

Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja pada Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variable Mediasi

Moh Solkan^{1*}, Suhana²

Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Stikubank Semarang
solkhanelaryghu@gmail.com*

Manuskrip: 12 July 2025; Ditinjau: 01 Agustus 2025; Diterima: 28 Agustus 2025

Online: Agustus 2025; Diterbitkan: Agustus 2025

*Korespondensi Penulis

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT Telkom Regional Semarang. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan metode analisis Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Responden penelitian ini adalah 109 karyawan. Pengumpulan data menggunakan kuesioner sebagai instrumen penelitian. Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode SEM-PLS dan perangkat lunak SmartPLS4.1. Data dikumpulkan melalui survei kepada karyawan dan diolah menggunakan perangkat lunak SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara langsung, budaya organisasi dan lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Sebaliknya, lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Namun, kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kepuasan kerja melalui lingkungan kerja yang kondusif dapat menjadi strategi efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan di industri telekomunikasi yang kompetitif seperti PT Telkom.

Kata kunci: Budaya Organisasi; Lingkungan Kerja; Kepuasan Kerja; Kinerja Karyawan

Abstract

This study aims to analyze the influence of organizational culture and work environment on employee performance, with job satisfaction as a mediating variable at PT Telkom Regional Semarang. A quantitative approach was employed using the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method. The respondents consisted of 109 employees. Data were collected through questionnaires and analyzed using SmartPLS 4.1 software. The results show that organizational culture and work environment do not have a direct significant effect on employee performance. Organizational culture also does not significantly affect job satisfaction. In contrast, the work environment has a positive and significant effect on job satisfaction. Furthermore, job satisfaction has a positive and significant impact on employee performance and mediates the relationship between the work environment and employee performance. However, job satisfaction does not mediate the relationship between organizational culture and employee performance. These findings suggest that enhancing job satisfaction through a supportive work environment can be an effective strategy to improve employee performance in the highly competitive telecommunications industry, such as PT Telkom.

Keywords: Organizational Culture; Work Environment; Job Satisfaction; Employee Performance

PENDAHULUAN

Di era globalisasi, industri teknologi dan komunikasi mengalami perkembangan pesat yang berdampak pada meningkatnya intensitas persaingan bisnis. Perusahaan telekomunikasi dituntut untuk terus berinovasi, beradaptasi dengan perubahan digital, serta menjaga loyalitas pelanggan melalui

layanan yang unggul. Dalam konteks tersebut, sumber daya manusia (SDM) menjadi elemen kunci yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam menjaga keberlangsungan bisnis dan keunggulan kompetitif. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi dan kinerja yang baik akan berkontribusi besar terhadap pencapaian tujuan strategis perusahaan.

Dalam sebuah perusahaan, kinerja karyawan merupakan komponen yang sangat penting karena menjadi faktor utama yang menentukan keberhasilan perusahaan secara keseluruhan baik produksi maupun penyedia layanan, sehingga perusahaan dituntut untuk selalu mengembangkan dan meningkatkan kualitas kinerja anggotanya (Mangkunegara 2014). Kinerja yang tinggi akan menghasilkan produktivitas yang tinggi pula, sehingga sudah seharusnya organisasi senantiasa memperhatikan peningkatan kinerja anggotanya demi kemajuan organisasi tersebut.

Penelitian terkait pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat memiliki dampak signifikan. Ferdian, *et al.* (2023) menyimpulkan bahwa budaya organisasi yang kuat menciptakan keselarasan antara tujuan individu dan perusahaan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu penelitian Zhang *et al.* (2023) menyebutkan bahwa budaya organisasi yang mendukung keterbukaan, kolaborasi, dan inovasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan oleh budaya organisasi yang menciptakan nilai dan norma yang mendorong karyawan bekerja secara optimal. Penelitian Jerry *et al.* (2022) menekankan bahwa budaya organisasi yang adaptif dapat meningkatkan rasa kepemilikan karyawan terhadap tujuan organisasi, sehingga kinerja individu dan kelompok meningkat.

Selain pentingnya penerapan budaya organisasi yang kuat sebagai pondasi dalam menjalankan bisnisnya, lingkungan kerja juga memegang peranan signifikan dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Jusdiana, *et al.* (2019) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang nyaman, baik secara fisik maupun psikologis berdampak signifikan terhadap produktivitas karyawan. Dinar *et al.* (2021) menemukan bahwa lingkungan kerja yang mendukung, baik secara fisik maupun psikologis, meningkatkan motivasi karyawan untuk berkontribusi lebih baik dalam mencapai tujuan organisasi.

Di sisi lain, penelitian serupa disektor industri oleh Yuan Badrianto (2020) menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial dan simultan. Sebab, tanpa menyediakan fasilitas yang lebih baik, organisasi tidak dapat berjalan dengan baik, sedangkan lingkungan kerja merupakan isu utama yang menjadi perhatian karyawan. Oleh karena itu setiap perusahaan harus mengusahakan agar faktor-faktor yang termasuk dalam lingkungan kerja lebih ditingkatkan sehingga mempunyai pengaruh yang baik bagi karyawan untuk semangat dalam bekerja. (Saputra, 2020)

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa budaya organisasi dan lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Misalnya penelitian Nguyen Thi Thuy Hang *et al.* (2021) menyimpulkan bahwa elemen-elemen budaya organisasi secara langsung meningkatkan kinerja karyawan, Penelitian Rakha (2022) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di PT Telkomsel Branch Jawa Barat. Begitu pula penelitian yang dilakukan oleh Nasution (2024) terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja guru SMP Negeri Se Kecamatan Air Putih dengan koefisien 0,557 yang berarti semakin baik budaya organisasi maka semakin tinggi kinerja guru.

