

# The Influence Of Organizational Culture, Organizational Justice, On The Performance Of Employees Of PT. Lion Superindo Sidoarjo Through Job Satisfaction As An Intervening Variable Instructions for Writing Scientific

## Pengaruh Budaya Organisasi, Keadilan Organisasi, Terhadap Kinerja Karyawan PT. Lion Superindo Sidoarjo Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Cahyono Dimas Saputra<sup>1)</sup>, Rifda Abadiyah<sup>\*2)</sup>

<sup>1)</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis, Hukum dan Ilmu Sosial Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

<sup>2)</sup> Dosen Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis, Hukum dan Ilmu Sosial Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

\*Email Penulis Korespondensi: [rifdahabadiyah@umsida.ac.id](mailto:rifdahabadiyah@umsida.ac.id)

**Abstract :** *Human resources within the company are considered as an invaluable asset that plays an important role in the progress of the organization. Effective management of human resources contributes to the transformation of inputs into outputs. Employee performance can be measured by the success standards set by the organization. Employee satisfaction and organizational fairness are important factors that influence their performance. PT. Lion Superindo, a retail company, is recognized as having a significant relationship between a good climate of organizational justice and high employee performance. The era of globalization encourages organizations to adapt to changes in order to remain competitive. Good organizational culture and fairness in the organization are important factors in achieving company performance goals. PT. Lion Superindo, as a retail company with several branches in Sidoarjo, has shown significant growth in revenue and visitors. However, there are indications that factors such as organizational culture and organizational justice can affect employee performance. This study aims to fill the gap of previous research related to the influence of organizational culture and organizational justice on employee performance through job satisfaction. Quantitative methods are used with a survey approach through collecting data using questionnaires distributed to employees of PT. Lion Superindo in Sidoarjo. Data analysis was performed through validity, reliability, normality, multicollinearity, and heteroscedasticity tests, as well as multiple linear regression analysis. The results of this study can provide new insights regarding the relationship between organizational culture, organizational justice, and job satisfaction on employee performance at PT. Lion Superindo. The implications of the research results can be used by companies to improve work quality through employee satisfaction*

**Keywords:** *the influence of organizational culture of organizational justice on employee performance through job satisfaction as an intervening variable*

**Abstrak :** *Sumber daya manusia dalam perusahaan dianggap sebagai aset tak ternilai yang memainkan peran penting dalam kemajuan organisasi. Pengelolaan yang efektif terhadap sumber daya manusia berkontribusi pada transformasi input menjadi output yang dihasilkan. Kinerja karyawan dapat diukur dengan standar keberhasilan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kepuasan karyawan dan keadilan organisasi menjadi faktor penting yang mempengaruhi kinerja mereka. PT. Lion Superindo, sebuah perusahaan ritel, diakui memiliki hubungan yang signifikan antara iklim keadilan organisasi yang baik dan kinerja karyawan yang tinggi. Era globalisasi mendorong organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan untuk tetap bersaing. Budaya organisasi yang baik dan keadilan dalam organisasi merupakan faktor penting dalam mencapai tujuan kinerja perusahaan. PT. Lion Superindo, sebagai perusahaan ritel yang memiliki beberapa cabang di Sidoarjo, menunjukkan pertumbuhan pendapatan dan pengunjung yang signifikan. Namun, terdapat indikasi bahwa faktor-faktor seperti budaya organisasi dan keadilan organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan penelitian sebelumnya terkait pengaruh budaya organisasi dan keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Metode kuantitatif digunakan dengan pendekatan survei melalui pengumpulan data menggunakan kuesioner yang disebarkan kepada karyawan PT. Lion Superindo di Sidoarjo. Analisis data dilakukan melalui uji validitas, reliabilitas, normalitas, multikolinieritas, dan heteroskedastisitas, serta analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini dapat memberikan pandangan baru mengenai hubungan antara budaya organisasi, keadilan organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Lion Superindo. Implikasi hasil penelitian dapat digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan kualitas kerja melalui kepuasan karyawan.*

**Kata kunci :** *pengaruh budaya organisasi keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening*

## I. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan merupakan aset yang tak ternilai. Kemajuan perusahaan ditentukan oleh pengelolaan yang baik terhadap sumber daya manusia tersebut. Sumber daya manusia menjadi bagian utama dalam proses transformasi input menjadi output yang dihasilkan oleh perusahaan. Untuk mengukur kinerja karyawan, diperlukan kriteria atau standar keberhasilan yang telah ditetapkan oleh organisasi [1]. Setiap organisasi mengharapkan kesetiaan karyawan agar dapat bekerja secara produktif dan profesional. Dalam menghadapi perkembangan zaman, organisasi yang maju harus dapat beradaptasi dan melakukan perubahan.

Keadilan organisasi merupakan faktor yang sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Pada perusahaan PT. Lion Superindo, iklim keadilan organisasi yang baik akan berdampak positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan keadilan organisasi yang buruk dapat menurunkan kinerja mereka [1]. Aspek keadilan organisasi meliputi fleksibilitas penyesuaian diri, penghargaan terhadap kinerja yang baik, dan kejelasan tugas [2]. Fleksibilitas penyesuaian diri mencakup kemampuan karyawan untuk menyesuaikan waktu dan prosedur kerja. Penghargaan terhadap kinerja yang baik melibatkan insentif dan pengakuan yang diberikan oleh pimpinan organisasi kepada mereka yang bekerja dengan baik. Kejelasan tugas meliputi deskripsi pekerjaan yang jelas dan pemahaman mengenai hasil yang diharapkan dari pelaksanaan tugas. Apabila hal-hal tersebut dapat berjalan dengan baik, maka kinerja karyawan dapat meningkat.

Dalam era globalisasi yang semakin pesat, perkembangan organisasi menghadapi persaingan yang semakin ketat. Sumber daya manusia memainkan peran penting dalam persaingan bisnis saat ini. Perusahaan dengan sumber daya manusia yang berkualitas akan mampu bersaing dengan perusahaan lain. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia juga menentukan kualitas dan masa depan perusahaan. Untuk mencapai tujuan kinerja organisasi yang baik, diperlukan karyawan yang memiliki kinerja yang baik pula. Kinerja karyawan dapat diukur melalui indikator kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kehadiran. Kuantitas mencerminkan jumlah unit atau aktivitas yang dapat dihasilkan oleh karyawan dalam periode waktu tertentu, sedangkan kualitas berkaitan dengan sejauh mana hasil yang dihasilkan sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan oleh organisasi. [3]. Dalam organisasi perusahaan ritel, peran pemimpin menjadi faktor yang sangat penting. Pemimpin memiliki peran yang strategis dalam mencapai tujuan perusahaan serta menciptakan budaya organisasi yang baik dan iklim keadilan organisasi yang dapat memengaruhi kinerja karyawan.

PT. Lion Superindo merupakan perusahaan retail yang bergerak pada bidang jasa penyediaan barang dan pangan. Saat ini di Sidoarjo mempunyai 3 cabang dan di setiap cabang memiliki karyawan yang berjumlah lebih dari 50 orang. Dengan banyaknya karyawan, perusahaan ini diuntut untuk memakmurkan nasib karyawannya dengan memperhatikan dari segala aspek seperti budaya berorganisasi, dan keadilan dalam organisasi agar karyawan memiliki kinerja yang bagus dan mempunyai kepuasan kerja tersendiri bekerja di perusahaan ini.

Kepuasan kerja merupakan isu yang menarik dan penting, karena telah terbukti memberikan manfaat yang signifikan bagi individu, industri, dan masyarakat secara keseluruhan. Bagi individu, penelitian mengenai penyebab dan sumber kepuasan kerja membuka peluang untuk meningkatkan kebahagiaan hidup mereka [4]. Berdasarkan pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan adalah sikap emosional yang positif terhadap pekerjaan mereka, yang tercermin dalam moral kerja, disiplin, dan prestasi kerja. Kualitas kerja karyawan PT. Lion Superindo dapat diukur dari cara mereka memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan dan menyelesaikan tanggung jawab masing-masing sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Kepuasan pelanggan mencerminkan kualitas pelayanan yang baik dalam hal kualitas produk dan proses pengadaan, sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan PT. Lion Superindo bekerja dengan baik.

Setiap organisasi memiliki identitas unik yang membedakannya dari organisasi lain, yang dikenal sebagai budaya organisasi. Budaya organisasi mencakup norma-norma, nilai-nilai, keyakinan, dan perilaku yang menjadi ciri khas dalam cara kelompok dan individu menyelesaikan tugas mereka. Budaya organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan tingkat kepuasan mereka terhadap pekerjaan yang mereka lakukan [5]. Setiap organisasi memiliki budaya organisasi yang berperan sebagai panduan dan peraturan dalam berpikir dan bertindak dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan [6]. Dalam menjaga sumber daya manusia di perusahaan, penting untuk menciptakan budaya organisasi yang baik, yang didasarkan pada visi dan misi perusahaan. Budaya organisasi memainkan peran penting dalam mendorong karyawan untuk mencapai kinerja optimal mereka [7].

### *Table 1 data pendapatan dan pencapain 3 cabang toko PT.Lion Superindo siddoarjo selama 5 tahun ke belakang*

NO	TOKO	TAHUN	CUSTOMER	TARGET PENDAPATAN	PENDAPATAN	TOTAL PENCAPAIAN
1	PSJ	2018	300.784	Rp. 50,000,000,000.00	Rp. 52,240,000,000.00	104,48%
		2019	305.684	Rp. 55,000,000,000.00	Rp. 56,532,651,000.00	102,79%
		2020	306.782	Rp. 58,000,000,000.00	Rp. 61,420,000,000.00	105,90%
		2021	316.567	Rp. 60,000,000,000.00	Rp. 62,312,211,000.00	103,85%
		2022	336.008	Rp. 62,000,000,000.00	Rp. 62,512,312,000.00	100,83%
2	JGO	2018	308.745	Rp. 55,000,000,000.00	Rp. 58,521,417,000.00	106,40%
		2019	315.662	Rp. 57,000,000,000.00	Rp. 60,981,425,000.00	106,98%
		2020	318.071	Rp. 59,000,000,000.00	Rp. 62,909,876,000.00	106,63%
		2021	328.216	Rp. 61,000,000,000.00	Rp. 63,987,860,000.00	104,90%
		2022	326.666	Rp. 65,000,000,000.00	Rp. 65,971,912,000.00	101,50%
3	SCY	2018	257.712	Rp. 45,000,000,000.00	Rp. 49,987,012,000.00	111,08%
		2019	280.812	Rp. 50,000,000,000.00	Rp. 51,871,986,000.00	103,74%
		2020	300.132	Rp. 54,000,000,000.00	Rp. 55,989,908,000.00	103,69%
		2021	312.711	Rp. 59,000,000,000.00	Rp. 59,912,431,000.00	101,55%
		2022	350.411	Rp. 62,000,000,000.00	Rp. 63,091,431,000.00	101,76%

