



Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening*

Yuliana Salvitri¹, Uju Suji'ah²

^{1,2}Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Cokroaminoto Yogyakarta, Kota Yogyakarta, Indonesia

Article History

Received : 8-Juni-2026

Revised : 13-Agustus-2026

Accepted : 27-September-2026

Published: 01-Oktober-2026

Keywords:

Organizational Culture; Work Environment; Job Satisfaction; Employee Performance

Corresponding author:

ysalvitri@gmail.com

ujusuji@gmail.com

DOI:

<https://doi.org/10.61476/vj5sxz69>

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the influence of organizational culture and the work environment on employee performance, with job satisfaction as an intervening variable. The population of this study was all employees of the Yogyakarta City DPUPKP. The sampling technique used probability sampling, with a sample size of 100. Data analysis used Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Squares (PLS) with the SmartPLS application version 4.0. Instrument testing was carried out using the outer model (convergent validity, discriminant validity, and composite reliability), data analysis using the inner model (R-Square, Q-Square, F-Square, and Goodness of Fit), and hypothesis testing using (direct effect, indirect effect, and total effect). The results of this study indicate that: 1). Direct Effect: organizational culture (X_1) does not directly have a significant effect on employee performance (Y); work environment (X_2) does not directly have a significant effect on employee performance (Y); organizational culture (X_1) directly has a positive and significant effect on job satisfaction (Z); work environment (X_2) directly has a positive and significant influence on job satisfaction (Z); job satisfaction (Z) directly has a positive and significant influence on employee performance (Y). 2). Indirect Effect: organizational culture (X_1) has a positive and significant influence on employee performance (Y) through job satisfaction (Z); work environment (X_2) has a positive and significant influence on employee performance (Y) through job satisfaction (Z). 3). Total Effect: organizational culture (X_1) on employee performance is 0.451; work environment (X_2) on employee performance is 0.368. 4). The adjusted R-Square results of organizational culture (X_1) and work environment (X_2) and job satisfaction (Z) have an influence on employee performance (Y) of 0.68 (68%), while the remaining 0.32 (32%) is influenced by other factors not examined in this study. 5). The adjusted R-Square results of organizational culture (X_1) and work environment (X_2) have an influence on job satisfaction (Z) of 0.678 (67.8%), while the remaining 0.322 (32.2%) is influenced by other factors not examined in this study.

ABSTRAK

Tujuan penelitian untuk mengetahui budaya organisasi dan lingkungan kerja pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan DPUPKP Kota Yogyakarta. Teknik pengambilan sampel dengan *probability sampling*, jumlah sampel 100. Teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS) dengan aplikasi SmartPLS versi 4.0. Pengujian instrumen dengan *outer model* (*convergen validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*), pengujian analisis data dengan *inner model* (R-Square, Q-Square, F-Square, dan *Goodness of Fit*), dan pengujian hipotesis dengan (*direct effect*, *indirect effect*, dan *total effect*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1). *Direct Effect*: budaya organisasi (X_1) secara langsung tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y); lingkungan kerja (X_2) secara langsung tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y); budaya organisasi (X_1) secara langsung memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Z); lingkungan kerja (X_2) secara langsung memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Z); kepuasan kerja (Z) secara langsung memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). 2). *Indirect Effect*: budaya organisasi (X_1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z); lingkungan kerja (X_2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z). 3). *Total Effect*:

budaya organisasi (X_1) terhadap kinerja karyawan sebesar 0,451; lingkungan kerja (X_2) terhadap kinerja karyawan sebesar 0,368. 4). Hasil *R-Square adjusted* budaya organisasi (X_1) dan lingkungan kerja (X_2) dan kepuasan kerja (Z) memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,68 (68%), sedangkan sisanya 0,32 (32%) dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. 5). Hasil *R-Square adjusted* budaya organisasi (X_1) dan lingkungan kerja (X_2) memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja (Z) sebesar 0,678 (67,8%), sedangkan sisanya 0,322 (32,2%) dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

©2026, Yuliana Salvitri, Uju Suji'ah

This is an open access article under CC BY-SA license



PENDAHULUAN

Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya. SDM merupakan aset organisasi yang memiliki kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi (Rachman *et al.*, 2023). Salah satu tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu mengoptimalkan potensi dan kontribusi karyawan agar organisasi mampu mencapai tujuannya secara efektif dan efisien (Ekawati *et al.*, 2025). Selain itu, MSDM berperan sebagai fondasi dalam membangun organisasi yang produktif, adaptif, dan berkelanjutan (Nasti *et al.*, 2025).

