

# PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA DAN PEMBELAJARAN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI TERHADAP KARYAWAN PT. BHUMI PHALA PERKASA

William Jesen Wiratama Tong dan Thomas Santoso  
Program *Business Management*, Program Studi Manajemen,  
Fakultas Bisnis dan Ekonomi, Universitas Kristen Petra  
Jl. Siwalankerto 121–131, Surabaya 60236  
E-mail: [Williamjesen@gmail.com](mailto:Williamjesen@gmail.com); [Thomass@petra.ac.id](mailto:Thomass@petra.ac.id)

**Abstrak-** Pada penelitian kali ini peneliti membahas mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, yang dimana kepuasan kerja dan pembelajaran organisasi sebagai variabel *intervening* pada karyawan PT. Bhumi Phala Perkasa. Metode yang digunakan oleh penulis adalah metode kuantitatif dan menggunakan *software smartPLS* untuk pengolahan data dengan menggunakan 51 responden. Hasil yang didapatkan pada penelitian ini adalah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja, pembelajaran organisasi, kepuasan kerja dan pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan pembelajaran organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: Budaya organisasi, Kinerja karyawan, Kepuasan Kerja, Pembelajaran organisasi.

## PENDAHULUAN

Tren yang sedang beredar dalam sumber daya manusia pada sebuah perusahaan menunjukkan bahwa adanya penargetan terhadap kinerja karyawan (*employee performance*) yang meningkat (Rusu et al., 2016). Kinerja karyawan sendiri dapat diartikan sebagai sebuah aksi, bukan kejadian yang dimana aksi itu terdiri dari banyaknya komponen dan bukan merupakan hasil yang dapat dilihat atau dirasakan pada saat itu juga (Huseno, 2016). Setiap perusahaan pastinya menginginkan setiap karyawan dapat mengembangkan perilaku organisasi dan kinerja mereka, hal ini juga dipengaruhi oleh budaya organisasi karena sinergi antara karyawan dengan budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan yang diterapkan melalui konteks *transglobal* (Pujiono et al., 2020). Hal ini dapat meningkatkan kesadaran karyawan terhadap manajemen kinerja karyawan yang menimbulkan peningkatan daya saing antar karyawan dan mempengaruhi budaya organisasi yang mencerminkan keterlibatan untuk diidentifikasi melalui misi bersama, hubungan sosial antara manajemen tim dan karyawan, serta kinerja positif yang dihasilkan bagi perusahaan. (Meher & Mishra, 2021; Rusu et al., 2016; Shahzad, 2014).

Pada penelitian ini, peneliti akan menggunakan kepuasan kerja (Soomro & Shah, 2019) dan pembelajaran organisasi (Meher & Mishra, 2021) sebagai mediasi. Kedua mediasi ini berasal dari dua gabungan jurnal yang berbeda dan belum banyak yang melakukan penelitian ini sehingga dapat menjadi peluang menarik untuk dijadikan sebagai *novelty* (Meher & Mishra, 2021; Soomro & Shah, 2019).

Secara umum dapat dikatakan bahwa permasalahan yang ada pada sebuah organisasi atau perusahaan terdapat pada sumber daya manusia yang dinilai menggunakan kepuasan kerja (*job satisfaction*). Dengan adanya kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan diharapkan adanya ikatan positif yang dapat memberikan hasil yang optimal. Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai kondisi emosional positif atau hal yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian kerja berdasarkan pengalaman yang dirasakan (Huseno, 2016). Sedangkan pembelajaran organisasi (*organizational learning*) dapat diartikan juga sebagai sebuah proses pengelolaan pengalaman yang menyebabkan perubahan dalam keyakinan dan praktik untuk melakukan adaptasi terhadap krisis sekarang atau dimasa depan atau informasi yang didapatkan oleh organisasi untuk diubah dan berpotensi sebagai sebuah rutinitas atau pembelajaran bagi karyawan (Hendri, 2019; Orth & Schuldis, 2021).