Dari Tabel 1, kita dapat menyimpulkan bahwa PT. Lion Superindo mengalami peningkatan yang signifikan dalam hal pendapatan dan jumlah pengunjung setiap tahunnya. Namun, terdapat penurunan dalam pencapaian total tiap tahunnya. Dari data ini, kita dapat melihat fenomena yang mengindikasikan bahwa budaya organisasi dan keadilan organisasi di perusahaan tersebut memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja karyawan. Pertanyaannya adalah apakah kepuasan kerja karyawan sudah terpenuhi dengan hasil yang telah dicapai oleh PT. Lion Superindo. Untuk menjawab pertanyaan ini, perlu dilakukan penelitian atau evaluasi lebih lanjut terkait kepuasan kerja karyawan di PT. Lion Superindo. Hal ini melibatkan penelitian tentang persepsi karyawan terhadap budaya organisasi, keadilan organisasi, terhadap kinerja karyawan mempengaruhi kepuasan kerja mereka. Selain itu, penting juga untuk memperhatikan indikator kinerja karyawan yang relevan dengan tujuan dan strategi perusahaan. Dengan melakukan penelitian dan evaluasi yang komprehensif, dapat diperoleh pemahaman yang lebih jelas tentang apakah kepuasan kerja karyawan di PT. Lion Superindo sudah terpenuhi atau perlu adanya perbaikan. Hasil penelitian tersebut akan memberikan wawasan berharga bagi perusahaan dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan mengoptimalkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kesenjangan penelitian (*research gap*) diperjelas dengan pengamatan bahwa tidak setiap penelitian sebelumnya menghasilkan hasil yang sama [8]. Budaya organisasi diakui sebagai faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, pendapat ini didukung oleh penelitian yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja [9], namun, terdapat hasil penelitian lain yang menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja [10]. Selanjutnya terdapat variabel keadilan organisasi, pada penelitian ini membuktikan bahwa iklim keadilan organisasi mampu mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja [1]. Namun pada penelitian lain variabel iklim keadilan organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja [11]. Variable selanjutnya yaitu kepuasan kerja, dalam penelitian [12] mengungkapkan bahwasannya kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Tetapi dalam penelitian [13], hasil dari penelitian mereka mengungkapkan bahwasannya kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan latar belakang diatas, terdapat kesenjangan peristiwa hasil penelitian terdahulu (*evidence gap*). Penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang pengaruh budaya organisasi, keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di PT. Lion Superindo Sidoarjo, Penelitian ini memiliki potensi untuk mengisi kesenjangan penelitian sebelumnya dan memberikan wawasan baru mengenai hubungan antara variabel tersebut dalam konteks organisasi tersebut. Melalui penelitian ini, penulis berharap dapat memberikan manfaat baik bagi PT. Lion Superindo maupun pembaca penelitian. Hasil penelitian dapat digunakan oleh perusahaan sebagai evaluasi untuk meningkatkan kualitas kerja melalui kepuasan kerja karyawan. Selain itu, penelitian ini juga dapat memberikan kontribusi pada pemahaman kita tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan dalam konteks budaya organisasi dan keadilan organisasi. Untuk melaksanakan penelitian ini, penulis perlu merancang metodologi yang tepat, termasuk pengumpulan data, pengukuran variabel, dan analisis statistik yang sesuai.

#### Rumusan Masalah :

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?
2. Apakah keadilan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?

3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja ?
4. Apakah keadilan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja ?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?
6. Apakah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja ?
7. Apakah pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja ?

**Kategori SDGs** : TerMasuk dalam SDGs 8 yaitu mendorong pembangunan berkelanjutan yang dapat menghasilkan ketenagakerjaan yang produktif dan optimal dalam menjalankan pekerjaan.

## Literatur Review

### a. Budaya organisasi

Budaya organisasi merupakan faktor penting dalam membentuk prosedur-prosedur organisasi, mengintegrasikan kemampuan individu, menemukan solusi untuk mengatasi masalah, serta menciptakan hambatan atau memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi. Budaya organisasi mencerminkan norma-norma dasar yang berkembang di dalam kelompok ketika menghadapi tantangan internal dan eksternal [14]. Menurut hasil penelitian, terdapat tujuh indikator budaya organisasi [15].

1. *Attention to detail*: Mengacu pada kecermatan dan ketelitian dalam menyelesaikan masalah serta kemampuan untuk bekerja dengan cermat dan teliti.
2. *Outcome orientation*: Fokus pada hasil kerja yang ingin dicapai, bukan hanya pada teknis atau proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
3. *Team orientation*: Menunjukkan kekompakan tim dalam bekerja dan intensitas komunikasi yang tinggi antar anggota tim.
4. *Aggressiveness*: Menggambarkan kecepatan dan ketangkasan dalam menghadapi pekerjaan serta kemampuan untuk bekerja dengan efisien.
5. *Stability*: Menunjukkan komitmen terhadap tugas dan tanggung jawab yang diemban, serta keteguhan dalam menjalankan pekerjaan.
6. *Innovation and risk taking*: Mencerminkan kemampuan untuk melakukan inovasi serta keberanian dalam mengambil risiko yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.
7. *People orientation*: Menekankan pentingnya pengembangan karyawan dan partisipasi dalam pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan mereka.

### b. Keadilan organisasi

keadilan organisasi dapat didefinisikan sebagai persepsi pegawai mengenai perilaku etis dan moral dari para manajer organisasi dalam pengambilan keputusan [16]. Persepsi keadilan organisasi dapat mempengaruhi berbagai aspek dalam lingkungan kerja, termasuk kepuasan kerja, komitmen organisasi, perpindahan kerja, konflik, dan lain sebagainya. Pegawai yang merasa diperlakukan secara adil oleh manajemen cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, lebih terikat dengan organisasi, dan memiliki kecenderungan yang lebih rendah untuk pindah kerja atau terlibat dalam konflik dengan sesama pegawai. Menurut hasil penelitian ada 5 indikator dalam keadilan organisasi [17].

1. Perbandingan gaji dengan pekerjaan: Indikator ini mencerminkan persepsi pegawai terkait dengan adilnya perbandingan gaji yang diterima dengan tugas dan tanggung jawab yang diemban. Pegawai akan merasa lebih adil jika gaji yang diberikan sebanding dengan kontribusi dan nilai pekerjaan yang mereka lakukan.
2. Kesamaan pelaksanaan keputusan perusahaan: Indikator ini mengacu pada sejauh mana pegawai merasakan adanya kesamaan dan konsistensi dalam pelaksanaan keputusan perusahaan. Jika keputusan diimplementasikan secara adil dan konsisten bagi semua pegawai, hal ini akan meningkatkan persepsi keadilan organisasi.
3. Kesempatan dalam menyuarakan pendapat: Indikator ini mencerminkan sejauh mana pegawai merasa memiliki kesempatan untuk menyampaikan pendapat, ide, atau masukan dalam lingkungan kerja. Jika pegawai diberi ruang untuk berpartisipasi dan berkontribusi dalam pengambilan keputusan, mereka akan merasa lebih diperlakukan secara adil.
4. Perlakuan atasan terhadap karyawan: Indikator ini menunjukkan sejauh mana atasan memperlakukan karyawan dengan adil, hormat, dan bermartabat dalam interaksi sehari-hari. Perlakuan yang adil dan konsisten dari atasan akan meningkatkan persepsi keadilan organisasi.
5. Keterbukaan atasan terhadap bawahan: Indikator ini menggambarkan sejauh mana atasan membuka komunikasi dengan bawahan, termasuk keterbukaan dalam menerima masukan, umpan balik, dan

kebutuhan bawahan. Jika atasan bersikap terbuka dan menerima pendapat dari bawahan, hal ini akan memperkuat persepsi keadilan organisasi.

**c. Kinerja karyawan**

Kinerja atau performa dapat dijelaskan sebagai gambaran atau evaluasi tentang sejauh mana suatu program, kegiatan, atau kebijakan berhasil dilaksanakan untuk mencapai tujuan, visi, dan misi yang telah ditetapkan melalui perencanaan strategis organisasi. Ada 4 indikator dari hasil penelitian[18].

1. Kualitas: Indikator ini mengacu pada sejauh mana seorang karyawan mampu melakukan tugasnya dengan baik dan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Kualitas kinerja dapat dinilai berdasarkan seberapa baik hasil pekerjaan yang dihasilkan, termasuk tingkat ketepatan, akurasi, dan keunggulan dalam melaksanakan tugas.
2. Kuantitas: Indikator ini mengukur seberapa banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh seorang pegawai dalam satu periode waktu tertentu. Faktor yang dievaluasi termasuk kecepatan kerja, produktivitas, dan efisiensi dalam menyelesaikan tugas.
3. Pelaksanaan tugas: Indikator ini mencerminkan sejauh mana seorang karyawan mampu melaksanakan tugasnya dengan akurat, tepat waktu, dan sesuai dengan prosedur atau standar yang ditetapkan. Kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan tepat dan tanpa kesalahan dapat menjadi indikator penting dalam penilaian kinerja.
4. Tanggung jawab: Indikator ini mencerminkan kesadaran dan komitmen seorang karyawan terhadap tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan. Kemampuan untuk mengambil inisiatif, bekerja secara mandiri, dan memenuhi kewajiban kerja dengan tanggung jawab yang tinggi adalah faktor yang dievaluasi dalam indikator ini.

**d. Kepuasan kerja**

Tingkat kepuasan kerja yang dialami dan dirasakan oleh seorang karyawan akan berdampak pada hasil yang mereka capai dalam pekerjaan mereka[19]. Menurut (Hasibuan, 2016) menyatakan bahwa indikator kepuasan kerja yaitu,

1. Upah dan Gaji: Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh tingkat upah dan gaji yang diterima oleh karyawan. Jika karyawan merasa bahwa upah dan gaji yang mereka terima adil dan sebanding dengan pekerjaan yang mereka lakukan, maka hal tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja.
2. Kondisi Kerja: Faktor-faktor seperti lingkungan kerja yang nyaman, fasilitas yang memadai, serta keselamatan dan kesehatan kerja yang terjaga juga berkontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Kesempatan Pengembangan: Karyawan cenderung merasa lebih puas jika mereka diberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka melalui pelatihan dan pengembangan karir. Ketersediaan peluang promosi juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja.
4. Hubungan Kerja: Kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh hubungan yang baik antara rekan kerja dan atasan. Lingkungan kerja yang kolaboratif, dukungan sosial, dan komunikasi yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja.
5. Kepuasan terhadap Tugas: Jika karyawan merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan bermakna, menantang, dan memberikan rasa prestasi, maka mereka cenderung merasa puas dengan pekerjaan mereka.
6. Pengakuan dan Apresiasi: Karyawan perlu mendapatkan pengakuan dan apresiasi atas kontribusi mereka dalam organisasi. Ketika prestasi dan kontribusi mereka diakui dan dihargai, hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja.
7. Kebijakan Organisasi: Kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh kebijakan organisasi seperti fleksibilitas kerja, keadilan dalam pembagian tugas, dan kebijakan-kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi.