Sementara penelitian lainnya menunjukkan hasil yang berbeda. Girsang (2019) menemukan bahwa budaya organisasi tidak mempengaruhi kinerja karyawan dikarenakan karyawan tidak memperdulikan nilai-nilai yang ada pada organisasi tersebut sehingga budaya organisasi tidak menjadi panduan bagi karyawan dalam melakukan pekerjaan. Begitu pula dengan hasil penelitian Sugiyono (2020) menyimpulkan juga bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Lyta (2017) dan Adha (2019) menyimpulkan bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh besar terhadap kinerja pegawai, hasil sama juga diperlihatkan oleh penelitian Bindu, *et al.* (2019) yang menyimpulkan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Namun hasil berbeda dengan penelitian Rizal (2019) menunjukkan bahwa lingkungan kerja secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan dengan pengolahan data diperoleh t hitung untuk variabel lingkungan kerja adalah 1,335 lebih kecil dari t tabel 1,668 dengan nilai sig 0,186 > 0,05. Hasil sama juga ditunjukkan oleh Brenda, *et al.* (2022) menyimpulkan bahwa

lingkungan kerja tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. PT POS Indonesia di Surakarta dalam penelitian Oktabintoro (2021) ditemukan juga lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan hasil uji statistik menunjukkan nilai signifikansi lebih besar 0,05.

Sementara itu, Van Kiem *et al.* (2020) memusatkan perhatian pada organisasi di sektor logistik, akan tetapi konteks industri teknologi dan telekomunikasi, seperti Telkomsel belum banyak dieksplorasi dan masih minim penelitian di sektor tersebut.

Temuan yang tidak konsisten dalam penelitian sebelumnya menunjukkan adanya indikasi bahwa variabel mediasi atau moderasi yang mempengaruhi hubungan antar variabel utama. Berdasarkan hasil tinjauan literatur, kepuasan kerja sering kali diidentifikasi sebagai variabel mediasi yang signifikan (Hang *et al.*, 2021). Kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai variabel mediasi yang memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan serta menjelaskan hubungan antara budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Penelitian sebelumnya juga mengindikasikan bahwa kepuasan kerja bertindak sebagai faktor perantara (*mediating factor*) yang menjembatani pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap hasil kinerja karyawan Hang *et al.*, (2021). Hal ini sejalan dengan temuan Van Kiem *et al.* (2020) menyebutkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya menjadi tujuan akhir dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) tetapi berfungsi sebagai penghubung (*mediator*) antara faktor eksternal dan kinerja individu.

Teori *Two-Factor* dari Herzberg menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor pemeliharaan seperti lingkungan kerja yang nyaman dan hubungan harmonis dalam organisasi. Ketika kedua faktor ini dikelola dengan baik, tingkat kepuasan akan meningkat, yang pada akhirnya mampu mendorong kinerja karyawan secara signifikan (Herzberg, 1966).

PT Telkomsel sebagai salah satu perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia, menghadapi tantangan besar dalam mengelola dan mempertahankan kualitas SDM di tengah dinamika industri yang cepat. Meski telah melakukan berbagai upaya seperti pelatihan, pemberian insentif, dan menciptakan budaya kerja yang kondusif, performa karyawan belum sepenuhnya stabil. Data internal menunjukkan fluktuasi pendapatan dan performansi perusahaan selama beberapa tahun terakhir, termasuk pada semester pertama tahun 2024, yang mengindikasikan adanya permasalahan pada tingkat kinerja karyawan.

Berdasarkan fenomena, dan permasalahan yang telah dijelaskan sebelumnya, maka Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis “Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja pada Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi Pada Perusahaan PT Telkomsel Regional Semarang”.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif dan kausal. Penelitian deskriptif bertujuan untuk menggambarkan variabel-variabel yang ada, seperti budaya organisasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Sugiyono (2014) menjelaskan bahwa metode penelitian deskriptif kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada sampel filsafat positivisme. Metode ini digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, dengan pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian dan analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2014). Data yang diperoleh langsung dari responden melalui pengisian kuesioner yang diberikan kepada karyawan PT Telkomsel. Data primer ini akan mencakup persepsi karyawan mengenai budaya organisasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Telkomsel yang bekerja di kantor Telkomsel Regional Kota Semarang. Berdasarkan data yang diperoleh, jumlah populasi adalah 150 karyawan. Jumlah sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin, berdasarkan perhitungan tersebut, jumlah sampel yang diambil adalah 109 responden. Sampel kemudian dipilih secara acak dari setiap strata (misalnya, divisi atau jabatan) secara proporsional untuk memastikan bahwa setiap kelompok dalam populasi terwakili.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik observasi dan kuesioner. Observasi atau pengamatan dilakukan langsung tentang budaya organisasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kuesioner disebarakan kepada karyawan PT Telkomsel Regional Semarang untuk mengumpulkan data mengenai budaya organisasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Pilihan jawaban pada kuesioner ini menggunakan skala likert untuk mengukur persepsi responden. Pengukuran dengan skala likert menggunakan lima alternatif jawaban dengan skor 1-5.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM), yang dinilai sesuai untuk menguji hubungan kompleks antar variabel laten, termasuk efek langsung dan tidak langsung. PLS-SEM memiliki keunggulan karena tidak mensyaratkan distribusi data normal, serta mampu menangani model teoritis yang eksploratif maupun prediktif (Hair et al., 2021). Analisis dilakukan dalam dua tahap utama, yaitu evaluasi model pengukuran (outer model) dan evaluasi model struktural (inner model).

