

FAKTOR PENDORONG KINERJA: STUDI TENTANG LINGKUNGAN KERJA, KOMPENSASI, BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA

Gusti Ayu Sinta Widhiadnyani¹, Yanuar^{2*}

¹Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tarumanagara Jakarta
Email: gusti.115210371@stu.untar.ac.id

²Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tarumanagara Jakarta
Email: yanuar@fe.untar.ac.id

*Penulis Korespondensi

Masuk: 10-04-2025, revisi: 15-04-2025, diterima untuk diterbitkan: 31-07-2025

ABSTRAK

Kinerja karyawan adalah elemen penting dalam keberhasilan perusahaan, namun sering kali dipengaruhi oleh lingkungan kerja, kompensasi, dan budaya organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja, kompensasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian dilakukan di PT XYZ dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Sampel sebanyak 140 karyawan dipilih menggunakan teknik *non-probability sampling* dengan metode *convenience sampling*. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja, kompensasi, dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja terbukti menjadi variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan tersebut. Lingkungan kerja ditemukan memiliki pengaruh dominan, menunjukkan perlunya perusahaan untuk memastikan fasilitas kerja yang memadai dan suasana kerja yang kondusif. Hasil penelitian ini memberikan wawasan penting bagi manajemen perusahaan dalam merancang strategi untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan melalui peningkatan kualitas lingkungan kerja, sistem kompensasi yang kompetitif, dan budaya organisasi yang mendukung.

Kata Kunci: lingkungan kerja, kompensasi, budaya organisasi, kepuasan kerja, kinerja karyawan

ABSTRACT

Employee performance is a critical element in a company's success but is often influenced by work environment, compensation, and organizational culture. This study aims to analyze the effect of work environment, compensation, and organizational culture on employee performance, with job satisfaction as a mediating variable. The research was conducted at PT XYZ using a quantitative approach. A sample of 140 employees was selected using non-probability sampling with a convenience sampling method. Data were collected through questionnaires and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM). The results show that the work environment, compensation, and organizational culture have a positive and significant effect on job satisfaction and employee performance. Moreover, job satisfaction is proven to be a significant mediating variable in these relationships. The work environment has the most dominant influence, emphasizing the need for companies to ensure adequate workplace facilities and a conducive work atmosphere. This study provides essential insights for company management in designing strategies to enhance employee satisfaction and performance by improving the quality of the work environment, implementing competitive compensation systems, and fostering supportive organizational culture.

Keywords: work environment, compensation, organizational culture, job satisfaction, employee performance

1. PENDAHULUAN

Latar belakang

Kinerja karyawan menjadi aspek penting dalam keberhasilan suatu perusahaan, terutama di era globalisasi yang ditandai dengan persaingan ketat dan perubahan cepat. Kinerja yang optimal dapat meningkatkan produktivitas dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Menurut Maguni dan

Maupa (2018), kinerja karyawan mencakup kualitas, kuantitas, serta tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas sesuai peran di organisasi.

Berbagai faktor memengaruhi kinerja karyawan, seperti lingkungan kerja, kompensasi, dan budaya organisasi (Loo *et al.*, 2024). Namun, hasil penelitian sebelumnya menunjukkan adanya perbedaan pandangan. Misalnya, Abdelhamied *et al.*, (2023) menyatakan budaya organisasi tidak memengaruhi kinerja, sedangkan Idris *et al.*, (2020) menemukan bahwa kompensasi juga tidak berpengaruh. Perbedaan hasil ini menciptakan *research gap* yang memerlukan analisis lebih lanjut untuk memahami hubungan antara faktor-faktor tersebut dengan kinerja karyawan.

Penelitian ini mengajukan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki motivasi dan komitmen yang lebih tinggi, sehingga mendorong peningkatan kualitas kinerja mereka (Loo *et al.*, 2024). Kepuasan kerja yang diperoleh melalui pengakuan prestasi, peluang, dan lingkungan kerja yang mendukung dapat berdampak positif pada produktivitas dan efisiensi (Eliyana *et al.*, 2019).