## II. METODE

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif yang menggunakan metode survei dengan mengumpulkan data melalui penyebaran kuesioner kepada sejumlah karyawan [20]. Objek penelitian ini difokuskan pada PT.Lion Superindo Sidoarjo. Terdapat 3 cabang yang berada di Sidoarjo yaitu Puri Surya Jaya (PSJ), Jenggolo (JGO), dan Sun City (SCY). Penelitian ini melibatkan karyawan dari 3 cabang PT.Lion Superindo yang ada di Sidoarjo sebagai populasi penelitian. Teknik pengambilan sampel menggunakan non probability sampling dengan menggunakan sampel jenuh. Penelitian ini dilaksanakan dengan populasi sebanyak 150 karyawan PT.Lion Superindo Sidoarjo dengan posisi jabatan yang berbeda-beda. Pendekatan ini didasarkan pada panduan dari Arikunto (2016: 112), yang menyatakan

bahwa jika jumlah subjek penelitian kurang dari 100, disarankan untuk mengambil seluruh populasi sebagai sampel (penelitian populasi). Namun, jika jumlah subjek lebih besar, sekitar 10-15% atau 20-25% dari populasi dapat diambil sebagai sampel[3].

Metode pengumpulan data informasi yang dilakukan dalam riset ini yaitu dengan menyebar kuesioner dalam bentuk google form serta jawaban yang diperoleh dari responden dan selanjutnya diuji dengan SPSS 26 for windows mencakup uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas data, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, uji regresi linier berganda, uji t, uji f dan uji koefisien determinasi ( $R^2$ ). Berikutnya akan diukur memakai pengukuran skala likert, bertujuan untuk mengukur pendapat, persepsi dan sikap seorang mengenai fenomena social. Skala likert memberikan keleluasaan pada responden untuk mengekspresikan intensitas perasaan responden. Pada skala variabel ini diuraikan menjadi indikator variabel yang kemudian dijadikan sebagai titik tolak dalam penyusunan *item instrument* pertanyaan. Jawaban dari pernyataan memiliki gradasi dari positif hingga negatif, seperti :

1. Sangat Setuju	(SS)	dengan skor	5
2. Setuju	(S)	dengan skor	4
3. Netral	(N)	dengan skor	3
4. Tidak Setuju	(TS)	dengan skor	2
5. Sangat Tidak Setuju	(STS)	dengan skor	1

## TEKNIK ANALISIS DATA

### A. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menguji apakah kuisiner tersebut valid atau tidak, suatu kuisiner dianggap valid jika kuisiner tersebut dapat mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuisiner tersebut. Data penelitian di ukur dengan membandingkan  $r$  hitung dengan  $r$  tabel yang mana apabila  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel dengan  $\alpha = 0,05$  atau 5% maka alat ukur tersebut dinyatakan valid, begitupun sebaliknya.

### B. Uji Reliabilitas

Suatu kuisiner dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pernyataan yang diberikan konsisten atau stabil. Pengujian realibilitas pada penelitian ini menggunakan rumus Alpha Cronbach dengan  $\alpha > 0,60$  yang berarti jika nilai yang di dihasilkan pada instrument  $> 0,60$  maka instrument tersebut reliabel. Uji reliabilitas pada penelitian ini menggunakan program SPSS versi 26 dengan jumlah 114 responden.

### C. Uji asumsi klasik

#### a. Uji normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah data yang telah diolah dalam model regresi residual dapat berdistribusi atau mendekati normal. Penulis menggunakan uji Kolmogrov-Smirnov dalam menganalisis data yang telah tersedia dengan menggunakan nilai signifikan sebesar 0.05 atau 5%. Apabila analisis yang dihasilkan sama dengan atau lebih 0.05 maka dapat di simpulkan data tersebut berdistribusi normal. Apabila analisis yang dihasilkan kurang dari 0,05 maka dapat disimpulkan data tersebut tidak berdistribusi normal.

#### b. Uji Multikolineritas

Pengujian ini digunakan untuk mengetahui model regresi memiliki korelasi atau tidak antar variable bebas. Pada model regresi uji multikolineritas diukur dari bsraran VIF (*variance inflanction factor*). Jika nilai VIF  $<$  10, dan nilai tolerance  $>$  0,1 maka dinyatakan tidak adanya atau tidak terjadi multikolineritas.

#### c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat ketidakseragaman varians dalam residual pengamatan antara satu pengamatan dengan pengamatan lain dalam model regresi. Jika tidak terjadi heteroskedastisitas, maka tidak akan terlihat pola yang jelas seperti gelombang, perluasan dan penyempitan varians, serta titik-titik yang tersebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y.

### D. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda bertujuan untuk mencari pengaruh dari dua atau lebih variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y).

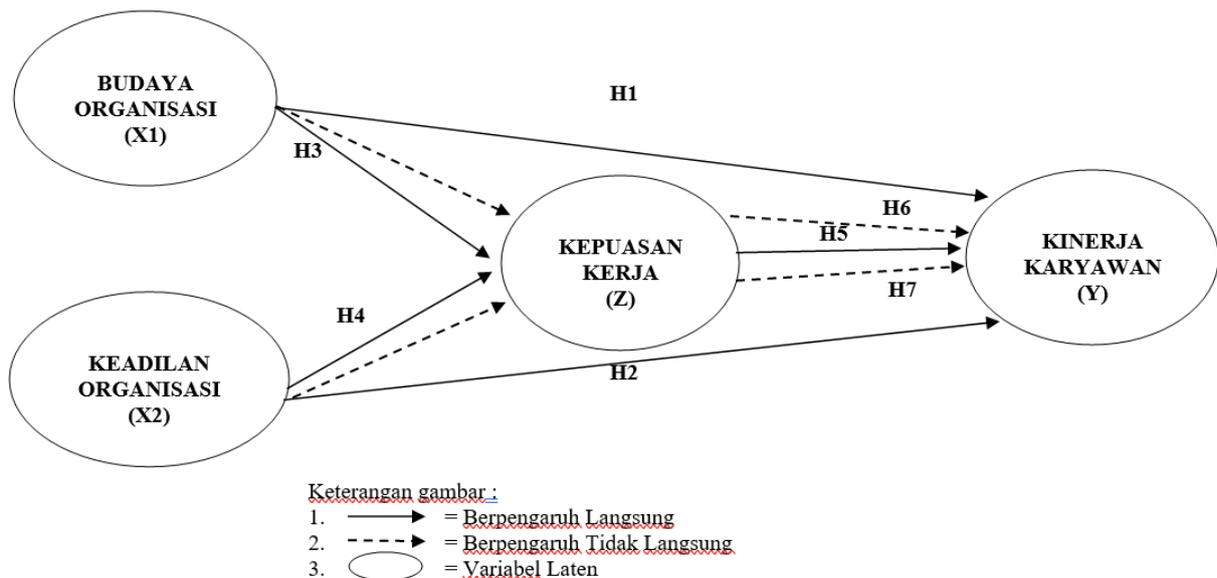
### E. Uji Hipotesis

#### a. Uji Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk menguji secara parsial apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Jika nilai signifikansi uji  $t > 0,05$ , maka hipotesis nol ( $H_0$ ) diterima dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) ditolak. Ini berarti tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel independen dan variabel dependen. Sebaliknya, jika nilai signifikansi uji  $t < 0,05$ , maka hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima. Ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara variabel independen dan variabel dependen.

#### b. Uji Simultan (Uji F)

Uji simultan dilakukan untuk menguji pengaruh bersama-sama dari variabel budaya organisasi (X1) dan keadilan organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja karyawan (Z). Jika nilai signifikansi  $F < 0,005$ , maka hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis alternatif ( $H_1$ ) diterima. Ini berarti semua variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Sebaliknya, jika nilai signifikansi  $F > 0,05$ , maka hipotesis nol ( $H_0$ ) diterima dan hipotesis alternatif ( $H_1$ ) ditolak. Ini menunjukkan bahwa semua variabel independen tidak memiliki pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel dependen.



**GAMBAR 1.** Kerangka Konseptual

Dengan kerangka konseptual penulis dapat berhipotesis bahwa :

- H1 : Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.  
H2 : Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.  
H3 : Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.  
H4 : Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.  
H5 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.  
H6 : Budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja  
H7 : Keadilan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

### III. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskriptif Karakteristik Responden

Hasil analisis deskriptif menunjukkan sebanyak 150 responden dalam penelitian ini dengan beberapa karakteristik. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin memiliki nilai mean sebesar 1.45 dan standar deviasi 0.499 dengan persentase responden yang berjenis kelamin laki-laki sebesar 54.7% dan 45.3% merupakan responden perempuan. Karakteristik responden berdasarkan usia memiliki nilai mean sebesar 1.66 dan standar deviasi sebesar 0.758 dengan persentase responden sebesar 51.3% yang berusia kisaran 19-22 tahun, 31.3% berusia 23-26 tahun, 17.3% berusia >27 tahun. Karakteristik responden berdasarkan cabang toko memiliki nilai mean sebesar 2.00 dan standar deviasi sebesar 0.819 dengan persentase responden sebesar 33.3% cabang toko di LSI PSJ, 33.3% di LSI JGO, dan 33.3% di LSI SCY. Karakteristik responden berdasarkan posisi/jabatan memiliki nilai mean sebesar

2.78 dan standar deviasi sebesar 0.542 dengan presentase responden sebesar 6% sebagai manager, 10% sebagai leader, dan 84% sebagai staff. Karakteristik responden berdasarkan karyawan memiliki nilai mean sebesar 1.00 dan standar deviasi sebesar 0.000 dengan presentase responden 100% merupakan karyawan PT. Lion Superindo Sidoarjo. Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja memiliki nilai mean sebesar 1.00 dan standar deviasi sebesar 0.000 dengan presentase responden 100% merupakan karyawan PT. Lion Superindo Sidoarjo yang sudah bekerja lebih dari 1 Tahun.