Evaluasi model pengukuran bertujuan untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk. Validitas konvergen diuji melalui nilai loading factor ($\geq 0,7$) dan Average Variance Extracted ($AVE \geq 0,5$). Validitas diskriminan dinilai menggunakan pendekatan Fornell-Larcker dan rasio Heterotrait-Monotrait ($HTMT \leq 0,90$). Sementara itu, reliabilitas konstruk diuji dengan Composite Reliability ($CR \geq 0,7$) dan Cronbach's Alpha ($\geq 0,7$). Selanjutnya, evaluasi model struktural dilakukan untuk menilai kekuatan dan arah hubungan antar konstruk laten melalui path coefficients, nilai koefisien determinasi (R^2), predictive relevance (Q^2), serta indirect effect untuk menguji peran mediasi. Pengujian signifikansi dilakukan dengan teknik bootstrapping, di mana nilai t-statistic $> 1,96$ dan p-value $< 0,05$ menunjukkan hubungan yang signifikan secara statistik.

HASIL dan PEMBAHASAN

Hasil

Data yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dianalisis menggunakan metode *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS). Penelitian ini melibatkan 109 responden, yang dipilih berdasarkan metode probability sampling dengan teknik stratified random sampling, dengan instrumen pengumpulan data berupa angket terstruktur yang disebarakan secara langsung kepada partisipan.

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Model pengukuran atau measurement model (outer model) adalah model yang menunjukkan hubungan antara indikator dengan variabel laten untuk diukur (Ghozali & Kusumadewi, 2023). Evaluasi model pengukuran digunakan untuk memastikan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini valid dan reliabel dalam merepresentasikan konstruk laten. Evaluasi ini meliputi pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, dan realibilitas konstruk. Berikut hasil uji nilai loading faktor:

Tabel 1. Nilai loading factor

No	Variabel	Indikator	Outer Loading	Keputusan
1	Budaya Organisasi	BO2	0.875	Valid
2		BO5	0.765	Valid
3		BO6	0.868	Valid
4		BO7	0.801	Valid
5		BO8	0.849	Valid
6		BO9	0.737	Valid
7		BO11	0.822	Valid
8		BO12	0.885	Valid
9		BO14	0.842	Valid
1	Lingkungan Kerja	LK2	0.774	Valid
2		LK3	0.789	Valid
3		LK4	0.841	Valid
4		LK5	0.911	Valid
5		LK6	0.836	Valid
6		LK7	0.847	Valid

No	Variabel	Indikator	Outer Loading	Keputusan
7		LK8	0.848	Valid
8		LK9	0.858	Valid
9		LK10	0.717	Valid
10		LK12	0.804	Valid
11		LK13	0.805	Valid
1	Kepuasan Kerja	KK6	0.710	Valid
2		KK7	0.784	Valid
3		KK9	0.738	Valid
4		KK10	0.780	Valid
5		KK11	0.710	Valid
6		KK12	0.734	Valid
1	Kinerja Karyawan	KINK1	0.705	Valid
2		KINK2	0.809	Valid
3		KINK3	0.745	Valid
4		KINK4	0.745	Valid
5		KINK6	0.718	Valid
6		KINK8	0.767	Valid
7		KINK9	0.834	Valid
8		KINK10	0.794	Valid
9		KINK11	0.779	Valid
10		KINK12	0.793	Valid

Sumber: Data diolah menggunakan Smart PLS 4.1

Seluruh indikator dalam model memiliki nilai outer loading di atas 0,70, yang ditandai dengan indikator berwarna hijau dalam output. Merujuk pada Ghazali (2014), nilai tersebut menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap indikator memiliki korelasi yang kuat dan signifikan terhadap konstruk laten yang diukurnya, sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut secara konsisten merepresentasikan variabel yang dimaksud.

Tabel 2. Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Variable	Average variance extracted (AVE)	Keterangan
Budaya Organisasi (X1)	0,693	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	0,583	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	0,599	Valid
Lingkungan Kerja (X2)	0,677	Valid

Sumber: Data diolah menggunakan Smart PLS 4.1

Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Average Variance Extracted (AVE) di atas 0,5. Merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh Bagozzi dan Yi (1988) serta Chin dan Dibbern (2010), nilai AVE > 0,5 mengindikasikan bahwa indikator-indikator dalam suatu konstruk memiliki keterkaitan yang kuat dalam mengukur variabel yang sama. Dengan demikian, konstruk tersebut dinyatakan valid dan memenuhi kriteria validitas konvergen

Tabel 3. Uji Reliabilitas

Variable	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Keterangan
Budaya Organisasi (X1)	0,944	0,948	0,953	Reliable
Kepuasan Kerja (Z)	0,857	0,861	0,893	Reliable
Kinerja Karyawan (Y)	0,925	0,929	0,937	Reliable
Lingkungan Kerja (X2)	0,952	0,955	0,958	Reliable

Sumber: Data diolah menggunakan Smart PLS 4.1

Nilai Cronbach's Alpha digunakan untuk mengukur konsistensi internal antar indikator dalam suatu konstruk laten. Nilai di atas 0,70 umumnya dianggap memadai dan menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut secara konsisten merefleksikan konstruk yang sama (Hair et al., 2021). Semakin tinggi nilai Cronbach's Alpha, semakin tinggi pula tingkat keandalan internal dari indikator tersebut.