Penelitian ini berfokus pada karyawan PT XYZ, sebuah perusahaan tekstil yang sedang berkembang di Kota Tangerang. Berdasarkan observasi, kinerja karyawan di PT XYZ masih berada di bawah target perusahaan, dengan rata-rata performa hanya mencapai 75%, jauh dari standar minimum 95%. Kondisi ini mengindikasikan perlunya evaluasi terhadap faktor-faktor seperti lingkungan kerja, kompensasi, dan budaya organisasi, serta peran kepuasan kerja sebagai mediasi dalam meningkatkan kinerja. Peningkatan kinerja bukan sekadar strategi, tetapi merupakan keharusan untuk memastikan keberlanjutan dan daya saing dalam lingkungan bisnis yang dinamis (Awalia & Yanuar, 2024).

Tujuan penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan lingkungan kerja, kompensasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja di perusahaan yang bergerak di bidang tekstil. Penelitian ini dikaji melalui model konseptual yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg yaitu *Two-Factor Theory* yang mencakup *hygiene factor* dan *motivation factor*.

Tinjauan pustaka

Dasar teori penelitian ini adalah *Herzberg's Two-Factor Theory*, yang diperkenalkan oleh Frederic Herzberg pada tahun 1959. Teori ini membedakan dua kelompok faktor yang memengaruhi motivasi kerja, yaitu faktor intrinsik (*motivator*) dan faktor ekstrinsik (*hygiene*). Faktor *motivator* mencakup aspek-aspek seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri, serta peluang pengembangan dan pertumbuhan karier. Sementara itu, faktor *hygiene* meliputi lingkungan kerja, kebijakan perusahaan, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, keamanan kerja, dan gaji. Herzberg menjelaskan bahwa faktor *motivator* berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi intrinsik, sedangkan faktor *hygiene* mencegah ketidakpuasan kerja (Herzberg, 1959). Dalam penelitian ini, teori ini digunakan sebagai landasan konseptual untuk memahami bagaimana lingkungan kerja, kompensasi, dan budaya organisasi memengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Lingkungan kerja

Lingkungan kerja merupakan bagian dari lingkungan organisasi yang dirancang berkaitan dengan pekerjaan-pekerjaan dalam organisasi yang menciptakan suasana yang kondusif bagi para pekerja, dan lingkungan kerja pun merupakan lingkungan tempat karyawan melakukan pekerjaannya

sehari-hari (Riyadi, 2019). Ada pun pendapat yang dikemukakan oleh Hu et al., (2024) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja mengacu pada konteks geografis dan sosial tempat seseorang terlibat dalam pekerjaan, termasuk kondisi fisik tempat kerja, budaya organisasi, hubungan interpersonal, dan persyaratan pekerjaan. Lingkungan kerja merujuk pada kondisi fisik, sosial, psikologis, dan teknologi di tempat kerja yang menciptakan suasana yang mendukung untuk karyawan dalam menjalankan tugas harian (Oyerinde, 2020). Berikut merupakan dimensi yang digunakan untuk mengukur lingkungan kerja: *Recognition Programs*, fasilitas, dan peluang promosi.

Kompensasi

Kompensasi dianggap sebagai segala bentuk imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas pengorbanan karyawan yang bersangkutan (Idris et al., 2020) Sedangkan menurut Verma & Sharma, (2019), kompensasi mencakup segala bentuk pembayaran atau penghargaan yang diberikan kepada karyawan. Namun kompensasi adalah segala jenis ganti rugi atau apresiasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai imbalan untuk kontribusi dan pengorbanan mereka dalam pekerjaan (Kadarisman, 2019). Berikut merupakan dimensi yang digunakan untuk mengukur kompensasi: Adil, dapat diterima, memberi penghargaan, memuaskan, dan memotivasi kerja.

Budaya organisasi

Budaya organisasi ini menjadi penting ketika ada kesadaran bahwa adanya budaya organisasi yang kuat dapat menjadi landasan yang kuat bagi organisasi untuk mencapai visi dan misi (Fitria & Sulastri, 2019). Sedangkan menurut Pham et al., (2024), budaya organisasi merupakan sistem nilai-nilai dan keyakinan bersama yang berinteraksi dengan struktur organisasi dan sistem kontrol untuk menetapkan norma-norma perilaku. Namun budaya organisasi merupakan seperangkat prinsip, keyakinan, norma, dan kebiasaan yang diterima oleh semua anggota organisasi dan menjadi acuan dalam mencapai tujuan bersama (Kaouache et al., 2020). Berikut merupakan dimensi yang digunakan untuk mengukur budaya organisasi: Kejujuran, kerjasama dan saling membantu, senyum, sapa.