**Tabel 2.** Karakteristik Responden

Karakteristik responden	Jumlah	Persentase
<b>Jenis Kelamin</b>		
Laki – Laki	82	54,7 %
Perempuan	68	45,3 %
<b>Usia</b>		
19- 22	77	51,3 %
23 - 26	47	31,3 %
> 27	26	17,3 %
<b>Cabang Toko</b>		
LSI PSJ	50	33,3 %
LSI JGO	50	33,3 %
LSI SCY	50	33,3 %
<b>Posisi/Jabatan</b>		
Manager	9	6 %
Leader	15	10 %
Staff	126	84 %

### Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif dilakukan menginterpretasikan nilai rata-rata / mean dari setiap indikator variabel. Guna untuk memberikab persepsi responden mengenai masing – masing indikator. Adapun kategori penilaian atas setiap indikator dengan ketentuan sebagai berikut :

Rendah : nilai mean 1,00 – 2,33

Sedang : nilai mean 2,34 – 3,67

Tinggi : nilai mean 3,68 – 5,00

Jawaban responden dapat dijabarkan pada tabel-tabel berikut ini :

**Tabel 3.** Deskripsi Variabel Budaya Organisasi

	Indikator	Mean	Keterangan
X1.1	Saya selalu dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan saya dengan tepat dan cermat.	3,71	Tinggi
X1.2	Perusahaan menilai pekerjaan saya berdasarkan pada hasil yang saya capai	3.83	Tinggi
X1.3	Semua kegiatan berorientasikan pada tim	3.79	Tinggi
X1.4	Saya selalu mencetuskan gagasan baru dalam mencapai target kerja	4.83	Tinggi
X1.5	Saya selalu memprioritaskan keberlangsungan dan intensitas kerja	3,91	Tinggi
X1.6	Saya berani mengambil inovasi terbaru dan berani menanggung resikonya	3,70	Tinggi
X1.7	Perusahaan selalu mempertimbangkan keselamatan dan kesehatan pegawai.	3,85	Tinggi

<b>Budaya Organisasi</b>	<b>3,82</b>	<b>Tinggi</b>
--------------------------	-------------	---------------

Diketahui respon penilaian pada variabel budaya organisasi diperoleh nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator saya selalu mencetuskan gagasan baru dalam mencapai target kerja sebesar 4,83. Dan nilai terendahnya terdapat pada indikator saya berani mengambil inovasi terbaru dan menanggung risikonya. Hal ini berarti karyawan PT. Lion Superindo mempunyai semangat yang tinggi dalam membantu mewujudkan tujuan Perusahaan dengan cara mencetuskan gagasan baru dalam mencapai target kerjanya. Dan perolehan nilai rata-rata secara keseluruhan variabel budaya organisasi sebesar 3,82 dalam kategori tinggi.

**Tabel 4.** Deskripsi Variabel Keadilan Organisasi

<b>Indikator</b>	<b>Mean</b>	<b>Keterangan</b>
X2.1 Saya di gaji oleh Perusahaan sesuai dengan porsi kerja saya	3,63	Sedang
X2.2 Perusahaan selalu adil dalam pelaksanaan keputusan yang sudah dibuatnya	3,70	Tinggi
X2.3 Perusahaan selalu memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk mengutarakan pendapat.	3,80	Tinggi
X3.4 Pemimpin Perusahaan sangat adil dalam memperlakukan karyawannya.	3,71	
X2.5 Perusahaan selalu memberikan informasi ke bawahan yang menyangkut tentang perusahaan	3,91	Tinggi
<b>Keadilan Organisasi</b>	<b>3,75</b>	<b>Tinggi</b>

Diketahui respon penilaian pada variabel keadilan organisasi diperoleh nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator Perusahaan selalu memberikan informasi ke bawahan yang menyangkut tentang perusahaan sebesar 3,91. Dan nilai terendahnya terdapat pada indikator saya digaji oleh perusahaan sesuai dengan porsi kerja saya.. Hal ini berarti karyawan PT. Lion Superindo menunjukkan keadilan organisasi di dalamnya masih berjalan dengan baik. Dan perolehan nilai rata-rata secara keseluruhan variabel budaya organisasi sebesar 3,75 dalam kategori tinggi.

**Tabel 5.** Deskripsi Variabel kinerja karyawan

<b>Indikator</b>	<b>Mean</b>	<b>Keterangan</b>
Y1 Karyawan ini memenuhi persyaratan atau standart kerja yang ditetapkan perusahaan	3,71	Tinggi
Y2 Mampu mengerjakan tugas tambahan yang diberikan atasan tepat waktu tanpa mengganggu tugas rutin.	3,73	Tinggi
Y3 Saya mampu bekerja sesuai program yang sudah di tetapkan	3,82	Tinggi
Y4 Karyawan mengerjakan pekerjaan yang sudah ditentukan dengan benar sampai pekerjaan itu selesai	3,93	Tinggi
<b>Kinerja Karyawan</b>	<b>3,79</b>	<b>Tinggi</b>

Diketahui respon penilaian pada variabel kinerja karyawan diperoleh nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator karyawan mengerjakan pekerjaan yang sudah di tentukan dengan benar sampai pekerjaan selesai sebesar 3,93. Dan nilai terendahnya terdapat pada indikator karyawan ini memenuhi persyaratan atau standart kerja yang ditetapkan perusahaan. Hal ini berarti karyawan PT. Lion Superindo menunjukkan kinerja karyawannya sudah sangat bagus sesuai dengan yang di harapkan perusahaan. Dan perolehan nilai rata-rata secara keseluruhan variabel komitmen afektif sebesar 3,79 dalam kategori tinggi.

**Tabel 6.** Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

<b>Indikator</b>	<b>Mean</b>	<b>Keterangan</b>
------------------	-------------	-------------------

Z1	Saya sangat menyenangi dengan pekerjaan saya di PT.Lion superindo	3,67	Sedang
Z2	Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis satu dengan lainnya	3,63	Sedang
Z3	Saya taat dan patuh dengan peraturan yang sudah di buat oleh perusahaan	3,57	Sedang
Z4	Saya senang dengan promosi (kenaikan jabatan) sering terjadi di perusahaan	3,68	Tinggi
<b>Kepuasan Kerja</b>		<b>3,63</b>	<b>Sedang</b>

Diketahui respon penilaian pada kepuasan kerja diperoleh nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator saya senang dengan promosi (kenaikan jabatan) sering terjadi diperusahaan sebesar 3,68. Dan nilai terendahnya terdapat pada indikator saya taat dan patuh dengan peraturan yang sudah di buat oleh perusahaan. Hal ini berarti karyawan PT. Lion superindo menunjukkan perlunya perbaikan di bidang kepuasan kerja bagi karyawannya.. Dan perolehan nilai rata-rata secara keseluruhan variabel iklim organisasi sebesar 3,63 dalam kategori sedang.

### B. Uji Validitas

Uji validitas ditentukan dengan rumus  $df = (n-2)$ , sehingga pada penelitian ini  $df = 150-2 = 148$ . Maka rtabel pada tabel vertikal 98 dengan presentasi 5% yaitu 0.160 dengan ketentuan jika nilai koefisien korelasi (Rhitung) memiliki nilai lebih kecil dari Rtabel (0.160) maka dinyatakan tidak valid, namun jika nilai koefisien korelasi (Rhitung) memiliki nilai lebih besar dari Rtabel (0.160) maka dinyatakan valid.

**Tabel 7.** Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	R hitung	R tabel	Keterangan
	X1.1	0.789	0.160	Valid
	X1.2	0.846	0.160	Valid
Budaya	X1.3	0.765	0.160	Valid
Organisasi	X1.4	0.759	0.160	Valid
(X1)	X1.5	0.797	0.160	Valid
	X1.6	0.789	0.160	Valid
	X1.7	0.852	0.160	Valid
	X2.1	0.786	0.160	Valid
Keadilan	X2.2	0.860	0.160	Valid
Organisasai	X2.3	0.858	0.160	Valid
(X2)	X2.4	0.756	0.160	Valid
	X2.5	0.789	0.160	Valid
	Z1	0.802	0.160	Valid
Kepuasan	Z2	0.767	0.160	Valid
Kerja (Z)	Z3	0.781	0.160	Valid
	Z4	0.802	0.160	Valid
	Y1	0.836	0.160	Valid
Kinerja	Y2	0.865	0.160	Valid
Karyawan	Y3	0.825	0.160	Valid
(Y)	Y4	0.847	0.160	Valid

Berdasarkan tabel 1 bahwa seluruh item kusioner memiliki nilai r-hitung > dari r-tabel, maka dapat disimpulkan bahwa pengujian ini dinyatakan valid dan dapat dipercaya dalam melakukan pengukuran data penelitian.

### C. Uji Reliabilitas

Setelah dilakukan uji validitas dan didapat hasil valid, maka dapat dilanjutkan dengan melakukan uji reabilitas untuk menunjukkan tingkat presisi, akurasi, dan konsistensi bahkan ketika kuesioner digunakan lebih dari satu kali pada waktu yang berbeda. Adanya tingkat kekonssitenan suatu instrumen yang memiliki fungsi untuk mengukur suatu objek yang sama dengan waktu atau orang yang berbeda maupun sama sehingga memberikan hasil data yang relatif sama maka dapat dikatakan reliabel. Dalam uji reliabilitas dapat diukur menggunakan uji statistik Chronbach alpha dengan ketentuan sebagai berikut :

- Jika nilai Chronbach alpha  $< 0.60$  maka instrumen dinyatakan tidak reliabel
- Jika nilai Chronbach alpha  $> 0.60$  maka instrumen dinyatakan reliabel

**Tabel 8.** Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	R kritis	Keterangan
Budaya Organisasi (X1)	0.953	0.60	Reliabel
Keadilan Organisasai (X2)	0.945	0.60	Reliabel
Kepuasan Kerja (Z)	0.944	0.60	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0.941	0.60	Reliabel

Berdasarkan hasil dari uji reliabilitas nilai Cronbach's Alpha dari variabel budaya organisasi 0.953, keadilan organisasai 0.945, kepuasan kerja 0.944, dan kinerja karyawan 0.941. Nilai dari semua variabel lebih besar dari 0.60 ( $>0.60$ ). Maka dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dinyatakan reliabel.

#### D. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui data berdistribusi normal atau tidak. Pengujian ini dapat dilakukan dengan metode non parametic one Kolmogorov Smirnov dengan ketentuan apabila nilai signifikan  $< 0.05$  maka data tidak normal, sedangkan apabila nilai signifikan  $> 0.05$  maka data berdistribusi normal.

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

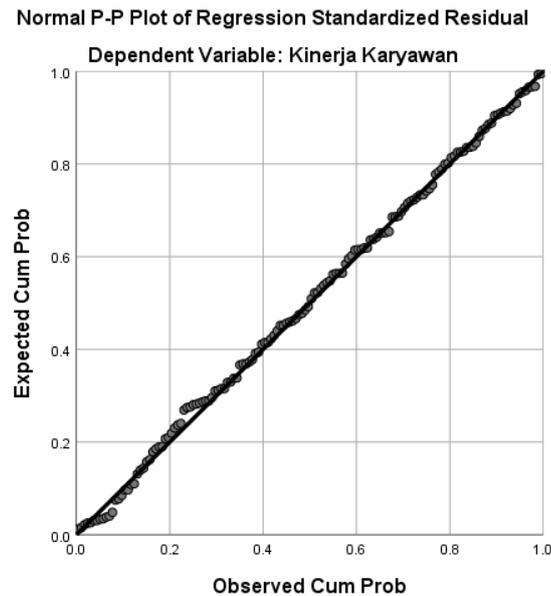
		Unstandardized Residual
N		150
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.15158403
Most Extreme Differences	Absolute	.040
	Positive	.035
	Negative	-.040
Test Statistic		.040
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

- Test distribution is Normal.
- Calculated from data.
- Lilliefors Significance Correction.
- This is a lower bound of the true significance.