Sementara itu, Composite Reliability (CR) memiliki fungsi serupa dalam mengukur reliabilitas internal, namun dengan keunggulan tambahan karena mempertimbangkan kontribusi masing-masing

indikator melalui nilai outer loading. CR juga dinyatakan reliabel jika bernilai lebih dari 0,70, yang menunjukkan bahwa konstruk tersebut memiliki stabilitas dan konsistensi yang baik dalam pengukuran.

Berdasarkan hasil analisis, seluruh variabel dalam model memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability yang melampaui ambang batas 0,70. Temuan ini mengindikasikan bahwa seluruh konstruk dalam model penelitian memiliki reliabilitas yang tinggi dan dapat diandalkan secara statistik.

Tabel 4. Nilai Fornell Larcker Criterion

Variable	Budaya Organisasi (X1)	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja Karyawan (Y)	Lingkungan Kerja (X2)
Budaya Organisasi (X1)	0,832			
Kepuasan Kerja (Z)	0,706	0,763		
Kinerja Karyawan (Y)	0,588	0,800	0,774	
Lingkungan Kerja (X2)	0,966	0,731	0,599	0,823

Sumber: Data diolah menggunakan Smart PLS 4.1

Berdasarkan kriteria yang dikemukakan oleh Hair et al. (2011), nilai Fornell-Larcker Criterion (FLC) dinyatakan valid apabila akar kuadrat AVE dari suatu konstruk lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasinya terhadap konstruk lain. Validitas diskriminan dinyatakan terpenuhi jika nilai FLC suatu konstruk terletak lebih tinggi dibandingkan seluruh nilai korelasi yang berada di kolom dan baris yang bersesuaian.

Hasil pada tabel menunjukkan bahwa seluruh konstruk memenuhi kriteria tersebut, yang berarti masing-masing variabel memiliki identitas yang jelas dan tidak tumpang tindih dalam mengukur konsep yang berbeda. Dengan demikian, validitas diskriminan dalam model ini telah tercapai secara memadai.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi Model Struktural (Inner Model) dalam PLS-SEM berfokus pada penilaian hubungan antara konstruk laten (variabel tersembunyi) yang saling berinteraksi dalam model. Model struktural menggambarkan hubungan sebab-akibat antara konstruk laten yang telah diidentifikasi dalam model teoretis Anda. Evaluasi model struktural bertujuan untuk memastikan bahwa hubungan antar konstruk laten yang ada dalam model teoretis dapat diterima dan cukup kuat secara statistik. Ada beberapa indikator yang perlu dievaluasi, di antaranya adalah path coefficients, R^2 , Q^2 , dan discriminant validity.

Uji Koefisien Determinasi → Nilai R-square (R^2)

Tabel 4. Nilai R-Square

Variable	R-Square	R-Square adjusted
Kepuasan Kerja (Z)	0,534	0,525
Kinerja Karyawan (Y)	0,642	0,632

Sumber: Data diolah menggunakan Smart PLS 4.1

Nilai R-squared (R^2) merepresentasikan besarnya proporsi variansi pada variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model. Nilai ini berada dalam rentang 0 hingga 1, di mana nilai yang lebih tinggi menunjukkan kemampuan prediktif model yang lebih baik (Hair et al., 2021). Dalam menginterpretasikan R^2 , penelitian ini mengacu pada kriteria dari Chin dan Wynne (1999), yang mengelompokkan R^2 ke dalam tiga kategori: lemah ($< 0,33$), sedang atau moderat ($0,33-0,67$), dan kuat ($> 0,67$).

Berdasarkan hasil pengolahan data, variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai R^2 sebesar 0,534, yang berarti sebesar 53,4% variasi dalam kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja. Nilai ini termasuk dalam kategori sedang atau moderat. Sementara itu, variabel Kinerja Karyawan memiliki nilai R^2 sebesar 0,642, yang menunjukkan bahwa 64,2% variasi dalam kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja. Nilai ini juga termasuk dalam kategori moderat, mendekati batas atas menuju kategori kuat.

Dengan demikian, model penelitian ini memiliki kemampuan prediktif yang cukup baik dalam menjelaskan pengaruh variabel-variabel independen terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Nilai Q-Square

Dalam pendekatan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS), nilai Q-square (Q^2) digunakan untuk menilai kemampuan prediktif (predictive relevance) dari model terhadap variabel dependen yang diobservasi. Nilai Q^2 yang lebih besar dari 0 hingga mendekati 1 menunjukkan

bahwa model memiliki relevansi prediktif yang baik. Sebaliknya, nilai Q^2 yang mendekati nol atau negatif menandakan bahwa model tidak memiliki kemampuan prediksi yang memadai (Hair et al., 2021).

Perhitungan Q-square dalam penelitian ini menggunakan rumus:

$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - [(1 - R1^2) \times (1 - R2^2)] \\ &= 1 - [(1 - 0,534) \times (1 - 0,642)] \\ &= 1 - [0,466 \times 0,358] \\ &= 1 - 0,166828 \\ &= 0,833172 \text{ (dibulatkan menjadi 0,833)} \end{aligned}$$

Dengan demikian, diperoleh nilai Q^2 sebesar 0,833, yang berarti model penelitian memiliki kemampuan prediktif sebesar 83,3%, mendekati nilai maksimum 1 atau 100%. Temuan ini memberikan indikasi kuat bahwa model struktural yang dikembangkan memiliki predictive relevance yang sangat tinggi dan layak untuk digunakan dalam analisis lanjutan serta pengambilan keputusan berbasis data.