Kepuasan kerja

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai kumpulan perasaan yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaan mereka (Alrawahi et al., 2020). Sedangkan Cao, et al (2024) menyatakan bahwa kepuasan kerja mengacu pada penilaian evaluatif menyeluruh tentang pekerjaan, pengalaman afektif di tempat kerja, dan keyakinan pekerja tentang pekerjaannya. Namun kepuasan kerja merujuk pada tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaan mereka, termasuk perasaan positif atau negatif hasil dari pengalaman dan evaluasi terhadap berbagai aspek pekerjaan (Eliyana, et al., 2019). Berikut merupakan dimensi yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja: Pengakuan yang diterima atas prestasi, peluang yang ditawarkan, dan motivasi karyawan dalam meningkatkan produktivitas.

Kinerja karyawan

Kinerja karyawan melibatkan tiga komponen utama, yaitu tindakan, perilaku, dan hasil yang terukur, yang semuanya berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi (Cao et al., 2024). Idris et al., (2020) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil pencapaian dan kontribusi individu pekerjaan yang dapat diukur. Kinerja karyawan merupakan kemampuan karyawan dalam mencapai tujuan individu atau organisasi dengan mengalokasikan sumber daya secara efektif (Pham et al., 2024). Berikut merupakan dimensi untuk mengukur kinerja karyawan: Dukungan organisasi, kemampuan dalam menyelesaikan tugas, tepat waktu, dan kualitas hasil.

Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan *Herzberg's Two-Factor Theory*, lingkungan kerja adalah faktor higiene yang memainkan peran penting dalam menciptakan kenyamanan dan mengurangi ketidakpuasan kerja. Lingkungan kerja merupakan bagian dari lingkungan organisasi yang dirancang berkaitan dengan pekerjaan-pekerjaan dalam organisasi yang menciptakan suasana yang kondusif bagi para pekerja, dan lingkungan kerja pun merupakan lingkungan tempat karyawan melakukan pekerjaannya sehari-hari (Riyadi, 2019).

Zheijing *et al.* (2022) mendapatkan hasil bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Pawirosumarto *et al.*, (2017) juga menemukan bahwa lingkungan kerja yang baik secara signifikan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan, mendukung konsep dari Herzberg bahwa faktor higiene yang terpenuhi akan mencegah ketidakpuasan dan membantu menciptakan kondisi kerja yang optimal. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dapat mendorong karyawan untuk lebih produktif dan berkomitmen terhadap tanggung jawabnya.

H1: Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan

Herzberg (1959) menyebut kompensasi sebagai faktor higiene yang penting untuk mencegah ketidakpuasan kerja. Kompensasi yang adil dan memadai memberikan pengakuan atas kontribusi karyawan dan meningkatkan produktivitas. Penelitian oleh Taba (2018) juga menyatakan bahwa kompensasi yang memadai berdampak positif terhadap kinerja karyawan, memperkuat pemahaman bahwa penghargaan finansial dapat memengaruhi efektivitas kerja karyawan.

Lalu, pada penelitian yang dilakukan oleh Sudiardhita, *et al* (2018) menyatakan bahwa apabila kompensasi yang diterima semakin tinggi, maka kinerja karyawan pun akan semakin baik. Rojikinnor, *et al* (2021) dalam penelitiannya pun menyatakan bahwa kompensasi yang diberikan secara adil dan tepat sesuai dengan kinerja karyawan, dapat menjaga kestabilan motivasi karyawan dalam mencapai kinerja yang optimal.

H2: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Budaya organisasi yang kuat dan mendukung nilai-nilai positif perusahaan dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan dan memperkuat komitmen mereka untuk memberikan kinerja yang optimal. Hal ini sesuai *Herzberg's Two-Factor Theory*, yang menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan motivator yang memengaruhi kinerja. Pada penelitian Aggarwal (2024) serta Nadia, *et al* (2024) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan dengan memperkuat motivasi dan dedikasi mereka terhadap pekerjaan.