#### Gambar 1. Hasil Uji Normalitas

Sumber :Data di Olah (2023)

Berdasarkan hasil uji normalitas, nilai signifikan dari uji Kolmogorov smirnov yaitu sebesar 0.200 ( $> 0.05$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal. Hal ini juga dapat dilihat dari hasil Plot of Regression Residual. Data berdistribusi normal apabila data membentuk titik-titik yang mendekati garis diagonal seperti berikut ini:



**Gambar 2.** Normal Probability Plot

Berdasarkan hasil uji normalitas grafik *normal probability plot* menunjukkan bahwa data menyebar pada wilayah garis diagonal dan mengikuti arag garis diagonal, sehingga dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal.

#### E. Uji Linieritas

Uji lineritas digunakan untuk menganalisis korelasi pearson atau regresi linier yang dapat diukur menggunakan metode test for linierity. Hubungan variabel dapat dikatakan signifikan apabila nilai signifikan dalam uji linearitas memiliki nilai dibawah 0.05 ( $<0.05$ ).

**Tabel 9.** Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Sig	Kondisi	Keterangan
X1*Y	0.000	Sig < 0.05	Linier
X2*Y	0.000	Sig < 0.05	Linier
Z*Y	0.000	Sig < 0.05	Linier

Hasil menunjukkan bahwa nilai Sig. Linearity pada semua variabel adalah 0.000, yang berarti kurang dari 0.05 ( $0.000 < 0.05$ ). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hubungan antar variabel sudah linear.

#### F. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dapat diukur dengan mengetahui besarnya nilai VIF (variance inflanction factor). Apabila nilai VIF lebih kecil dari 10 ( $<10$ ) dan nilai tolerance lebih besar dari 0.1 ( $>0.10$ ) maka dinyatakan tidak terjadi multikolinieritas.

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.552	.426		1.297	.197		
	Budaya Organisasi	.163	.035	.270	4.606	.000	.194	5.146
	Keadilan Organisasi	.387	.041	.512	9.435	.000	.226	4.419
	Kepuasan kerja	.210	.041	.227	5.137	.000	.341	2.930

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

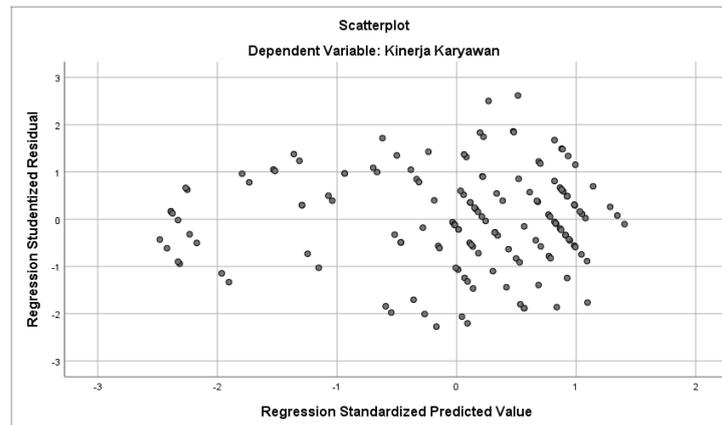
**Gambar 3.** Hasil Uji Multikolinieritas

Berdasarkan hasil uji multikolinieritas menunjukkan bahwa pada variabel budaya organisasi memiliki nilai VIF sebesar 5.146 ( $<10$ ) dan nilai tolerance sebesar 0.194 ( $>0.10$ ). Variabel keadilan organisasi memiliki nilai VIF yaitu

4.419 ( $<10$ ) dan nilai tolerance sebesar 0.226 ( $>0.10$ ). Variabel kepuasan kerja nilai VIF sebesar 2.930 ( $<10$ ) dan nilai tolerance sebesar 0.341 ( $>0.10$ ). Maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas.

### G. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui jika residual variabel berbeda dengan suatu penelitian didalam model regresi. Pengujian ini dapat diketahui dengan hasil metode grafik regresi, dengan ketentuan apabila titik-titik yang menyebar pada grafik tidak membentuk pola tertentu atau menyebar dibawah maupun diatas angka 0 pada sumbu Y maka tidak terjadi heteroskedastisitas.



**Gambar 4.** Hasil Uji Heteroskodatisitas

Berdasarkan uji heteroskedastisitas, pola penyebaran titik-titik pada grafik tidak membentuk pola tertentu dan menyebar. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.

### H. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya korelasi antar variabel dalam model prediksi dengan perubahan dari waktu ke waktu. Pengujian ini dapat dilihat dari nilai durbin watson (DW) dengan ketentuan jika nilai Durbin Watson dalam suatu penelitian di bawah 5, maka dapat dinyatakan tidak terjadi autokorelasi.

#### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.950 <sup>a</sup>	.903	.901	1.163	2.003

a. Predictors: (Constant), Kepuasan kerja, Keadilan Organisasi, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

**Gambar 5.** Hasil Uji Autokorelasi

Hasil uji autokorelasi menunjukkan bahwa nilai durbin watson sebesar 2.003 yang artinya nilai tersebut masih dibawah standar terjadinya autokorelasi. Maka dapat disimpulkan jika data tidak terjadi autokorelasi

### I. Uji parsial (Uji T) Model 1

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.552	.426		1.297	.197
	Budaya Organisasi	.163	.035	.270	4.606	.000
	Keadilan Organisasi	.387	.041	.512	9.435	.000
	Kepuasan kerja	.210	.041	.227	5.137	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

**Gambar 6.** Hasil uji t

Hasil uji parsial (T) Model 1 yaitu pengaruh dari tiap variabel X terhadap Y, Dengan menggunakan asumsi tingkat kepercayaan sebesar 5% atau 0,05 dengan nilai degree of freedom sebesar  $K=3$  dan  $df_2=n-k-1$  ( $150-3-1=146$ ) sehingga memperoleh t tabel 1.9763 maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

**a. Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan**

Variabel budaya organisasi memiliki nilai t-hitung sebesar 4.606 ( $4.606 > 1.9763$ ) dan nilai signifikan sebesar  $0.000 < 0.05$ . maka dapat disimpulkan jika hipotesis diterima sehingga budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

**b. Keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan**

Variabel keadilan organisasi memiliki nilai t-hitung sebesar 9.435 ( $9.435 > 1.9763$ ) dan nilai signifikan sebesar  $0.000 < 0.05$ . maka dapat disimpulkan jika hipotesis diterima sehingga keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

**c. Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan**

Variabel kepuasan kerja memiliki nilai t-hitung sebesar 5.137 ( $5.137 > 1.9763$ ) dan nilai signifikan sebesar  $0.000 < 0.05$ . maka dapat disimpulkan jika hipotesis diterima sehingga kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

**J. UJI SIMULTAN (UJI F) MODEL 1****ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1833.798	3	611.266	451.654	.000 <sup>b</sup>
	Residual	197.596	146	1.353		
	Total	2031.393	149			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Kepuasan kerja , Keadilan Organisasi, Budaya Organisasi

**Gambar 7.** Hasil uji f

Berdasarkan hasil uji F menunjukkan bahwa nilai signifikan sebesar  $0.000 < 0.05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara simultan budaya organisasi, keadilan organisasi, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

**K. UJI KOEFISIEN KORELASI BERGANDA (R) MODEL 1****Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.950 <sup>a</sup>	.903	.901	1.163

a. Predictors: (Constant), Kepuasan kerja , Keadilan Organisasi, Budaya Organisasi

**Gambar 8.** Hasil uji (R) Model 1

Hasil uji korelasi berganda menunjukkan nilai 0.950 atau 95%. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel independen dan dependen sangat kuat, sesuai dengan tabel interpretasi korelasi.

**Tabel 10.** Interpretasi koefisien Korelasi

Interpretasi Kisaran nilai Koefisien Korelasi	Nilai Korelasi (hubungan variabel X dan Y)
0,00 - 0,199	Sangat rendah
0,20 - 0,399	Rendah
0,40 - 0,599	Sedang/ Cukup
0,60 - 0,799	Kuat
0,80 - 1,000	Sangat Kuat

#### L. KOEFISIEN DETERMINASI BERGANDA (R<sup>2</sup>) MODEL 1

##### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.950 <sup>a</sup>	.903	.901	1.163

a. Predictors: (Constant), Kepuasan kerja , Keadilan Organisasi, Budaya Organisasi

##### Gambar 9. Hasil uji determinasi berganda (R<sup>2</sup>) Model 1

Berdasarkan hasil pengujian diatas menunjukkan bahwa nilai R<sup>2</sup> memiliki nilai sebesar 0.901 atau 90.1% (0.901 x 100). Maka dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi, keadilan organisasi, dan kepuasan kerja dapat menjelaskan tentang kinerja karyawan dan sisanya sebesar 9.9% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat pada penelitian ini.

#### M. UJI PARSIAL (UJI T) MODEL 2

##### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.633	.857		.739	.461
	Budaya Organisasi	.369	.064	.566	5.729	.000
	Keadilan Organisasi	.219	.081	.269	2.721	.007

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja

##### Gambar 10. Hasil uji parsial (uji t) model 2

Hasil uji parsial (T) Model 2 yaitu pengaruh dari tiap variabel X terhadap Z, Dengan menggunakan asumsi tingkat kepercayaan sebesar 5% atau 0,05 dengan nilai degree of freedom sebesar K=2 dan df<sub>2</sub>=n-k-1 (150-2-1=147) sehingga memperoleh t tabel 1.9762 maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

##### a. Budaya Organisasi terhadap kepuasan kerja

Variabel budaya organisasi memiliki nilai t-hitung sebesar 5.729 (5.729 > 1.9762) dan nilai signifikan sebesar 0.000 < 0.05. maka dapat disimpulkan jika hipotesis diterima sehingga budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

##### b. keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja

Variabel keadilan organisasi memiliki nilai t-hitung sebesar 2.721 (2.721 > 1.9762) dan nilai signifikan sebesar 0.007 < 0.05. maka dapat disimpulkan jika hipotesis diterima sehingga keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

## N. UJI SIMULTAN (UJI F) MODEL 2

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1560.416	2	780.208	141.848	.000 <sup>b</sup>
	Residual	808.544	147	5.500		
	Total	2368.960	149			

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja

b. Predictors: (Constant), Keadilan Organisasi, Budaya Organisasi

### Gambar 11. Hasil uji simultan (f) Model 2

Berdasarkan hasil uji F menunjukkan bahwa nilai signifikan sebesar  $0.000 < 0.05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara simultan budaya organisasi, keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

## O. Uji koefisien Korelasi Berganda (R) Model 2

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.812 <sup>a</sup>	.659	.654	2.345

a. Predictors: (Constant), Keadilan Organisasi, Budaya Organisasi

### Gambar 12. Hasil uji koefisien Korelasi Berganda (R) Model 2

Hasil uji korelasi berganda menunjukkan nilai 0.812 atau 81.2%. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel independen dan dependen sangat kuat, sesuai dengan tabel interpretasi korelasi.