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, norma, keyakinan, tradisi, dan pola pikir yang dianut bersama oleh anggota organisasi serta tercermin dalam perilaku sebagai pembeda dari organisasi lain (Pakpahan, 2022). Budaya organisasi tersebut berfungsi sebagai pedoman perilaku, membentuk identitas serta mendukung keberhasilan organisasi (Adiwijaya *et al.*, 2025). Oleh karena itu, penerapan budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan. **Lingkungan kerja** merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja dan produktivitas karyawan, sehingga perlu diciptakan kondisi kerja yang nyaman guna mendukung pencapaian tujuan organisasi (Zairil *et al.* 2024). Lingkungan kerja dipengaruhi oleh faktor fisik, seperti kebersihan, ventilasi, penerangan, keamanan, dan kebisingan, serta faktor nonfisik berupa hubungan antarkaryawan (Farida *et al.*, 2016). **Kinerja karyawan** merupakan tingkat kontribusi karyawan kepada organisasi yang tercermin dari kuantitas dan kualitas, hasil kerja, ketepatan waktu, kehadiran, serta sikap kooperatif (Adamy, 2016). Kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti motivasi, komitmen, kompetensi, dan kepemimpinan (Sipayung, 2022). Keberhasilan suatu organisasi tidak terlepas dari kinerja karyawan yang dimilikinya. Kinerja yang baik mencerminkan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. **Kepuasan kerja** merupakan salah satu faktor penting dalam organisasi yang harus dipelihara dan ditingkatkan guna mendukung tercapainya tujuan organisasi. Lian (2017), mengatakan bahwa hasil di bawah harapan menimbulkan ketidakpuasan, sedangkan hasil di atas harapan menimbulkan kepuasan yang berdampak pada proses yang berkelanjutan. Untuk menciptakan kepuasan kerja, perusahaan perlu melakukan pembinaan yang efektif dan menyediakan fasilitas yang memadai agar karyawan dapat bekerja secara optimal (Fauzan *et al.*, 2024).

Beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan adanya hubungan antara budaya organisasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan, antara lain hasil penelitian Yosep *et al* 2024, Herlambang *et al* 2024, bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, sedangkan Widiastuti (2023), Solkan, (2025), bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan; Nurshanti (2025), Ma'muroh (2023), Saeti (2024), bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan Hendra *et al* (2024), bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan; Utama *et al* 2025, Nofitasari (2021), Septian (2025), bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sedangkan Sasongko *et al* (2021), bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja; Rahmadani *et al* (2023), Marbun (2022), bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sedangkan Faz (2022), bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja; Kasnowo (2023), Ahmad *et al* (2023), bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan Ananda (2023), Rohmah *et al* (2024), bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan; Halizah *et al.*, (2023), Shokib (2025), bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan; Medellu *et al* (2026), bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan informasi yang di peroleh melalui wawancara dengan pihak DPUPKP, bahwa perusahaan telah memiliki budaya yang diterapkan sebagai pedoman perilaku kerja karyawan, namun dalam praktiknya masih terdapat perbedaan pemahaman dan penerapan budaya tersebut antar karyawan dan antar divisi. Kondisi ini menimbulkan indikasi bahwa, budaya perusahaan belum sepenuhnya dirasakan manfaatnya secara merata oleh seluruh karyawan; Lingkungan kerja baik secara fisik maupun nonfisik dinilai cukup memadai oleh pihak manajemen, meskipun demikian, masih ditemukan beberapa keluhan karyawan terkait kenyamanan kerja serta hubungan kerja. Hal ini menunjukkan adanya perbedaan persepsi antara manajemen dan karyawan terhadap kondisi lingkungan kerja yang ada; Perusahaan belum secara rutin dan sistematis melakukan pengukuran terhadap tingkat kepuasan karyawan, padahal, kepuasan kerja memiliki peran penting dalam mempengaruhi semangat kerja dan kinerja karyawan; Perusahaan telah mengadakan penilaian kinerja setahun dua kali yang hasilnya masih terdapat beberapa karyawan yang kurang mencerminkan nilai-nilai atau budaya organisasi serta hal-hal yang berkaitan dengan kinerja.