H3: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja

Dalam *Herzberg's Two-Factor Theory*, lingkungan kerja termasuk dalam faktor higiene yang memiliki peran untuk mencegah ketidakpuasan kerja. Faktor higiene ini meliputi aspek-aspek seperti kondisi fisik, hubungan interpersonal, dan keamanan kerja, yang menciptakan lingkungan yang nyaman bagi karyawan. Ketika kebutuhan dasar ini terpenuhi, kepuasan kerja karyawan meningkat, meskipun tidak secara langsung meningkatkan motivasi.

Penelitian (Karamanis *et al.*, 2019) dan Pathiranage *et al.*, (2024) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan

teori Herzberg, yang menegaskan bahwa pemenuhan kebutuhan dasar di tempat kerja dapat mencegah ketidakpuasan dan meningkatkan kepuasan karyawan secara keseluruhan.

H4: Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja

Menurut *Herzberg's Two-Factor Theory*, kompensasi termasuk dalam kategori faktor higiene yang berfungsi mencegah ketidakpuasan kerja. Pemenuhan faktor ini, seperti gaji yang adil dan insentif yang memadai, memberikan rasa pengakuan dan apresiasi atas kontribusi karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja. Sudiardhita *et al.* (2018) juga menyatakan bahwa apabila kompensasi yang diterima semakin baik atau tinggi, maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Penelitian Keltu, (2024) dan Rojikinnor *et al.*, (2023) mendukung hubungan positif ini.

H5: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

Dalam kerangka *Herzberg's Two-Factor Theory*, budaya organisasi berkaitan dengan faktor motivator yang mencakup pengakuan, tanggung jawab, dan peluang pengembangan diri. Budaya organisasi yang mendukung, seperti nilai-nilai perusahaan yang inklusif dan pemberdayaan karyawan, memberikan motivasi intrinsik dan meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan. Penelitian Aggarwal, (2024) dan Bijalwan *et al.*, (2024) menguatkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

H6: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Menurut *Herzberg's Two-Factor Theory*, kepuasan kerja muncul dari pemenuhan faktor motivator seperti pengakuan dan peluang pengembangan diri, yang memberikan motivasi intrinsik bagi karyawan untuk bekerja lebih produktif. Kepuasan kerja merupakan kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang mencakup pengakuan, kesempatan untuk berkembang, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta faktor finansial (Steven dan Yanuar, 2024). Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, mereka lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Lee dan Choi, (2023) dan Sudiardhita *et al.* (2018) mendukung hubungan positif ini. Mengacu pada *Herzberg's Two-Factor Theory*, kepuasan kerja yang tinggi berkontribusi pada kinerja karyawan, sehingga karyawan merasa lebih puas dengan hasil yang telah dikerjakan.

H7: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh kepuasan kerja

Dalam *Herzberg's Two-Factor Theory*, lingkungan kerja termasuk faktor higiene yang menciptakan rasa nyaman dan mencegah ketidakpuasan. Lingkungan kerja yang mendukung akan meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian berkontribusi pada peningkatan motivasi intrinsik karyawan, menghasilkan kinerja yang lebih baik. Penelitian yang dilakukan oleh Cairson *et al.* (2024) menekankan bahwa lingkungan kerja yang positif memiliki pengaruh besar terhadap tingkat kepuasan kerja, yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan temuan Putra *et al.* (2023), yang menyatakan bahwa kenyamanan di tempat kerja dapat menciptakan suasana kondusif untuk mendorong produktivitas. Secara teori, keterkaitan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan dapat dipahami melalui peran kepuasan kerja sebagai mediasi. Ketika lingkungan kerja mendukung, karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan performa terbaik, yang pada akhirnya meningkatkan hasil kerja.