Tabel 11. Interpretasi koefisien korelasi

Interpretasi Korelasi	Kisaran nilai Koefisien Korelasi	Nilai Korelasi (hubungan variabel X dan Y)
	0,00 - 0,199	Sangat rendah
	0,20 - 0,399	Rendah
	0,40 - 0,599	Sedang/ Cukup
	0,60 - 0,799	Kuat
	0,80 - 1,000	Sangat Kuat

## P. KOEFISIEN DETERMINASI BERGANDA (R<sup>2</sup>) MODEL 2

### Model Summary

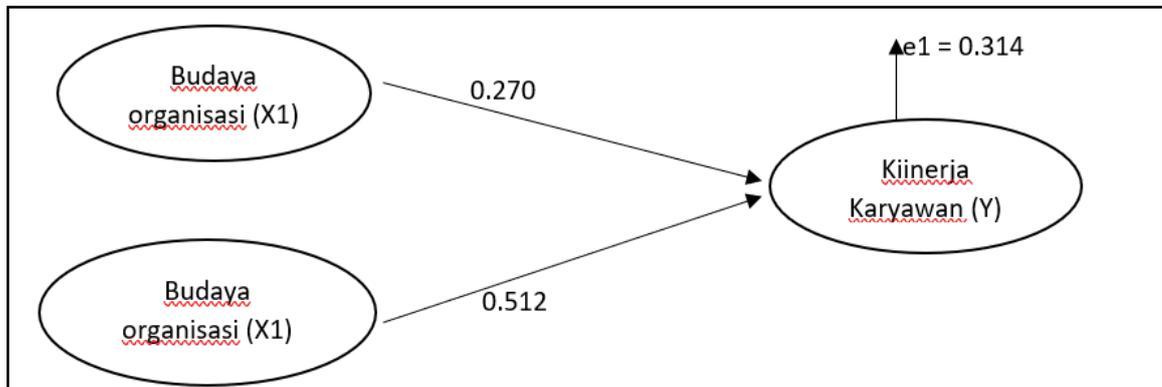
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.812 <sup>a</sup>	.659	.654	2.345

a. Predictors: (Constant), Keadilan Organisasi, Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian diatas menunjukkan bahwa nilai R<sup>2</sup> memiliki nilai sebesar 0.654 atau 65.4% ( $0.654 \times 100$ ). Maka dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi, dan keadilan organisasi dapat menjelaskan tentang kepuasan kerja dan sisanya sebesar 34.6% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat pada penelitian ini

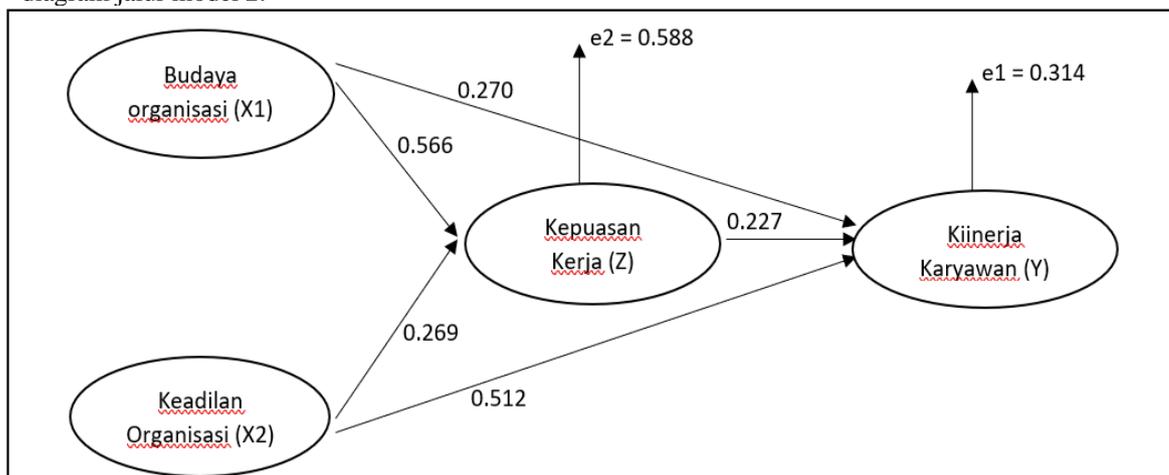
### Q. KOEFISIEN JALUR MODEL 1

Berdasarkan output regresi model 1 diketahui bahwa nilai  $R^2$  yaitu sebesar 0.901. Maka hal tersebut menyatakan jika peran budaya organisasi, keadilan organisasi, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 90.1%, sedangkan residunya sebesar 9.9% peran pada variabel lain yang tidak terdapat pada penelitian ini. Sehingga memperoleh nilai  $e_1$  yang diperoleh dengan rumus  $e_1 = \sqrt{1-0.901} = 0.314$ . Berikut ini merupakan gambar diagram jalur model 1:



### R. KOEFISIEN JALUR MODEL 2

Berdasarkan output regresi model 2 diketahui bahwa nilai  $R^2$  yaitu sebesar 0.654. Maka hal tersebut menyatakan jika peran variabel budaya organisasi, dan keadilan pada kepuasan kerja sebesar 65.4%, sedangkan residunya sebesar 34.6% peran pada variabel lain yang tidak terdapat pada penelitian ini. Sehingga memperoleh nilai  $e_2$  yang diperoleh dengan rumus  $e_2 = \sqrt{1-0.654} = 0.588$ . Berikut ini merupakan gambar diagram jalur model 2:



Berdasarkan hasil analisis jalur yang telah dilakukan, pengaruh langsung didapatkan dari nilai koefisien beta (variabel X ke Z), sedangkan pengaruh tidak langsung didapatkan dari hasil perkalian antara nilai koefisien

beta dari nilai variabel X ke Y dengan nilai koefisien beta dari nilai variabel Z ke Y. Maka dapat disimpulkan bahwa :

**a. Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui kepuasan kerja**

Berdasarkan diagram jalur model 2 menunjukkan bahwa pengaruh langsung dari variabel Budaya Organisasi pada kepuasan kerja memiliki nilai sebesar 0.566. sedangkan pengaruh tidak langsung dari Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui kepuasan kerja dapat dihitung dengan perkalian antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan\*kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan yaitu  $0.270 \times 0.227 = 0.061$ . Maka pengaruh total yang diberikan dapat dihitung dari pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu  $0.566 + 0.061 = 0.627$ .

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut maka diketahui bahwa nilai pengaruh langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsung ( $0.566 > 0.061$ ). Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara langsung Budaya Organisasi memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui kepuasan kerja.

**b. Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui kepuasan kerja**

Berdasarkan diagram jalur model 2 menunjukkan bahwa pengaruh langsung dari variabel Keadilan Organisasi pada kepuasan kerja memiliki nilai sebesar 0.269. sedangkan pengaruh tidak langsung dari Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui kepuasan kerja dapat dihitung dengan perkalian antara Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan\*kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan yaitu  $0.512 \times 0.227 = 0.116$ . Maka pengaruh total yang diberikan dapat dihitung dari pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu  $0.269 + 0.116 = 0.385$ .

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut maka diketahui bahwa nilai pengaruh langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsung ( $0.269 > 0.116$ ). Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara langsung Keadilan Organisasi memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui kepuasan kerja.

## S. Pembahasan

### Hipotesis kesatu : Pengaruh Budaya Organisasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Budaya organisasi berpengaruh terhadap Kinerja. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa dengan menerapkan budaya organisasi dengan baik pada organisasi, maka hal tersebut dapat meningkatkan Kinerja karyawan. Hasil penelitian sebelumnya yang sejalan dengan hasil penelitian kali ini, yaitu [21][5][22] yang membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap Kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian [21] yang membuktikan bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap Kinerja. Hasil studi empiris menunjukkan bahwa penerapan budaya organisasi pada Perusahaan PT.Lion Superindo telah dilakukan dengan tingkat yang memadai. Melalui hasil kuesioner menunjukkan bahwa dari jawaban responden pada variabel budaya organisasi terdapat dua nilai mean yang tinggi pada indikator *stability*(kemampuan) dengan pernyataan saya selalu memprioritaskan keberlangsungan dan intensitas kerja saya dan pada indikator *people orientation* (orientasi pada diri sendiri) dengan pernyataan perusahaan selalu memperhatikan Kesehatan dan keselamatan pegawai. Dengan tingginya budaya organisasi bisa mempengaruhi tingginya nilai kinerja karyawan bisa dilihat dari hasil kuesioner dari jawaban responden nilai yang paling tinggi dari variabel kinerja karyawan terdapat dua nilai mean tertinggi pada indikator pelaksanaan tugas dengan pernyataan karyawan mampu bekerja sesuai dengan sistem Perusahaan yang sudah ditetapkan dan pada indikator tanggung jawab dengan pernyataan karyawan akan mengerjakan pekerjaan yang sudah ditentukan dengan benar dan mengerjakan sampai tuntas. Penerapan budaya organisasi pada organisasi Perusahaan PT.Lion Superindo mendorong pemberdayaan karyawan dengan memberikan hak dan tanggung jawab dalam mengambil keputusan dan menyelesaikan tugas. Perusahaan, memberikan dukungan, dan menghargai kontribusi karyawan. Hal tersebut menciptakan iklim organisasi yang positif, memperkuat hubungan antar karyawan, dan membangun hubungan yang kuat antara pemimpin dan karyawan. Penerapan Budaya Organisasi berperan penting dalam menciptakan hubungan yang saling menghargai antar karyawan dengan tujuan menciptakan iklim organisasi yang mendukung dan memperkuat semangat kerjasama.