Pada penelitian kali ini peneliti akan meneliti mengenai kinerja karyawan yang belum tentu bekerja secara baik pada PT. Bhumi Phala Perkasa yang dapat berdampak terhadap kinerja PT. Bhumi Phala Perkasa, untuk meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini dapat dikarenakan tugas atau pekerjaan yang terhambat yang menyebabkan penghambatan terhadap proses produksi hal ini jelas dapat menurunkan kinerja perusahaan yang dipengaruhi oleh kinerja karyawan yang tidak maksimal dan juga dipengaruhi karena karyawan melakukan pekerjaan secara wfh yang dikarenakan pandemi covid-19 sehingga harus membagi pekerjaan rumah dengan pekerjaan perusahaan yang dapat memecah konsentrasi dan adanya penghambatan terhadap penyelesaian tugas yang diberikan. Bila penelitian ini tidak dilakukan maka

penulis tidak mengetahui dampak variabel bagi perusahaan dan tidak dapat memberikan masukan serta saran pemimpin PT. Bhumi Phala Perkasa atas hasil yang didapat karena hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan menjadi evaluasi bagi perusahaan kedepannya dan meningkatkan efektivitas perusahaan.

Tujuan dari penelitian ini adalah ingin mengetahui pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Bhumi Phala Perkasa.

### **Hubungan Antara Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Dalam meningkatkan kinerja karyawan perusahaan harus menciptakan keterbukaan lingkungan dimana karyawan dengan mudah berbagi ide serta berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan membantu satusama lain, lingkungan ini dapat dikembangkan dengan adanya budaya organisasi yang mereka miliki. Budaya yang kuat akan mempermudah komunikasi dan partisipasi yang dilakukan secara efisien dan efektif (Shahzad, 2014). Ditemukan dalam jurnal Pujiono (2016), Shahzad (2014), Maamari & Saheb (2018) dan Rohim & Budhiana (2019) menyebutkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang kuat dengan kinerja karyawan, karena budaya dapat menjadi katalisator dalam meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa:

H<sub>0-1</sub>: Tidak adanya pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

H<sub>a-1</sub>: Adanya pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

### **Hubungan Antara Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Menurut Tran (2020) budaya organisasi merupakan indikator yang mendukung pengembangan dan kepuasan kerja karyawan. Organisasi yang ditanamkan budaya pembelajaran akan terus bertumbuh dan berkembang dalam hal koordinasi, kerja sama tim, dan atasan juga harus memfasilitasi pembelajaran yang ada di perusahaan untuk memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja. Menurut Al-sada (2017) Kepuasan diciptakan tergantung pada kecocokan antara karakteristik individu dengan budaya organisasi, tetapi karyawan dapat beradaptasi dengan lingkungan perusahaan apabila karakteristik organisasi sesuai dengan orientasi karyawan. Al-sada juga mengatakan hal yang sama bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh budaya yang ada di organisasi dan menggambarkan efek langsung dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa:

H<sub>0-2</sub>: Tidak adanya pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan karyawan.

H<sub>a-2</sub>: Adanya pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

### **Hubungan Antara Budaya Organisasi Terhadap Pembelajaran Organisasi**

Budaya organisasi mempengaruhi pembelajaran organisasi melalui empat cara. Pertama, budaya membentuk asumsi karyawan mengenai apakah pengetahuan itu penting atau tidak dan apakah pengetahuan layak untuk dikelola. Kedua, budaya memungkinkan pengetahuan individu menjadi pengetahuan organisasi yang mempengaruhi proses pembelajaran organisasi. Ketiga, budaya membentuk pengetahuan baru. Keempat, budaya menciptakan konteks interaksi sosial yang menciptakan efektivitas suatu organisasi dalam menciptakan, berbagi, dan menerapkan pengetahuan. Sehingga budaya organisasi memiliki pengaruh yang besar dan positif terhadap pembelajaran organisasi (Meher & Mishra, 2021; Sanz-Valle et al., 2011). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa:

H<sub>0-3</sub>: Tidak adanya pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap pembelajaran organisasi.

H<sub>a-3</sub>: Adanya pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap pembelajaran organisasi.