H8: Lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh kepuasan kerja

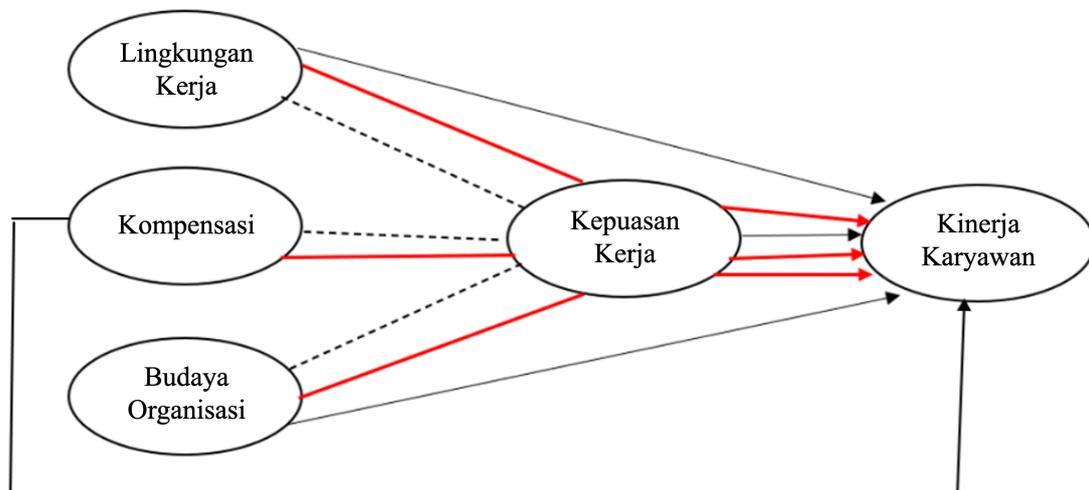
Dalam *Herzberg's Two-Factor Theory*, kompensasi merupakan faktor hygiene yang berfungsi untuk mencegah ketidakpuasan kerja. Kompensasi yang adil dan memadai akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya memengaruhi motivasi intrinsik dan produktivitas, sehingga meningkatkan kinerja mereka. Penelitian Lee & Choi (2023) dan Cairson *et al.* (2024) mendukung hubungan ini.

H9: Kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh kepuasan kerja

Berdasarkan *Herzberg's Two-Factor Theory*, budaya organisasi yang mendukung memenuhi faktor motivator seperti pengakuan dan tanggung jawab, yang meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja ini kemudian memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Penelitian Abawa & Obse, (2024) dan Butarbutar *et al.* (2022) juga menemukan bahwa budaya organisasi yang positif meningkatkan kepuasan kerja, sehingga mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif.

H10: Budaya Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.



Gambar 1. Model penelitian

2. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif dan verifikatif dengan pendekatan kuantitatif. Sumber yang digunakan dalam penelitian ini ialah sumber data primer yang didapat langsung dari sumber. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan PT XYZ. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di PT XYZ yang berjumlah 1017 orang. Data primer dikumpulkan melalui Google Forms kepada karyawan di PT XYZ. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik *non probability sampling* dengan metode *convenience sampling*.

Pengukuran sampel dalam penelitian ini mengikuti ketentuan dasar menurut Hair, *et al.* (2019), ukuran sampel yang disarankan untuk analisis menggunakan model struktural minimal 5-10 kali jumlah indikator, maka ukuran sampel minimum antara 50 hingga 100 karyawan. Maka dalam penelitian ini, menggunakan metode perhitungan $20 \times 7 = 140$ responden minimal yang dibutuhkan dalam penelitian ini untuk memastikan hasil yang signifikan.

Tabel 1. Operasionalisasi variabel

Variabel	Indikator	Sumber
Lingkungan Kerja	<i>Recognition programs</i>	Pham <i>et al.</i> (2024) dan Sitorus <i>et al.</i> (2022)
	Fasilitas	
	Peluang promosi	
Kompensasi	Kepuasan Kerja	Idris <i>et al.</i> (2020)
	Adil	
	Dapat diterima	
	Memberi penghargaan	
Budaya Organisasi	Memuaskan	Nadia <i>et al.</i> (2024)
	Memotivasi kerja	
	Kejujuran	
Kinerja Karyawan	Kerjasama dan saling membantu	Eliyana <i>et al.</i> (2019)
	Senyum	
	Sapa	
	Dukungan organisasi	
Kepuasan Kerja	Kemampuan dalam menyelesaikan tugas	Loo <i>et al.</i> (2024)
	Tepat waktu	
	Kualitas hasil	
	Pengakuan yang diterima atas prestasi	
	Peluang yang ditawarkan	
	Memotivasi karyawan dalam meningkatkan produktivitas	