### Hipotesis Kedua : Pengaruh Keadilan Organisasi (X2) terhadap kinerja Karyawan (Y)

Keadilan Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa dengan semakin bagus sistem keadilan organisasi yang diterapkan dalam Perusahaan maka hal tersebut dapat meningkatkan Kinerja karyawan pada perusahaan. Hasil temuan ini sejalan dengan penelitian [17][23][24] yang membuktikan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh terhadap Kinerja karyawan. Dan hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian [25] yang membuktikan bahwa keadilan organisasi tidak berpengaruh dengan signifikan terhadap Kinerja karyawan. Hasil studi empiris menunjukkan bahwa tingkat keadilan organisasi pada Perusahaan PT.Lion superindo mencapai tingkat yang baik. Melalui hasil kuesioner menunjukkan bahwa pada variabel keadilan organisasi terdapat dua nilai mean yang tinggi pada indikator keterbukaan atasan dengan bawahan,

dengan pernyataan Perusahaan selalu memberikan informasi ke bawahan yang menyangkut tentang Perusahaan dan pada indikator kesempatan dalam menyuarakan pendapat dengan pernyataan Perusahaan selalu memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengutarakan pendapat. Dengan tingginya nilai keadilan organisasi bisa mempengaruhi tingginya nilai kinerja karyawan bisa di liat dari hasil kuisioner dari jawaban responden nilai yang paling tinggi dari variabel kinerja karyawan terdapat dua nilai mean tertinggi pada indikator pelaksanaan tugas dengan pernyataan karyawan mampu bekerja sesuai dengan sistem Perusahaan yang sudah di tetapkan dan pada indikator tanggung jawab dengan pernyataan karyawan akan mengerjakan perjaan yang sudah di tentukan dengan benar dan mengerjakannya sampai tuntas. sistem keadilan organisasi yang baik memainkan peran krusial dalam kinerja karyawan PT.Lion superindo. Keadilan organisasi membuat karyawan merasa di perlakukan dengan baik, tidak ada rasa iri oleh sesama karyawan, dengan begitu mereka akan puas dengan hasil kinerja mereka.

#### **Hipotesis Ketiga : Pengaruh Budaya Organisasi (X1) Terhadap Kepuasan kerja (Z)**

Berdasarkan dari hasil pengujian uji t (parsial) diperoleh budaya organisasi berpengaruh Terhadap kepuasan kerja, diketahui budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. Lion superindo cabang sidoarjo. Pada umumnya budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Namun ada beberapa hal yang menyebabkan keadilan organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dari hasil tersebut bisa di tarik kesimpulan bahwasannya semakin tinggi budaya organisasi di dalam Perusahaan semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan yang ada di Perusahaan tersebut. Hal ini sesuai dengan penelitian [26] [27] [28] bahwasannya budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan, akan tetapi hasil penelitian tersebut tidak sejalan dengan penelitian ini [29] Melalui hasil kuesioner menunjukkan bahwa dari jawaban responden pada variabel budaya organisasi terdapat dua nilai mean yang tinggi pada indikator *stability* (kemampuan) dengan pernyataan saya selalu memprioritaskan keberlangsungan dan intensitas kerja saya dan pada indikator *people orientation* (orientasi pada diri sendiri) dengan pernyataan perusahaan selalu memperhatikan Kesehatan dan keselamatan pegawai. Dengan tingginya budaya organisasi bisa mempengaruhi tingginya nilai kepuasan kerja pada karyawan bisa di liat dari hasil kuisioner dari jawaban responden nilai yang paling tinggi dari variabel kinerja kepuasan kerja karyawan terdapat dua nilai mean tertinggi pada indikator menyenangi pekerjaan dengan pernyataan Saya sangat menyenangi dengan pekerjaan saya di PT.Lion superindo dan pada indikator prestasi kerja dengan pernyataan Saya memberikan hasil yang terbaik untuk menunjang prestasi saya di Perusahaan ini. Budaya yang mendorong inovasi dan ide-ide baru dapat berdampak positif pada kepuasan kerja. Karyawan yang diberi kesempatan untuk mengembangkan dan mewujudkan ide-ide kreatif mereka cenderung lebih puas dengan lingkungan kerja mereka.

#### **Hipotesis keempat : pengaruh keadilan organisasi (X2) terhadap kepuasan kerja (Z)**

Berdasarkan dari hasil pengujian uji t (parsial) diperoleh bahwa bahwa keadilan Organisasi Berpengaruh Terhadap kepuasan kerja Pada PT.Lion superindo cabang sidoarjo keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. Lion Superindo. Sesuai dengan penelitian sebelumnya [30][31][32] Pada umumnya keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Namun ada beberapa hal yang menyebabkan keadilan organisasi berpengaruh negatif dan signifikan kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan struktur organisasi, kebijakan dan praktek manajemen, hubungan kerja, gaya kepemimpinan, dan pengembangan karyawan tidak sesuai dengan keadilan organisasi. Pengaruh positif ini terjadi karena budaya organisasi sesuai dengan iklim perusahaan yang ada di Pt.Lion Superindo.. Melalui hasil kuesioner menunjukkan bahwa pada variabel keadilan organisasi terdapat dua nilai mean yang tinggi pada indikator keterbukaan atasan dengan bawahan, dengan pernyataan Perusahaan selalu memberikan informasi ke bawahan yang menyangkut tentang Perusahaan dan pada indikator kesempatan dalam menyuarakan pendapat dengan pernyataan Perusahaan selalu memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengutarakan pendapat. Dengan tingginya nilai keadilan organisasi bisa mempengaruhi tingginya nilai kepuasan kerja pada karyawan bisa di liat dari hasil kuisioner dari jawaban responden nilai yang paling tinggi dari variabel kinerja kepuasan kerja karyawan terdapat dua nilai mean tertinggi pada indikator menyenangi pekerjaan dengan pernyataan Saya sangat menyenangi dengan pekerjaan saya di PT.Lion superindo dan pada indikator prestasi kerja dengan pernyataan Saya memberikan hasil yang terbaik untuk menunjang prestasi saya di Perusahaan ini. Hasil penelitian ini relevan dengan penelitian yang membuktikan keadilan Organisasi Berpengaruh Signifikan Terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan [33] menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara keadilan organisasi dan kepuasan kerja. Penelitian ini menemukan bahwasannya keadilan organisasi sangat berpengaruh bagi kepuasan kerja karyawan.

#### **Hipotesis kelima : pengaruh Kepuasan kerja (Z) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y)**

Berdasarkan dari hasil pengujian uji t (parsial) mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan diketahui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Lion superindo. Pada umumnya kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan kepuasan kerja salah satu penunjang untuk memicu semangat kerja karyawan. Hal ini didukung oleh pengaruh total yang lebih besar dibandingkan dengan pengaruh langsung yang berarti bahwa kepuasan kerja lebih baik mempengaruhi kinerja

karyawan sehingga pengaruhnya positif dan signifikan. Hasil analisis menunjukkan bahwa Terdapat bukti kuat yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Pt. Lion Superindo. Hasil penelitian ini relevan dengan penelitian yang membuktikan kepuasan kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan [32][34] [35] meneliti tentang pengaruh kepuasan kerja yang mendukung dan memberikan semangat kepada karyawan dal kinerjanya. Melalui hasil kuesioner menunjukkan bahwa pada variabel kepuasan kerja terdapat dua nilai mean tertinggi yaitu pada indikator menyenangi pekerjaan dengan pernyataan Saya sangat menyenangi dengan pekerjaan saya di PT.Lion superindo dan pada indikator prestasi kerja dengan pernyataan Saya memberikan hasil yang terbaik untuk menunjang prestasi saya di Perusahaan ini. Dengan tingginya nilai kepuasan kerja bisa mempengaruhi tingginya nilai kinerja karyawan bisa di liat dari hasil kuisisioner dari jawaban responden nilai yang paling tinggi dari variabel kinerja karyawan terdapa dua nilai mean tertinggi pada indikator pelaksanaan tugas dengan pernyataan karyawan mampu bekerja sesuai dengan sistem Perusahaan yang sudah di tetapkan dan pada indikator tanggung jawab dengan pernyataan karyawan akan mengerjakan perjaan yang sudah di tentukan dengan benar dan mengerjakannya sampai tuntas Hasilnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja, memberikan perasaan senang dengan pekerjaannya,mnejalin hubungan baik dengan karyawan,kedisplinan, dan imbalan sebagai prestasi bagi karyawan berhubungan dengan tingkat kinerja karyawan yang lebih tinggi.

**Hipotesis keenam : Budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja**

Berdasarkan dari hasil pengujian uji t (parsial) diperoleh bahwa bahwa budaya organisasi Memiliki Pengaruh Terhadap kinerja karyawan Melalui kepuasan kerja Pada Pt.Lion Superindo. diketahui budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Lion superindo ada beberapa hal yang menyebabkan gaya budaya organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Beberapa penelitian telah memberikan dukungan empiris terhadap budaya organisasi Berpengaruh Terhadap kinerja karyawan melauli kepuasan kerja. Penelitian oleh [36] menyimpulkan bahwa Penelitian ini meneliti budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang baik, dan kepuasan kerja secara signifikan memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan.

**Hipotesis ketujuh : Keadilan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.**

Berdasarkan dari hasil pengujian uji t (parsial) diperoleh bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja Pada Pt. Lion superindo. Pengaruh signifikan dipengaruhi oleh keadilan organisasi yang memungkinkan untuk mendorong kinerja karyawan dalam mempengaruhi kepuasan kerja .keadilan organisasi sangat berpengaruh terhadap terhadap kinerja karyawan. Dengan sistem keadilan organisasi yang sangat baik bisa mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil peneletian sebelumnya [24] Dalam penelitian mereka tentang kinerja karyawan, peneliti menemukan bahwa sistem keadilan organisasi yang kuat dan konsisten berhubungan positif dengan kinerja karyawan yang positif. Selain itu, kepuasan kerja yang positif juga berhubungan positif dengan kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan melalui pengaruhnya terhadap kepuasan kerja.

## VII. SIMPULAN

Dalam penelitian di PT.lion Superindo mengenai pengaruh budaya organisasi , keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening dapat diambil kesimpulan bahwasannya hasil penelitian ini menunjukkan bahwa baik budaya organisasi maupun keadilan organisasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui pengaruh mereka pada kepuasan kerja. Dengan menerapkan budaya organisasi yang positif dan sistem keadilan yang baik, perusahaan dapat menciptakan lingkungan yang mendukung kinerja dan kepuasan karyawan. Dari hasil penelitian bisa disimpulkan bahwasannya untuk meningkatkan kinerja karyawan variabel yang sangat tinggi pengaruhnya adalah pengaruh langsung dari budaya organisasi, dapat di artikan dengan baiknya sistem budaya organisasi dan diterapkan dengan benar di Perusahaan ini bisa mempengaruhi secara langsung kinerja karyawan yang ada pada Perusahaan PT. .Lion superindo cabang sidoarjo .Namun, perlu diingat bahwa hasil penelitian ini juga mengakui beberapa variabel yang dapat memengaruhi hasil, dan konteks organisasi dapat memainkan peran penting dalam menginterpretasi temuan-temuan tersebut. Penerapan praktik-praktik yang mendukung budaya positif dan keadilan, serta memberikan perhatian terhadap kepuasan kerja, dapat membawa manfaat bagi peningkatan produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Perusahaan memerlukan upaya untuk menyediakan pelatihan serta program pengembangan yang sesuai, dengan tujuan meningkatkan kemampuan kinerja karyawan. Dengan demikian, karyawan dapat menginspirasi semangat dan memberikan apresiasi atas kontribusi yang diberikan oleh perusahaan. Melalui sistem budaya organisasi yang tertata

dan sistem keadilan organisasi yang baik, bisa membantu Perusahaan dengan mudah mewujudkan apa tujuan Perusahaan itu dibuat.