### **Hubungan Antara Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Hendri (2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja yang lebih tinggi akan membuat kinerja karyawan menjadi meningkat. Ditunjukkan juga bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal yang sama di katakan oleh Siengthai & Pila-ngarm (2016) kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai pengukuran atau pengalaman pekerjaan seseorang dalam menikmati pekerjaan. Kepuasan kerja juga akan mengacu pada kinerja karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri. Dengan kata lain kepuasan kerja memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa:

H<sub>0-4</sub>: Tidak adanya pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

H<sub>a-4</sub>: Adanya pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

### **Hubungan Antara Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Meher & Mishra (2021) menyatakan pembelajaran organisasi merupakan proses untuk berbagi pengetahuan dan membangun kemampuan belajar dalam mengatur organisasi. Proses pembelajaran meningkatkan distribusi pengetahuan keseluruhan organisasi dan meningkatkan efektivitas dan kinerja karyawan. Pembelajaran organisasi mengintegrasikan tingkat komitmen yang memerlukan peningkatan kinerja karyawan dalam organisasi. Hal yang sama dikatakan

oleh Hendri (2019) kinerja karyawan terjadi karena adanya sumber daya manusia yang menjadi peran utama dalam pengembangan dan pemeliharaan organisasi untuk mengidentifikasi area di mana pembelajaran organisasi. Pembelajaran organisasi sendiri berfungsi untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan produktivitas yang mengarah kepada kinerja. Oleh karena itu disimpulkan bahwa:

H<sub>0-5</sub>: Tidak adanya pengaruh signifikan antara pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan.

H<sub>a-5</sub>: Adanya pengaruh signifikan antara pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan.

**Hubungan Antara Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian yang dilakukan Soomro dan Shah (2019) menunjukkan bahwa adanya hubungan yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai mediasi. Budaya organisasi merupakan katalisator dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kepuasan kerja mendorong terbentuknya kinerja karyawan yang lebih tinggi. Individu dengan kepuasan kerja akan mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan saat bekerja, karyawan yang memiliki kepuasan dalam bekerja akan mempengaruhi kinerja mereka saat bekerja pada organisasi (Chang & Lee, 2007; Hendri, 2019). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa:

H<sub>0-6</sub>: Tidak adanya pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai mediasi.

H<sub>a-6</sub>: Adanya pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai mediasi.

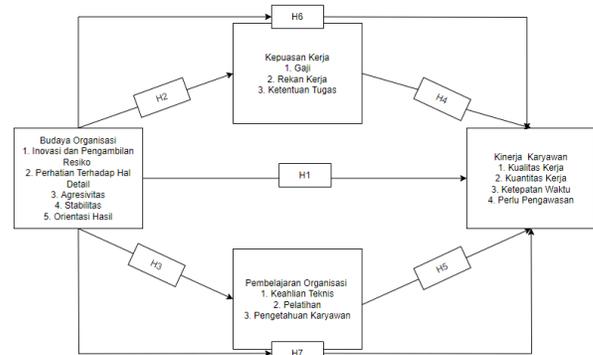
**Hubungan Antara Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pembelajaran Organisasi**

Menurut Meher & Mishra (2021) budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui pembelajaran organisasi. Proses pembelajaran meningkatkan distribusi pengetahuan di seluruh organisasi dan meningkatkan efektivitas dan kinerja karyawan. Setiap organisasi memiliki cara belajar budayanya sendiri yang menunjukkan keunikan organisasi. Budaya berfungsi untuk memperhalus frekuensi transformasi informasi yang memvisualisasikan kecenderungan pembelajaran organisasi. Hal ini didukung oleh Hendri (2019) dan Al Dari et al., (2021) dimana pembelajaran organisasi memiliki kemampuan kompetensi, tingkat diversifikasi dan meningkatkan kinerja karyawan yang didasari oleh budaya organisasi. Dapat diartikan bahwa peran pembelajaran organisasi menjadi salah satu faktor untuk meningkatkan kinerja karyawan. Maka dari itu, pembelajaran organisasi memiliki peran mediasi untuk menghubungkan budaya organisasi sehingga dapat membentuk hipotesis yaitu:

H<sub>0-7</sub>: Tidak adanya pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap pembelajaran organisasi melalui kepuasan kerja sebagai mediasi.

H<sub>a-7</sub>: Adanya pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui pembelajaran organisasi sebagai mediasi.

**Kerangka Penelitian**



Gambar 1.1

Sumber: (Huseno, 2016; Judge, T.A. & Robbins, 2017; Meher & Mishra, 2021; Soltani et al., 2020; Soomro & Shah, 2019).