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis *outer model*

Berdasarkan hasil analisis *outer model* pada pengujian validitas terdapat dua jenis pengujian yaitu *convergent validity* dan *discriminant validity*. *Convergent validity* yang diuji dengan merujuk pada nilai *loading factor* dan *average variance extracted (AVE)*, didapat hasil bahwa seluruh indikator memiliki nilai *loading factor* lebih dari 0,7 ($>0,7$) dan nilai *average variance extracted (AVE)* lebih dari 0,5 ($>0,5$) sehingga dapat diartikan bahwa seluruh indikator valid dan memenuhi syarat *convergent validity*.

Sedangkan *discriminant validity* diuji dengan merujuk pada nilai *cross loading*, *fornell-lacker criterion*, dan nilai *hetetrait-monotrait ratio (HTMT)*. Berdasarkan analisis, didapat hasil bahwa seluruh indikator memiliki nilai *cross loading* terhadap konstruknya lebih besar dari nilai *cross loading* terhadap konstruk lainnya. Lalu seluruh akar dari AVE (*Fornell-Lacker Criterion*) pada setiap konstruk lebih besar daripada korelasinya dengan variabel lainnya, dan nilai HTMT dari setiap variabel memiliki nilai kurang dari 0,9 (0,9). Hal ini menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah valid secara *discriminant validity*. Pengujian selanjutnya ialah menguji reliabilitas. Pengujian reliabilitas merujuk pada nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Berdasarkan hasil analisis, didapat bahwa nilai *cronbach's alpha* pada setiap variabel bernilai lebih dari 0,6 ($>0,6$) dan nilai *composite realibility* lebih besar dari 0,7 ($>0,7$). Hal ini menunjukkan bahwa seluruh variabel dikatakan andal atau reliabel.

Tabel 2. Hasil uji reliabilitas dan *Average Variance Extracted (AVE)*
Sumber: Hasil pengolahan data dengan menggunakan *software SmartPLS 4*

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho a)</i>	<i>Composite reliability (rho c)</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Budaya Organisasi	0,793	0,808	0,865	0,617
Kepuasan Kerja	0,849	0,854	0,892	0,624
Kinerja Karyawan	0,816	0,827	0,871	0,576
Kompensasi	0,869	0,873	0,905	0,658
Lingkungan Kerja	0,859	0,867	0,899	0,642

Analisis inner model

Setelah melakukan analisis data dengan *software* SmartPLS, didapat nilai R^2 sebesar 0,752 untuk variabel kinerja karyawan, sehingga 75,2% variabel kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh lingkungan kerja, kompensasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja. Lalu senilai 0,426 untuk variabel kepuasan kerja, sehingga 42,6% variabel kepuasan kerja dipengaruhi oleh lingkungan kerja, kompensasi, dan budaya organisasi. Pada analisis *effect size* (f^2), nilai *f-square* lingkungan kerja sebesar 0,167 yang menunjukkan pengaruh sedang terhadap kinerja karyawan, dan nilai sebesar 0,096 menunjukkan pengaruh kecil terhadap kepuasan kerja. Nilai *f-square* kompensasi sebesar 0,310 yang menunjukkan pengaruh sedang terhadap kinerja karyawan, dan nilai 0,180 menunjukkan pengaruh sedang terhadap kepuasan kerja. Nilai *f-square* budaya organisasi sebesar 0,121 yang menunjukkan pengaruh kecil terhadap kinerja karyawan dan nilai 0,130 menunjukkan pengaruh kecil terhadap kepuasan kerja. Nilai *f-square* kepuasan kerja sebesar 0,359 menunjukkan pengaruh yang besar terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil perhitungan *predictive relevance* (Q^2), nilai Q^2 sebesar 0,858 yang lebih dari 0 (nol), sehingga variabel eksogen mampu memprediksi variabel endogennya yaitu kepuasan kerja dan model ini memiliki *predictive relevance* yang baik.