Berdasarkan uraian di atas maka, permasalahan yang dapat diangkat dalam penelitian ini adalah, apakah budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja? sedangkan tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan serta dampaknya terhadap kepuasan kerja.

LANDASAN TEORI

Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem nilai dan keyakinan yang menjadi pedoman anggota organisasi dalam bersikap, bertindak, serta menghadapi dan menyelesaikan permasalahan (Wicaksana *et al.*, 2021). Faktor yang mempengaruhi budaya organisasi menurut Lusinto *et al* (2025), adalah motivasi, gaya manajemen dan kepemimpinan, komunikasi, karakteristik dan struktur organisasi, tingkat formalitas, serta nilai-nilai individu. Sedangkan untuk mengukur budaya organisasi yaitu dengan melakukan survei, wawancara dan fokus *group discussion*, observasi, serta analisis dokumen dan artefak (Widyawati *et al.*, 2025). Indikator budaya organisasi menurut Haryono (2013), yaitu dilihat saat mereka berinteraksi, norma-norma kelompok, *Espoused value*, filosofi formal, aturan-aturan, saling pengertian. Indikator budaya organisasi dalam penelitian ini yaitu target kerja, kepatuhan terhadap SOP, keteladanan pimpinan, tanggung jawab, penilaian hasil kerja, perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, keterbukaan terhadap masukan, kerja tim, dan dukungan keberhasilan perusahaan.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu di sekitar karyawan, baik fisik maupun nonfisik yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan (Eroy, 2020). Faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja menurut Enny (2019), adalah faktor personal, kepemimpinan, tim, system, dan kontekstual. Indikator lingkungan kerja menurut Afandi (2018), adalah penerangan, warna, sirkulasi udara dan tingkat kebisingan. Indikator lingkungan kerja dalam penelitian ini yaitu kenyamanan lingkungan kerja, konsentrasi, hubungan antar rekan kerja, ketersediaan fasilitas, serta kondisi peralatan kerja.

Kepuasan Kerja

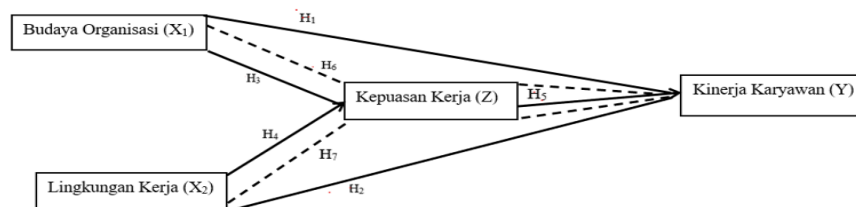
Kepuasan kerja merupakan perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya yang dipengaruhi oleh gaji, lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, dan kesempatan pengembangan karir (Susita *et al.*, 2025). Faktor yang mempengaruhi kepuasan menurut Narpati *et al* (2022), yaitu pekerjaan itu sendiri, atasan, teman sekerja, promosi, dan gaji/upah. Sedangkan untuk mengukur kepuasan kerja yaitu terdiri atas konsep global, konsep permukaan, dan konsep kebutuhan yang terpenuhi (Candra, 2017). Indikator kepuasan kerja menurut Bismark *et al* (2025), yaitu gaji dan tunjangan, lingkungan kerja, kesempatan pengembangan karier, pengakuan dan apresiasi, kesesuaian pekerjaan dengan keterampilan, serta keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi. Sedangkan indikator dari penelitian ini yaitu kesesuaian pekerjaan, penilaian kerja, kesempatan promosi, dukungan rekan kerja, lingkungan kerja dan dukungan sistem manajemen organisasi.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai berdasarkan standar organisasi sesuai dengan kualitas, kuantitas, dan tanggung jawab yang diberikan (Yuniarti *et al.*, 2021). Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Khaeruman *et al* (2021), adalah faktor individu secara psikologis dan faktor lingkungan. Sedangkan untuk