**METODE PENELITIAN**

Pada penelitian ini jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif digunakan untuk menguji hipotesis yang ada untuk mengetahui adanya pengaruh antara satu variabel dengan variabel lainnya, dimana hal ini pengaruh antara variabel bebas atau disebut dengan *independent variable* yaitu budaya organisasi terhadap variabel terikat atau *dependent variable* atau kinerja karyawan dan variabel mediasi yaitu kepuasan kerja dan pembelajaran organisasi pada PT. Bhumi Phala Perkasa Balikpapan.

Berdasarkan penelitian ini, menggunakan teknik sampel yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah teknik *non-probability sampling* dengan metode yang digunakan peneliti adalah *purposive sampling* karena terdapat beberapa kriteria yang ditentukan. Sampel yang digunakan menggunakan rumus sampling dari tabel Isaac dan Michael sebagai dasar penentuan sampel (Sugiyono, 2015, p.128) dengan taraf kesalahan 5% dan jumlah populasi 60 adalah 51 sampel. Maka dari itu, sampel yang digunakan pada penelitian ini berjumlah minimal 51 sampel. Penyebaran kuisioner dilakukan dengan cara menyebarkan kuisioner secara fisik kepada karyawan PT. Bhumi Phala Perkasa. Hasil yang diperoleh dari kuisioner akan diolah ke dalam sebuah aplikasi *software* yaitu smartPLS versi.3.0.

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh indikator dari variabel budaya organisasi, kinerja karyawan, kepuasan kerja dan pembelajaran organisasi dinyatakan valid.

**Tabel 1**  
**Hasil AVE**

Variabel	AVE	Kategori
Budaya Organisasi	0,550	Valid
Kinerja Karyawan	0,732	Valid
Kepuasan Kerja	0,805	Valid
Pembelajaran Organisasi	0,662	Valid

Pada tabel 1 menunjukkan bahwa nilai AVE dari setiap variabel dinyatakan valid.

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach Alpha	Composite Reliability	Kategori
Budaya Organisasi	0,881	0,907	Valid
Kinerja Karyawan	0,758	0,892	Valid
Kepuasan Kerja	0,872	0,915	Valid
Pembelajaran Organisasi	0,742	0,854	Valid

Pada tabel 2 menunjukkan bahwa hasil uji realibilitas menyatakan seluruh indikator variabel budaya organisasi, kinerja karyawan, kepuasan kerja dan pembelajaran organisasi reliabel.

**Uji Hipotesis**

**Tabel 3**  
**Hasil Pengujian Signifikansi Koefisien Jalur (Path) Model Struktural**

Hubungan	Koefisien Jalur (Path)	t-statistic	P Values	Keterangan
BO-> KIK	0,803	5,272	0,00	H <sub>0-1</sub> : Ditolak H <sub>a-1</sub> : Diterima
BO->KEK	0,797	11,006	0,00	H <sub>0-2</sub> : Ditolak H <sub>a-2</sub> : Diterima
BO->PO	0,799	15,827	0,00	H <sub>0-3</sub> : Ditolak H <sub>a-3</sub> : Diterima
KEK->KIK	0,290	2,199	0,028	H <sub>0-4</sub> : Ditolak H <sub>a-4</sub> : Diterima
PO->KIK	-0,196	1,592	0,112	H <sub>0-5</sub> : Diterima H <sub>a-5</sub> : Ditolak

Ditolak

**Tabel 4**  
**Uji Indirect Effect**

Hubungan	Koefisien Jalur (Path)	t-statistic	P Values	Keterangan
BO->KEK->KIK	0,203	2,001	0,046	H <sub>0-6</sub> : Ditolak H <sub>a-6</sub> : Diterima
BO->PO->KIK	-0,157	1,557	0,120	H <sub>0-7</sub> : Diterima H <sub>a-7</sub> : Ditolak

**Pembahasan**

**Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Pada hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi (X) mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan(Y) dengan nilai signifikansi koefisien jalur sebesar 0,803 dan nilai *p value* sebesar 0,00 atau nilai *t-statistic* sebesar 5,272. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa H<sub>0-1</sub> ditolak sedangkan H<sub>a-1</sub> diterima yang menunjukkan bahwa budaya organisasi (X) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan(Y). Hasil dari penelitian ini sejalan dengan yang dinyatakan oleh (Maamari & Saheb, 2018; Shahzad, 2014) bahwa variabel budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan bertolak belakang dengan Pawirosumarto (2017) yang mengungkapkan bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan dan efek positif terhadap kinerja karyawan.

**Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Pada hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi (X) mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja (Z1) dengan nilai signifikansi koefisien jalur sebesar 0,797 dan nilai *p value* sebesar 0,00 atau nilai *t-statistic* sebesar 11,006. Maka dapat disimpulkan bahwa H<sub>0-2</sub> ditolak sedangkan H<sub>a-2</sub> diterima hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi (X) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Z1). Hasil penelitian ini sejalan dengan yang dinyatakan dengan (Al- sada, 2017; Cronley & Kim, 2016; Tran, 2020) bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

**Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Pembelajaran Organisasi**

Pada hasil penelitian ini menunjukkan variabel budaya organisasi (X) mempunyai pengaruh terhadap pembelajaran organisasi (Z2) dengan nilai signifikansi koefisien jalur sebesar 0,799 dan nilai *p value* sebesar 0,00 atau nilai *t-statistic* sebesar 15,827. Maka dapat disimpulkan bahwa H<sub>0-3</sub> ditolak sedangkan H<sub>a-3</sub> diterima

hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi (X) berpengaruh signifikan terhadap pembelajaran organisasi (Z2). Hasil penelitian ini sejalan dengan yang dinyatakan (Meher & Mishra, 2021; Sanz-Valle et al., 2011) bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap pembelajaran organisasi.

#### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Pada hasil penelitian ini menunjukkan variabel kepuasan kerja (Z1) mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) dengan nilai signifikansi koefisien jalur sebesar 0,290 dan nilai *p value* sebesar 0,028 atau nilai *t-statistic* sebesar 2,199. Maka dapat disimpulkan bahwa  $H_{0-4}$  ditolak sedangkan  $H_{a-4}$  diterima hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja (Z1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Hasil penelitian ini sejalan yang dinyatakan (Hendri, 2019; Soomro & Shah, 2019) bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **Pengaruh Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Pada hasil penelitian ini menunjukkan variabel pembelajaran organisasi (Z2) mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) dengan nilai signifikansi koefisien jalur sebesar -0,196 dan nilai *p value* sebesar 0,112 atau nilai *t-statistic* sebesar 1,592. Maka dapat disimpulkan bahwa  $H_{0-5}$  diterima sedangkan  $H_{a-5}$  ditolak hal ini menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian kurang sejalan dengan hasil dari penelitian terdahulu (Meher & Mishra, 2021) yang menyatakan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Tetapi hasil ini sejalan dengan penelitian (Hendri, 2019) yang menyatakan bahwa pembelajaran organisasi tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

#### **Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi**

Pada hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi karena nilai *p value* 0,046 (Kurang dari 0,05) atau *t-statistic* 2,001 (Lebih dari 1,96). Maka dapat disimpulkan bahwa  $H_{0-6}$  ditolak sedangkan  $H_{a-6}$  diterima hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi ini sesuai dengan penelitian terdahulu (Chang & Lee, 2007; Soomro & Shah, 2019) bahwa variabel kepuasan kerja dapat menjadi variabel mediasi antara budaya organisasi dan kinerja karyawan.

#### **Pembelajaran Organisasi Sebagai Variabel Mediasi**

Pada hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak akan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui pembelajaran organisasi sebagai variabel mediasi karena nilai *p value* 0,120 (Lebih dari 0,05) atau *t-statistic* 1,557 (Kurang dari 1,96). Maka dapat disimpulkan bahwa  $H_{0-7}$  ditolak sedangkan  $H_{a-7}$  diterima hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak akan memiliki pengaruh

yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui pembelajaran organisasi sebagai mediasi. Hal ini tidak sesuai dengan penelitian terdahulu (Al Dari et al., 2021; Meher & Mishra, 2021) bahwa variabel pembelajaran organisasi tidak dapat menjadi variabel mediasi antara budaya organisasi dan kinerja karyawan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Kesimpulan yang dapat diambil setelah melakukan penelitian adalah sebagai berikut: (1) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bhumi Phala Perkasa, (2) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. Bhumi Phala Perkasa, (3) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap pembelajaran organisasi pada PT. Bhumi Phala Perkasa, (4) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bhumi Phala Perkasa, (5) Pembelajaran organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bhumi Phala Perkasa, (6) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT. Bhumi Phala Perkasa, (7) Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui pembelajaran organisasi sebagai variabel mediasi pada PT. Bhumi Phala Perkasa.