Uji Hipotesis

Indirect effect adalah pengaruh yang diberikan oleh variable independen terhadap variable dependen melalui mediator. Dalam model mediasi ini variable mediator bertindak sebagai jembatan yang menghubungkan variable independen dan variable dependen. Menurut Hair et al., (2021) pengujian *indirect effect* dilakukan melalui teknik bootstrapping. Hasil dari bootstrapping akan menghasilkan nilai t-statistik dan p-value yang dapat digunakan untuk menilai signifikansi *indirect effect*. Jika p-value < 0,05, maka *indirect effect* dianggap signifikan, yang menunjukkan bahwa mediator berperan dalam hubungan antar variable independen dan variable dependen.

Tabel 5. Nilai Path Coefficient

Indikator	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values
Budaya Organisasi (X1) → Kepuasan Kerja (Z)	0.006	0.001	0.221	0.028	0.977
Budaya Organisasi (X1) → Kinerja Karyawan (Y)	0.128	0.124	0.241	0.531	0.595
Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0.777	0.781	0.086	8.982	0.000
Lingkungan Kerja (X2) → Kepuasan Kerja (Z)	0.724	0.734	0.217	3.343	0.001
Lingkungan Kerja (X2) → Kinerja Karyawan (Y)	-0.092	-0.087	0.253	0.364	0.716

Sumber: Data diolah menggunakan Smart PLS 4.1

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 4.1, diperoleh nilai-nilai koefisien jalur seperti yang ditampilkan pada Tabel 5. Analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Z) dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,006, nilai *t-statistic* sebesar 0,028 (di bawah 1,96), dan *p-value* sebesar 0,977 (di atas 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja tidak dapat diterima.

Selanjutnya, pengaruh budaya organisasi (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) juga menunjukkan hasil yang tidak signifikan. Nilai koefisien sebesar 0,128, dengan *t-statistic* 0,531 dan *p-value* 0,595 (> 0,05), mengindikasikan bahwa budaya organisasi tidak memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja. Dengan demikian, hipotesis pertama dalam penelitian ini ditolak.

Sebaliknya, kepuasan kerja (Z) terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,777, *t-statistic* sebesar 8,982, dan *p-value* 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan. Temuan ini memperkuat posisi kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang krusial dalam konteks ini.

Selanjutnya, lingkungan kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Z) dengan nilai koefisien sebesar 0,724, *t-statistic* sebesar 3,343, dan *p-value* sebesar 0,001. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif, baik secara fisik maupun psikologis, mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara signifikan.

Namun demikian, lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung, dengan nilai *path coefficient* sebesar -0,092, *t-statistic* 0,364, dan *p-value* 0,716. Temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja lebih banyak dimediasi melalui kepuasan kerja, bukan melalui hubungan langsung.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memperkuat argumen bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam menjembatani pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Temuan ini selaras dengan teori Herzberg (1966) dan penelitian Hang et al. (2021), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor kunci dalam pencapaian kinerja yang optimal.

Pembahasan

Pengaruh Budaya Organisasi pada Kinerja Karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai path coefficient sebesar 0,128 menunjukkan arah hubungan yang positif, yang berarti semakin baik budaya organisasi maka kecenderungannya kinerja karyawan juga meningkat. Namun, nilai t-statistic sebesar 0,531 (lebih kecil dari 1,96) dan p-value sebesar 0,595 (lebih besar dari 0,05) menunjukkan bahwa hubungan tersebut tidak signifikan secara statistik. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ditolak.

Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun organisasi telah membangun nilai-nilai, norma, dan kebiasaan tertentu dalam lingkup kerjanya, nilai-nilai tersebut belum sepenuhnya diinternalisasi oleh karyawan sebagai pedoman dalam bertindak dan bekerja. Hal ini selaras dengan penelitian Girsang (2019), yang menemukan bahwa budaya organisasi tidak memberikan dampak signifikan terhadap kinerja karena karyawan tidak menjadikan budaya organisasi sebagai acuan dalam menjalankan tugas. Sugiyono (2020) juga menyimpulkan bahwa keberadaan budaya organisasi yang lemah, atau kurang diterapkan dalam praktik sehari-hari, tidak berkontribusi terhadap peningkatan performa kerja.

Ada beberapa kemungkinan yang dapat menjelaskan kondisi ini. Pertama, budaya organisasi yang diterapkan mungkin belum sepenuhnya dipahami atau dirasakan manfaatnya oleh karyawan. Kedua, implementasi nilai-nilai budaya organisasi mungkin hanya berlangsung secara simbolik dan belum menyentuh aspek perilaku kerja yang nyata. Ketiga, bisa jadi karyawan lebih dipengaruhi oleh faktor lain, seperti kepuasan kerja, hubungan dengan atasan, atau kondisi lingkungan kerja yang lebih konkret dirasakan dalam aktivitas kerja harian.

Temuan ini menjadi indikator penting bagi manajemen perusahaan untuk meninjau kembali sejauh mana nilai-nilai budaya organisasi disosialisasikan, diterapkan, dan menjadi bagian dari kehidupan kerja karyawan. Tanpa keterlibatan aktif dari seluruh elemen organisasi, budaya kerja hanya akan menjadi slogan yang tidak berdampak nyata terhadap peningkatan kinerja.

Dengan demikian, hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan budaya organisasi saja tidak cukup untuk meningkatkan kinerja jika tidak diikuti oleh keterlibatan emosional dan komitmen dari karyawan terhadap nilai-nilai yang diusung organisasi.

Pengaruh Lingkungan Kerja pada Kinerja Karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung. Nilai path coefficient sebesar -0,092 menunjukkan arah hubungan yang negatif, meskipun sangat lemah. Selain itu, nilai t-statistic sebesar 0,364 (lebih kecil dari 1,96) dan p-value sebesar 0,716 (lebih besar dari 0,05) mengindikasikan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan ditolak.

Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun lingkungan kerja merupakan faktor penting dalam mendukung aktivitas kerja, keberadaannya tidak serta-merta meningkatkan kinerja jika tidak didukung oleh faktor lain yang bersifat lebih personal atau motivasional. Hal ini sejalan dengan penelitian Rizal (2019), yang menemukan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial. Hasil serupa juga ditemukan oleh Brenda et al. (2022) dan Oktabintoro (2021), yang menyimpulkan bahwa lingkungan kerja bukan merupakan penentu utama kinerja karyawan di beberapa konteks organisasi.

Kemungkinan lain yang menjelaskan ketidaksignifikan ini adalah bahwa kondisi lingkungan kerja yang tersedia saat ini sudah dianggap "cukup baik" oleh karyawan, sehingga tidak lagi menjadi faktor pembeda yang dapat meningkatkan atau menurunkan kinerja. Selain itu, karyawan mungkin lebih

terpengaruh oleh faktor internal seperti kepuasan kerja, dukungan atasan, atau penghargaan, dibandingkan dengan aspek fisik dan sosial dari lingkungan kerja.

Hasil ini memberikan catatan penting bahwa lingkungan kerja tidak dapat dipisahkan dari konteks psikologis dan emosional karyawan. Artinya, meskipun kondisi fisik lingkungan mendukung, jika tidak disertai dengan rasa nyaman, dihargai, dan termotivasi, maka dampaknya terhadap kinerja akan menjadi tidak signifikan.

Dengan demikian, temuan ini menekankan perlunya pendekatan holistik dalam menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya kondusif secara fisik, tetapi juga mendukung secara emosional dan sosial, agar dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan secara menyeluruh.

Pengaruh Budaya Organisasi pada Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis, budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *path coefficient* sebesar 0,006 yang menunjukkan arah hubungan positif namun sangat lemah. Selain itu, nilai *t-statistic* sebesar 0,028 (lebih kecil dari 1,96) dan *p-value* sebesar 0,977 (lebih besar dari 0,05) menunjukkan bahwa hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja tidak signifikan secara statistik. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja tidak dapat diterima.

Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun organisasi telah membentuk nilai-nilai budaya tertentu, nilai tersebut belum sepenuhnya berdampak terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Karyawan mungkin belum merasakan keterkaitan emosional atau kenyamanan psikologis yang berasal dari nilai-nilai budaya organisasi yang ada. Artinya, keberadaan budaya organisasi belum menjadi faktor yang memperkuat rasa memiliki, keterlibatan, atau kepuasan dalam bekerja.

Temuan ini berbeda dari beberapa hasil studi sebelumnya, seperti yang dikemukakan oleh Zhang et al. (2023) dan Hang et al. (2021), yang menyatakan bahwa budaya organisasi berperan dalam membentuk kepuasan kerja karena mampu menciptakan rasa kebersamaan, kejelasan arah, serta dukungan sosial dalam lingkungan kerja. Ketidaksesuaian ini dapat disebabkan oleh konteks organisasi yang berbeda, atau karena nilai-nilai budaya di organisasi belum diinternalisasi secara efektif oleh karyawan.

Kemungkinan lain adalah budaya organisasi yang berlaku lebih bersifat formal dan struktural dibandingkan dengan nilai-nilai yang memberikan kenyamanan secara emosional. Jika budaya organisasi hanya dipahami sebagai aturan atau kebijakan, dan bukan sebagai sistem nilai yang hidup dan dijalankan dalam interaksi sehari-hari, maka dampaknya terhadap kepuasan kerja akan menjadi minim.

Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan evaluasi mendalam mengenai bagaimana budaya internal dikomunikasikan, dipraktikkan, dan dirasakan oleh karyawan. Agar budaya organisasi dapat berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja, nilai-nilai budaya tersebut harus dikembangkan secara partisipatif, diterapkan secara konsisten, dan diselaraskan dengan kebutuhan serta harapan karyawan.

Pengaruh Lingkungan Kerja pada Kepuasan Kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Nilai *path coefficient* sebesar 0,724 menunjukkan arah hubungan yang positif dan kuat, yang berarti semakin baik kondisi lingkungan kerja, maka tingkat kepuasan kerja karyawan juga akan semakin tinggi. Nilai *t-statistic* sebesar 3,343 (lebih besar dari 1,96) dan *p-value* sebesar 0,001 (lebih kecil dari 0,05) menunjukkan bahwa hubungan tersebut signifikan secara statistik. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja dapat diterima.

Temuan ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja, baik dalam aspek fisik seperti fasilitas, pencahayaan, kenyamanan ruang, maupun aspek psikologis seperti hubungan antar rekan kerja dan suasana kerja yang suportif, menjadi faktor penting dalam membentuk rasa puas karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan yang merasa nyaman secara fisik dan emosional dalam menjalankan tugasnya cenderung memiliki persepsi positif terhadap pekerjaan dan organisasi tempat mereka bekerja.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Jusdiana et al. (2019) dan Dinar et al. (2021), yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang mendukung memiliki pengaruh signifikan dalam

meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Begitu pula dengan hasil studi Lyta (2017), Adha (2019), dan Bindu et al. (2019), yang mengonfirmasi bahwa faktor lingkungan kerja memberikan kontribusi besar terhadap kepuasan pegawai.