Hasil uji hipotesis

Pada penelitian ini, terdapat 10 hiupotesis. Dengan demikian, uji hipotesis ini berfungsi untuk mengetahui diterima atau ditolaknya suatu hipotesis dalam penelitian ini. Nilai t-statistik minimal adalah 1,96 agar suatu hipotesis dapat diterima, selanjutnya didukung pula dengan nilai *p-value* yang harus kurang dari 0,05 (<0,05). Tabel 3 menunjukkan hasil pengujian hipotesis.

Tabel 3. Hasil pengujian hipotesis
Sumber: Hasil pengolahan data dengan menggunakan *software* SmartPLS 4

Hipotesis	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values	Hasil
Lingkungan Kerja → Kinerja Karyawan	0,225	4,654	0,000	Diterima
Kompensasi → Kinerja Karyawan	0,343	5,231	0,000	Diterima
Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan	0,200	3,932	0,000	Diterima
Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja	0,248	3,573	0,000	Diterima
Kompensasi → Kepuasan Kerja	0,366	4,406	0,000	Diterima
Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja	0,296	4,416	0,000	Diterima
Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0,394	4,771	0,000	Diterima
Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0,098	2,814	0,005	Diterima
Kompensasi → Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0,144	3,678	0,000	Diterima
Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0,117	2,919	0,004	Diterima

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini menemukan bahwa lingkungan kerja, kompensasi, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan PT. XYZ. Penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas lingkungan kerja yang baik, baik dari aspek fisik maupun psikologis, berperan penting dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja. Selain itu, kompensasi yang memadai, juga terbukti mampu mendorong peningkatan kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Hal serupa berlaku untuk budaya organisasi yang kuat dan positif, yang memberikan kontribusi penting dalam membangun suasana kerja yang mendukung produktivitas.

Kepuasan kerja berperan sebagai faktor mediasi yang memperkuat hubungan antara lingkungan kerja, kompensasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Dengan lingkungan kerja yang nyaman, kompensasi yang adil, dan budaya organisasi yang baik, kepuasan kerja karyawan

meningkat, sehingga secara langsung berdampak pada kinerja mereka yang lebih optimal. Temuan ini menegaskan pentingnya perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk mencapai hasil yang maksimal.

Keterbatasan penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian hanya melibatkan responden dari satu perusahaan, sehingga hasil yang diperoleh belum dapat digeneralisasikan untuk sektor industri lainnya. Kedua, pengukuran indikator dilakukan menggunakan metode survei dengan skala Likert, yang cenderung dipengaruhi oleh subjektivitas persepsi responden. Ketiga, penggunaan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam penelitian ini tidak memberikan hasil yang sesuai dengan ekspektasi. Sebaliknya, terdapat penurunan signifikan dalam kinerja karyawan saat mediasi diterapkan, yang mengindikasikan bahwa kepuasan kerja kurang efektif dalam menjelaskan hubungan antara lingkungan kerja, kompensasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian lanjutan diperlukan untuk mengeksplorasi faktor-faktor lain yang mungkin memengaruhi hubungan tersebut.

Saran

Saran untuk PT. XYZ adalah meningkatkan lingkungan kerja dengan menyediakan fasilitas fisik yang ergonomis, membangun hubungan kerja harmonis, dan menciptakan suasana kerja kondusif melalui pelatihan manajemen konflik dan komunikasi interpersonal. Selain itu, peningkatan kompensasi melalui insentif kompetitif, peluang karier, dan penghargaan berbasis hasil kerja perlu dilakukan untuk meningkatkan motivasi karyawan. Budaya organisasi yang kuat juga dapat didukung dengan program orientasi, pelatihan, dan kolaborasi lintas divisi. Untuk kepuasan kerja, perusahaan disarankan memberikan tantangan kerja yang sesuai minat karyawan serta mengembangkan program kesejahteraan seperti fasilitas kesehatan dan konsultasi psikologis. Penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan variabel moderasi atau tambahan seperti keterlibatan kerja dan komitmen organisasi, mencakup lebih banyak perusahaan, atau menggunakan metode campuran untuk mendalami pengalaman karyawan.