### **Saran**

Berdasarkan kesimpulan diatas, saran yang dapat disampaikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. PT. Bhumi Phala Perkasa disarankan dapat memberikan karyawan kesempatan untuk berpendapat dalam pengambilan keputusan tidak hanya atasan atau manajer yang dapat mengambil sebuah keputusan.
2. PT. Bhumi Phala Perkasa disarankan agar memberikan target kepada karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan agar karyawan dapat lebih produktif dalam bekerja.
3. PT. Bhumi Phala Perkasa disarankan untuk dapat memberikan perhatian lebih terhadap karyawan agar karyawan merasa lebih dihargai dan dapat menyetarakan pemberian gaji dengan pekerjaan yang diberikan serta memberikan hadiah ketika karyawan memberikan kinerja yang baik dan prestasi dalam bekerja agar dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT. Bhumi Phala Perkasa.
4. PT. Bhumi Phala Perkasa disarankan untuk memberikan pelatihan lebih untuk meningkatkan keahlian atau *skill* karyawan.
5. Pada penelitian selanjutnya, peneliti dapat melakukan penelitian terhadap variabel yang telah teliti dengan bidang usaha yang berbeda atau menggunakan perusahaan yang lebih besar dengan jumlah karyawan yang lebih banyak yang memungkinkan untuk mendapatkan hasil yang berbeda dan bisa saja hasilnya menjadi berpengaruh signifikan.

**DAFTAR REFRENSI**

- Al Dari, T., Jabeen, F., Hussain, M., & Al Khawaja, D. (2021). How types of organizational culture and technological capabilities contribute to organizational learning. *Management Research Review*, 44(3), 437–459. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2020-0090>
- Chang, S., & Lee, M. (2007). *A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction*. 14(2), 155–185. <https://doi.org/10.1108/09696470710727014>
- Hendri, M. I. (2019). The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), 1208–1234. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0174>
- Huseno, T. (2016). KINERJA PEGAWAI TUN HUSENO.pdf. In *Kinerja Pegawai* (p. 85).
- Judge, T.A. & Robbins, S. . (2017). *Organizational behavior 17th ed.* Harlow: Pearson Education.
- Maamari, B. E., & Saheb, A. (2018). How organizational culture and leadership style affect employees' performance of genders. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(4), 630–651. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2017-1151>
- Meher, J. R., & Mishra, R. K. (2021). Examining the role of knowledge sharing on employee performance with a mediating effect of organizational learning. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-04-2020-0056>
- Orth, D., & Schuldis, P. M. (2021). Organizational learning and unlearning capabilities for resilience during COVID-19. *Learning Organization*. <https://doi.org/10.1108/TLO-07-2020-0130>
- Pujiono, B., Setiawan, M., Sumiati, & Wijayanti, R. (2020). The effect of transglobal leadership and organizational culture on job performance - Inter-employee trust as Moderating Variable. *International Journal of Public Leadership*, 16(3), 319–335. <https://doi.org/10.1108/ijpl-11-2019-0071>
- Rusu, G., Avasilcăi, S., & Huțu, C.-A. (2016). Organizational Context Factors Influencing Employee Performance Appraisal: A Research Framework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 221, 57–65. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.090>
- Sanz-Valle, R., Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Perez-Caballero, L. (2011). Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 997–1015. <https://doi.org/10.1108/13673271111179334>
- Shahzad, F. (2014). Impact of organizational culture on employees' job performance: An empirical study of software houses in Pakistan. *International Journal of Commerce and Management*, 24(3), 219–227. <https://doi.org/10.1108/IJCoMA-07-2012-0046>
- Soltani, Z., Zareie, B., Rajabiun, L., & Agha Mohseni Fashami, A. (2020). The effect of knowledge management, e-learning systems and organizational learning on organizational intelligence. *Kybernetes*, 49(10), 2455–2474. <https://doi.org/10.1108/K-12-2018-0672>
- Soomro, B. A., & Shah, N. (2019). Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(3), 266–282. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-12-2018-0142>
- Sugiyono. (2015). Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Bandung: CV Alfabeta