Secara teori, hasil ini juga sejalan dengan teori dua faktor dari Herzberg (1966), yang mengelompokkan lingkungan kerja sebagai salah satu faktor *hygiene* yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Ketika kondisi lingkungan kerja terpenuhi dengan baik, maka karyawan akan merasa nyaman, dihargai, dan termotivasi untuk bekerja lebih baik.

Oleh karena itu, manajemen organisasi perlu menjaga dan mengembangkan kualitas lingkungan kerja, baik dari sisi fisik maupun hubungan sosial. Lingkungan kerja yang sehat dan positif tidak hanya meningkatkan kenyamanan bekerja, tetapi juga menciptakan suasana kerja yang mendorong loyalitas dan keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Pengaruh Kepuasan Kerja pada Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai *path coefficient* sebesar 0,777 menunjukkan arah hubungan yang positif dan kuat, yang berarti semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang ditampilkan. Nilai *t-statistic* sebesar 8,982 (jauh di atas 1,96) dan *p-value* sebesar 0,000 (di bawah 0,05) memperkuat bahwa hubungan ini signifikan secara statistik. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan diterima.

Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran sentral dalam mendorong kinerja individu. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi, memiliki semangat kerja yang positif, dan bersedia memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kepuasan kerja mencakup berbagai aspek seperti penghargaan yang diterima, lingkungan kerja yang mendukung, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta peluang pengembangan karier.

Hasil ini selaras dengan teori Herzberg (1966) yang menyatakan bahwa faktor motivasional, termasuk kepuasan kerja, berperan langsung dalam meningkatkan kinerja. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya tidak hanya bertahan lebih lama dalam organisasi, tetapi juga lebih produktif, inovatif, dan bertanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diemban.

Secara empiris, hasil ini juga sejalan dengan penelitian Hang et al. (2021) dan Van Kiem et al. (2020), yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya menjadi hasil akhir dari manajemen sumber daya manusia, tetapi juga menjadi pendorong utama dalam pencapaian kinerja individu dan organisasi.

Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja secara berkelanjutan, organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor yang membentuk kepuasan kerja karyawan. Pemberian penghargaan yang adil, komunikasi yang terbuka, keseimbangan beban kerja, dan penciptaan suasana kerja yang harmonis adalah beberapa hal yang dapat meningkatkan tingkat kepuasan, yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja secara keseluruhan.

Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Hubungan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi secara signifikan hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari hasil uji *indirect effect* yang menunjukkan nilai *t-statistic* di bawah 1,96 dan *p-value* di atas 0,05. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun arah hubungan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja bersifat positif, namun pengaruhnya tidak signifikan, sehingga tidak cukup kuat untuk diteruskan dalam memengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Dengan kata lain, kepuasan kerja tidak berperan sebagai mediator dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan dalam konteks penelitian ini. Hal ini terjadi karena budaya organisasi itu sendiri tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (nilai *path coefficient* hanya sebesar 0,006, *t-statistic* 0,028, dan *p-value* 0,977). Ketika hubungan awal tidak signifikan, maka kontribusi tidak langsungnya melalui variabel mediasi juga menjadi lemah atau bahkan tidak terbentuk.

Temuan ini berbeda dengan hasil penelitian Hang et al. (2021) dan Van Kiem et al. (2020), yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Perbedaan hasil ini kemungkinan disebabkan oleh konteks organisasi, tingkat internalisasi budaya, atau persepsi karyawan terhadap nilai-nilai budaya yang belum terintegrasi dalam pengalaman kerja sehari-hari.

Kegagalan budaya organisasi dalam memengaruhi kepuasan kerja secara signifikan menunjukkan bahwa nilai-nilai budaya yang dicanangkan oleh perusahaan belum cukup berdampak terhadap kenyamanan, penghargaan, atau motivasi karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengevaluasi kembali bagaimana budaya kerja dikembangkan dan dikomunikasikan kepada seluruh elemen organisasi. Budaya organisasi yang ingin berdampak pada kinerja secara tidak langsung melalui kepuasan kerja, perlu terlebih dahulu menciptakan rasa memiliki, rasa dihargai, dan keterlibatan karyawan secara emosional.

Secara keseluruhan, meskipun budaya organisasi memiliki peran strategis, dalam penelitian ini pengaruhnya terhadap kinerja tidak berjalan melalui mekanisme kepuasan kerja, yang berarti bahwa aspek lain seperti kepemimpinan, reward system, atau gaya komunikasi mungkin lebih relevan sebagai penghubung.

Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Hubungan antara Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini terlihat dari hasil uji *indirect effect* yang menghasilkan nilai *t-statistic* di atas 1,96 dan *p-value* di bawah 0,05, yang menandakan bahwa pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja adalah signifikan secara statistik.

Secara langsung, pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan justru tidak signifikan, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai *path coefficient* sebesar -0,092 dengan *t-statistic* 0,364 dan *p-value* 0,716. Namun, ketika dimediasi oleh kepuasan kerja, pengaruh tersebut menjadi signifikan. Ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja memberikan dampak terhadap kinerja bukan secara langsung, melainkan melalui peningkatan kepuasan kerja terlebih dahulu.

Temuan ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik, baik secara fisik maupun psikologis akan meningkatkan kepuasan kerja, dan selanjutnya kepuasan tersebut mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal. Dengan kata lain, kepuasan kerja menjadi jembatan penting yang menghubungkan kondisi lingkungan kerja dengan hasil akhir berupa kinerja.

Hasil ini sejalan dengan teori Herzberg (1966), di mana lingkungan kerja merupakan salah satu faktor *hygiene* yang jika terpenuhi, akan mengurangi ketidakpuasan dan mendorong terciptanya kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa puas dengan suasana dan fasilitas kerja, mereka akan menunjukkan motivasi dan performa yang lebih tinggi.

