENTIA* 12.1 2023.
- Rusmawati dan Hasinah. 2021. Effect of Organizational Climate on Employee Job Satisfaction at PT. Persada Crown in Jakarta. Banten : Universitas Pamulang, Tangerang Selatan, Banten, Indonesia. Kontigensi : *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 9(2), 313-317.
- Simamora, H. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. UPP STIM YKPN
- Soelton, Mochamad, et al. 2020. "Recognizing the Role of Job Satisfaction in Predicting the Relationship Between Political Organization, Organizational Climate, and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behaviour on Liquor Distributor Companies in Indonesia." *European Journal of Business and Management* 12.13 (2020): 2222-1905.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, CV





- 
- Surya, I. B. K., Dewi, A. A. S. K., Utama, I. W. M., Sriathi, A. A. A., & Mujiati, N. W. 2017. *Budaya Tri Hita Karana, Komitmen Organisasional, dan Kepemimpinan Asta Dasa Paramiteng Prabhu Pengaruhnya Terhadap Kinerja Organisasi*. Prosiding Seminar Nasional AIMI, 294–304.
- Susanto, N. 2019. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Penjualan Pt Rembaka. *Agora*, 7(1).
- Sutanto, Aftono, 2002. Peran Budaya Organisasional Untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis FE Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta*, Vol. 6., No.2, Desember.
- Syardiansah, Abdul Latief, Muhammad Nur Daud, Windi dan Agung Suharyanto. 2020. The Effect of Job Satisfaction and Organizational Culture on Employee Performance of the Royal Hotel in East Aceh District. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)* Volume 3, No 2, May 2020, Page: 849-857 e-ISSN: 2615-3076(Online), p-ISSN: 2615-1715(Print).
- Umam, K., 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia. Pages : 192
- Umar, H. 2011. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Vera, Saragistio. 2020. Modul Manajemen Sumber Daya Manuisa. UNIVERSITAS DIRGANTARA MARSEKAL SURYADARMA.
- Wahyuniardi, Rizki., Nababan, Hepyitisa Renaldo. 2018. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan. *Jurnal Teknik Industri*, Vol. 19, No. 2, Agustus 2018, pp. 118-126 ISSN 1978-1431 print / ISSN 2527-4112 online
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja Edisi Ketiga*. Jakarta; Rajawali Pers.
- William, S., & McMinn, J. 2006. *Podcasting Possibilities : Increasing Time and Motivation in the Language Learning Classroom*, 1–4.
- Wirawan. 2009. *Budaya dan Iklim Organisasi*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

#### **Sumber Internet dan Website:**

- <https://askrindo.co.id/>. 3 September 2021. Tentang Kami. Diakses pada 21 Februari 2023.  
<https://askrindo.co.id/profil-perusahaan>