#### SARAN

Hasil dari penelitian ini penulis berharap bisa memberikan manfaat yang besar bagi Perusahaan dan bagi si penulis sendiri, bisa di buat acuan bagi Perusahaan untuk memperbaiki sistem yang ada di dalamnya, terutama bagaimana memperbaiki kualitas kinerja karyawan. Ada banyak yang bisa memengaruhi kinerja karyawan, tapi penelitian ini berfokus pada pengaruh budaya organisasi, keadilan organisasi, kepuasan kerja. Dari ketiga variabel tersebut yang perlu ditingkatkan dan diperhatikan lagi adalah tingkat kepuasan kerja karyawan. Nilai kepuasan kerja di penelitian ini paling rendah dari variabel-variabel yang sudah disebutkan. Dengan perbaikan dari variabel kepuasan kerja diharapkan kinerja karyawan di PT.Lion superindo cabang sidoarjo lebih maksimal lagi sesuai dengan harapan Perusahaan.

Apabila ada yang ingin meneliti topik yang sama, disarankan untuk mengembangkan penelitian ini dengan memperkenalkan variabel tambahan yang belum diikutsertakan dalam penelitian ini. Dengan demikian, hasil penelitian akan lebih beragam dan optimal dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang berpotensi mempengaruhi komitmen afektif karyawan.

### UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih ini ditujukan kepada Universitas Muhammadiyah Sidoaro, Fakultas Bisnis Hukum dan Ilmu Sosial, Progra Studi Manajemen sebagai tempat peneliti menimba ilmu sehingga sebagai modal dalam melakukan penelitian ini. Tak lupa juga terima kasih pada pihak-pihak yang memberikan dukungan hingga terselesaikannya penelitian ini dengan baik.

### REFERENSI

- [1] P. G. D. Herlambang, N. L. P. S. Mastrini, and N. K. Sukanti, "Pengaruh Etika Kerja , Iklim Organisasi dan Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Ibu dan Anak ( RSIA ) Puri Bunda Denpasar," *Bisma J. Manaj.*, vol. 8, no. 3, pp. 632–637, 2022.
- [2] M. A. Susilo, J. Jufrizen, and H. Khair, "Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior," *Jesya*, vol. 6, no. 1, pp. 587–605, 2023, doi: 10.36778/jesya.v6i1.976.
- [3] J. Pps, S. Mukmin, and I. Prasetyo, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening," *J. Manajerial Bisnis*, vol. 4, no. 2, pp. 123–136, 2021, doi: 10.37504/jmb.v4i2.297.
- [4] D. candra Purba, V. P. . Lengkong, and S. Loindong, "Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Umum Percetakan Negara Republik Indonesia Cabang Manado," *841 J. EMBA*, vol. 7, no. 1, pp. 841–850, 2019.
- [5] S. Dunggio, "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Duingi Kota Gorontalo," *Publik J. Manaj. Sumber Daya Manusia, Adm. dan Pelayanan Publik*, vol. 7, no. 1, pp. 1–9, 2020, doi: 10.37606/publik.v7i1.114.
- [6] M. T. Student *et al.*, "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Sucofindo Cabang Pekanbaru," *Front. Neurosci.*, vol. 14, no. 1, pp. 1–13, 2021.
- [7] A. N. Audia and A. Silvianita, "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Knowledge Sharing Sebagai Variabel Intervening," *Publik J. Manaj. Sumber Daya Manusia, Adm. dan Pelayanan Publik*, vol. 9, no. 2, pp. 144–156, 2022, doi: 10.37606/publik.v9i2.295.
- [8] P. Rizky, S. Wahjusaputri, and A. A. Wibowo, "Pengaruh Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pizza Hut Wilayah Jakarta Timur," *J. Ris. Manaj. Sekol. Tinggi Ilmu Ekon. Widya Wiwaha Progr. Magister Manaj.*, vol. 7, no. 2, pp. 105–112, 2020, doi: 10.32477/jrm.v7i2.195.
- [9] A. Mannan, "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tommino Sinar Mulia di Jakarta," *J. Tadbir Perad.*, vol. 1, no. 1, pp. 1–7, 2021, doi: 10.55182/jtp.v1i1.2.
- [10] P. Kepemimpinan, B. Organisasi, D. A. N. K. Terhadap, J. G. Poluan, F. Ekonomi, and J. Manajemen, "Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bank Syariah Mandiri Cabang Bitung," *J. EMBA J. Ris. Ekon. Manajemen, Bisnis dan Akunt.*, vol. 7, no. 1, pp. 31–40, 2019, doi: 10.35794/emba.v7i1.22258.
- [11] S. Y. Maulidya, E. Widayah, R. Avita Lilyani, D. Leviana, U. X. Wahid Hasyim Jl Menorah Tengah, and S. Semarang, "Organizational Citizenship Behaviour, Komitmen Afektif, dan Keadilan Organisasional terhadap Kinerja Karyawan," *Semin. Nas. dan Call Pap. 2021 Sekol. Tinggi Ilmu Ekon.*, pp. 1–10, 2021.
- [12] I. W. A. Lantara, "Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Pt. Indonesia Tourism Development Corporation (Itdc)," *J. Pendidik. Ekon. Undiksha*, vol. 10, no. 1, p. 231, 2019, doi: 10.23887/jjpe.v10i1.20122.
- [13] I. Gusroni, "Pengaruh Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Nki.," *Perspektif*, vol. 1, no. 1, pp. 78–88, 2021, doi: 10.53947/perspekt.v1i1.58.
- [14] D. Sapitri and R. Pancasasti, "Efek Moderasi Budaya Organisasi Untuk Peningkatan Kinerja Karyawan," *Technomedia J.*, vol. 6, no. 2 Februari, pp. 252–262, 2022, doi: 10.33050/tmj.v6i2.1756.
- [15] S. Adiatyati, "Mempengaruhi Pemberdayaan," vol. 23, no. 3, pp. 397–403, 2020.
- [16] N. K. Sari, "Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja," *Psikoborneo J. Ilm. Psikol.*, vol. 7, no. 1, pp. 120–128, 2019, doi: 10.30872/psikoborneo.v7i1.4714.
- [17] K. Organisasional, K. Organisasional, and H. Kristanto, "Keadilan organisasional, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan," vol. 17, no. 1, pp. 86–98, 2015, doi: 10.9744/jmk.17.1.86.
- [18] M. S. Rahayu and R. Rushadiyati, "Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan SMK Kartini," *J. Adm. dan Manaj.*, vol. 11, no. 2, pp. 136–145, 2021, doi: 10.52643/jam.v11i2.1880.
- [19] N. Susanto, "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Penjualan PT Rembaka," *Agora*, vol. 7, no. 1, pp. 6–12, 2019.

- [20] M. Huda and F. Farhan, "Pengaruh Budaya Organisasional Dan Komitmen Organisasional," *J. Manaj. Motiv.*, vol. 15, no. 2, p. 62, 2019, doi: 10.29406/jmm.v15i2.1557.
- [21] K. P. Anggara, I. W. Sujana, and N. N. A. Novarini, "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Koperasi Unit Desa Pedungan," *J. Emas*, vol. 3, no. 1, pp. 51–70, 2022.
- [22] V.A.R.Barao, R.C.Coata, J.A.Shibli, M.Bertolini, and J.G.S.Souza, "PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Pada PT. Sari Tani Mojokerto) SKRIPSI," *Braz Dent J.*, vol. 33, no. 1, pp. 1–12, 2022.
- [23] M. Reniati, "Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di PT.PLN (Persero) ULP Tanjung Morawa," 2020.
- [24] F. E. Manihuruk, "Analisis Pengaruh Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi," *J. Manaj. Terap. dan Keuang. (Mankeu)*, vol. 12, no. 01, pp. 115–128, 2023.
- [25] J. Jufrizen and S. Hamdani, "Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai : Peran Mediasi Organizational Citizenship Behavior," *Jesya*, vol. 6, no. 2, pp. 1256–1274, 2023, doi: 10.36778/jesya.v6i2.1050.
- [26] I. W. Suparta and I. K. Ardana, "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Pengembangan Pariwisata Indonesia Persero," *E-Jurnal Manaj. Univ. Udayana*, vol. 8, no. 6, p. 3446, 2019, doi: 10.24843/ejmunud.2019.v08.i06.p06.
- [27] N. Tambunan, "Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan," *J. Ilmu Kesehat. Masy.*, vol. 8, no. 02, pp. 73–77, 2019, doi: 10.33221/jikm.v8i02.262.
- [28] W. Wahyuddin, A. Bimasari, I. Yuniar, and M. Marzuki, "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dosen Di Uin Alauddin Makassar," *Educ. Leadersh. J. Manaj. Pendidik.*, vol. 1, no. 1, pp. 61–69, 2021, doi: 10.24252/edu.v1i1.22153.
- [29] A. R. Putra, S. Sukmawati, W. Desriyati, and I. N. Dewi, "Peran Budaya Organisasi, Motivasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Divisi Produksi PT. Dover Chemical," *Manag. Stud. Entrep. J.*, vol. 4, no. 2, pp. 1389–1396, 2023.
- [30] A. Pratama, "Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Dalam Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi," *JISIP (Jurnal Ilmu Sos. dan Pendidikan)*, vol. 7, no. 1, pp. 359–368, 2023, doi: 10.58258/jisip.v7i1.4210.
- [31] A. Nuryadi, E. D. Subiyanto, and I. S. Kurniawan, "Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja: Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Outcome," *J. Manaj. Dan Bisnis Indones.*, vol. 6, no. 1, pp. 65–71, 2020, doi: 10.32528/jmbi.v6i1.3535.
- [32] L. D. S. Saldanha, W. G. Supartha, and G. Riana, "Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Policia Nacional De Timor-Leste (Pntl)," *E-Jurnal Ekon. dan Bisnis Univ. Udayana*, vol. 2, p. 137, 2019, doi: 10.24843/eeb.2019.v08.i02.p02.
- [33] N. M. Reni Budi Dhamayanti and I. G. A. Sudibya, "Pengaruh Keadilan Organisasional Dan Kompensasi Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Dan Organizational Citizenship Behavior," *E-Jurnal Manaj. Univ. Udayana*, vol. 8, no. 2, p. 995, 2018, doi: 10.24843/ejmunud.2019.v08.i02.p15.
- [34] E. Fauziak and Y. Yanuar, "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Mediasi," *J. Manajerial Dan Kewirausahaan*, vol. 3, no. 3, p. 680, 2021, doi: 10.24912/jmk.v3i3.13155.
- [35] R. Narwadan, "Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Komitmen Afektif terhadap Kinerja Karyawan," *J. Manaj. Divers.*, vol. 1, no. 2, pp. 399–412, 2021, doi: 10.24127/diversifikasi.v1i2.573.
- [36] RAHMAH EKA DINNERGRUM, "Peran Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Komitmen Organisasi," vol. 4, no. 5, pp. 657–664, 2018.

**Conflict of Interest Statement:**

The author declares that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.