REFERENSI

- Abawa, A., & Obse, H. (2024). Organizational culture and organizational performance: does job satisfaction mediate the relationship? *Cogent Business and Management*, 11(1), 1-15. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2324127>
- Aggarwal, S. (2024). Impact of dimensions of organisational culture on employee satisfaction and performance level in select organisations. *IIMB Management Review*, 36(3), 230-238. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2024.07.001>
- Awalia, F. Y., & Yanuar, Y. (2024). The influence of employee engagement and organizational support on employee performance mediated by organizational citizenship behavior. *International Journal of Application on Economics and Business*, 2(2), 3308–3317. <https://doi.org/10.24912/ijaeb.v2i2.3308-3317>
- Bijalwan, P., Gupta, A., Johri, A., & Asif, M. (2024). The mediating role of workplace incivility on the relationship between organizational culture and employee productivity: a systematic review. *Cogent Social Sciences*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2382894>
- Butarbutar, P. H., Yusnita, N., & Herdiyana. (2022). The effect of organizational culture and transformational leadership on employee performance through job satisfaction. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal*, 5(4). <https://doi.org/10.33258/birci.v5i4.7051>
- Cairson, Ng., Wider, W., Yang, C., Jiang, L., Vasudevan, A., Bhandari, P., & Lee, H. P. T. (2024). Keys factor affecting employee performance in the banking sector: a Delphi study. *Cogent*

- Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2409942>
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Hair, J. F. , Black, W. C. , Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Education.
- Idris, Adi, K. R., Soetjipto, B. E., & Supriyanto, A. S. (2020). The mediating role of job satisfaction on compensation, work environment, and employee performance: Evidence from Indonesia. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 735–750. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2\(44\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2(44))
- Karamanis, K., Arnis, N., & Pappa, P. (2024). Impact of working environment on job satisfaction: evidence from greek public sector. *Theoretical and Empirical Researchs in Urban Management*, 14(3).
- Keltu, T. (2024). The effect of human resource development practice on employee performance with the mediating role of job satisfaction among Mizan Tepi University's academic staff in Southwestern Ethiopia. *Heliyon*, 10(8). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29821>
- Lee, K. J., & Choi, S. Y. (2023). Resourceful and demanding attributes of organisational culture, employee satisfaction, and organisational performance of large R&D intensive firms in the US. *Technology Analysis and Strategic Management*. <https://doi.org/10.1080/09537325.2023.2196358>
- Loo, S. H., Wider, W., Lajuma, S., Jiang, L., Kenikasahmanworakhun, P., Tanucan, J. C. M., & Ahmad Khadri, M. W. A. (2024). Key factors affecting employee job satisfaction in Malaysian manufacturing firms post COVID-19 pandemic: a Delphi study. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2380809>
- Maguni, W., & Maupa, H. (2018). Teori Motivasi, Kinerja dan Prestasi Kerja dalam Al-Quran Serta Fleksibilitas Penerapannya pada Manajemen Perbankan Islam. *Li Falah: Jurnal Studi Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 3(1), 100. <https://doi.org/10.31332/lifalah.v3i1.1191>
- Nadia, A., Abdelmegeed, A., & Doghan, M. A. (2024). Unleashing potential: Islamic leadership's influence on employee performance via Islamic organizational values, organizational culture and work motivation. *Internasional Journal of Law and Management*.
- Pathirana, T. D. D., Khatibi, A., Azam, S. M. F., & Tham, J. (2024). Working environment and workload towards the job satisfaction: A study of non-academic administrative officers of state higher education institutions in Sri Lanka. *Journal of Ecohumanism*, 3(4), 2188–2201. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i4.3744>
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador hotels and resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>
- Putra, R. S., Eliyana, A., Agustina, T. S., Khusnah, H., & Anshori, M. Y. (2024). The influence of workload and working environment on employee performance through job satisfaction as a mediation variable at cv. Kebab bosman food indonesia. *Revista de Gestao Social e Ambiental*, 18(5). <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n5-088>
- Steven, S., & Yanuar, Y. (2024). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 6(2), 478–493. <https://doi.org/10.24912/jmk.v6i2.29852>