Temuan ini juga mendukung penelitian terdahulu oleh Hang et al. (2021) dan Van Kiem et al. (2020), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memainkan peran mediasi yang penting dalam menghubungkan berbagai faktor eksternal seperti lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang positif menciptakan rasa aman, nyaman, dan dihargai, yang kemudian meningkatkan keterlibatan dan produktivitas.

Dengan demikian, manajemen perusahaan perlu memahami bahwa perbaikan lingkungan kerja tidak serta-merta meningkatkan kinerja, namun harus dilakukan bersamaan dengan upaya menciptakan kepuasan kerja yang tinggi. Ketika karyawan merasa puas, mereka akan lebih mungkin memberikan kinerja terbaiknya, meskipun faktor awalnya berasal dari kenyamanan lingkungan kerja.

SIMPULAN

Hasil penelitian ini mengungkapkan dinamika yang kompleks antara budaya organisasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan dalam konteks perusahaan telekomunikasi yang kompetitif. Temuan menunjukkan bahwa budaya organisasi dan lingkungan kerja tidak secara langsung memengaruhi kinerja karyawan, yang mengindikasikan bahwa keberadaan keduanya belum cukup menjadi faktor pendorong utama dalam meningkatkan performa kerja secara langsung.

Lebih lanjut, budaya organisasi tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, menandakan bahwa nilai, norma, dan praktik budaya yang ada belum mampu menciptakan kenyamanan psikologis bagi karyawan. Sebaliknya, lingkungan kerja terbukti berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja, mempertegas bahwa aspek fisik dan sosial dalam tempat kerja memainkan peran krusial dalam membangun kepuasan individu.

Penelitian ini juga menegaskan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta berfungsi sebagai mediator efektif dalam menjembatani hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja. Namun demikian, peran mediasi kepuasan kerja tidak ditemukan pada hubungan antara budaya organisasi dan kinerja, yang mengindikasikan perlunya transformasi kultural yang lebih strategis dan terintegrasi.

Secara keseluruhan, temuan ini menyoroti pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan mendukung sebagai strategi utama dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan. Di sisi lain, pengembangan budaya organisasi memerlukan pendekatan yang lebih menyeluruh agar mampu berperan nyata dalam membentuk perilaku dan performa karyawan secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

1. Bangun, W. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Gelora Aksara Pratama.
2. Davis, K. J. W., & Newstrom, J. W. (1994). *Perilaku dalam organisasi* (Jilid I). Jakarta: Erlangga.
3. Ferdian, A., & Charitas, L. P. A. (2020). The effect of communication and organizational culture on employee performance at the head office of PT. Telkomsel. *Jurnal Manajemen*, 15(1), 45–52.
4. Ghazali, I. (2021). *Partial Least Squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.2.9*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
5. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
6. Hasan, T. R. (2020). Impact of working environment on job satisfaction. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 5(6), 1–7.
7. Hasibuan, M. S. P. (2005). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
8. Judge, T. A., Jackson, C. L., Shaw, J. C., Scott, B. A., & Rich, B. L. (2007). Self-efficacy and work-related performance: The integral role of individual differences. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 107–127.
9. Kinicki, A., & Fugate, M. (2016). *Organizational behavior: A practical, problem-solving approach* (1st ed.). New York: McGraw-Hill Education.
10. Kirimanob, M. (2021). Organizational culture influence on organizational commitment and job satisfaction to improve the performance of district officers in Boven Digoel Regency. *International Journal of Management Studies*, 12(2), 133–145.
11. Kreitner, R., & Kinicki, A. (2003). *Perilaku organisasi* (E. Suandy, Trans.). Jakarta: Salemba Empat.
12. Mangkunegara, A. A. P. (2007). *Evaluasi kinerja SDM* (Cet. 2). Bandung: Rafika Aditama.
13. Mangkunegara, A. A. A. P. (2010). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Alfabeta.
14. Nazir, M. (1983). *Metode penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
15. Nguyen, T., Hoang, P., & Pham, Q. (2021). The mediating role of job satisfaction in organizational culture and performance. *Asian Journal of Business and Management*, 9(2), 101–109.
16. Nguyen, T., Pham, K., & Le, H. (2022). The impact of organizational culture on employee performance. *International Journal of Human Resource Studies*, 12(1), 23–35.
17. Pham, V. K., Nguyen, H. M., & Tran, L. T. (2023). The impact of organizational culture on employee performance: A case study at foreign-invested logistic service enterprises approaching sustainability development. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 30(1), 14–25.
18. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku organisasi* (D. Angelica et al., Trans., Edisi ke-12). Jakarta: Salemba Empat.
19. Sedarmayanti. (2011). *Tata kerja dan produktivitas kerja*. Bandung: Mandar Maju.
20. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
21. Sutrisno, E. (2010). *Budaya organisasi*. Jakarta: Prenadamedia Group.

22. Sutrisno, E. (2015). Manajemen sumber daya manusia (Cet. 7). Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
23. Sutrisno, E. (2010). Manajemen sumber daya manusia (Edisi 1). Jakarta: Kencana.
24. Sugiyono. (2012). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
25. Wahyudin, A. (2015). Metodologi penelitian. Semarang: Unnes Press.
26. Widodo, H. (2015). Kepuasan kerja. Jakarta: Salemba Empat.
27. Zhang, D. F. (2004). Manajemen strategi: Konsep (A. Sindoro, Trans.). Jakarta: Prehalindo.