mengukur kinerja karyawan yaitu berdasarkan kualitas, kuantitas kerja, pengetahuan, keandalan, kehadiran, dan kerja sama (Indrasari, 2017). Indikator kinerja karyawan menurut Rambe (2025), adalah efektivitas, efisiensi, kualitas dan kuantitas kerja, ketepatan waktu dan perilaku kerja. Sedangkan indikator dari penelitian ini meliputi pencapaian target, ketepatan waktu, kualitas pekerjaan, etika kerja, keandalan, inisiatif dan kreativitas.

Kerangka Pemikiran



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Pengembangan Hipotesis

Budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan melalui pembentukan sikap dan perilaku kerja dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawab (Fiansi *et al.*, 2025). Hal ini didukung penelitian Mukmin (2021), bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan paparan tersebut, maka hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah:

H₁: Budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Lingkungan kerja merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan, sehingga lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan (Rusdiana *et al.*, 2022). Hal ini didukung penelitian Marbun (2022), bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan paparan tersebut, maka hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah:

H₂: Lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan menciptakan lingkungan kerja yang lebih memuaskan dan produktif (Dalimunthe *et al.*, 2023). Hal ini didukung penelitian (Shinta *et al.* (2024), bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan paparan tersebut, maka hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah:

H₃: Budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

Lingkungan kerja yang bersih, nyaman, serta kondisi kerja yang baik dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan (Adamy, 2016). Hal ini didukung penelitian Sulistyawati *et al.* (2022), bahwa lingkungan kerja memberi pengaruh terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan paparan tersebut, maka hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah:

H₄: Lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karena karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki kinerja yang tinggi (Sisca *et al.*, 2020). Hal ini didukung penelitian Mustapa (2024), bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan paparan tersebut, maka hipotesis kelima

dalam penelitian ini adalah:

H₅: Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, sehingga berdampak pada kinerja karyawan (Tiong, 2023). Hal ini didukung penelitian Hendra *et al* (2024), bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Berdasarkan paparan tersebut, maka hipotesis keenam dalam penelitian ini adalah:

H₆: Budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Karyawan yang mendapatkan dukungan dalam pengembangan diri cenderung memiliki kepuasan kerja yang tinggi sehingga menciptakan lingkungan kerja yang positif (Tampubolon, 2026). Hal ini didukung penelitian Putri *et al* (2024), bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Berdasarkan paparan tersebut, maka hipotesis ketujuh dalam penelitian ini adalah:

H₇: Lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode survei. Objek penelitian meliputi variabel independen, variabel *intervening*, dan variabel dependen, sedangkan subjek penelitian ini adalah karyawan DPUPKP Kota Yogyakarta. Populasi seluruh karyawan, jumlah sampel 100. Pengambilan sampel dengan teknik *probability sampling*. Data primer yang digunakan adalah hasil pengisian kuesioner oleh responden, sedangkan data sekunder diperoleh dari kajian literatur, jurnal terkait, buku *online* (*e-book*), *google scholar*, *library research*, *website*, dan data-data perusahaan yang diteliti. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner (angket) dengan skala likert. Variabel penelitian terdiri dari budaya organisasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Pengujian instrumen dengan uji *outer model* (*convergen validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*), pengujian analisis data dengan *inner model* (*R-square adjusted*, *Q-square*, *F-square*, *goodness of fit*) dan pengujian hipotesis (*direct effect*, *indirect effect*, *total effect*). Teknik analisis data dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan program SmartPLS 4.0.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Responden berjumlah 100 orang. Mayoritas karyawan berusia 30–39 tahun sebanyak 41 orang (41 persen); Mayoritas berjenis kelamin perempuan sebanyak 54 orang (54 persen); Lama bekerja didominasi, karyawan bekerja lebih dari 5 tahun sebanyak 62 orang (62 persen); Mayoritas karyawan berpendidikan S1 sebanyak 46 orang (46 persen); Jabatan karyawan didominasi pegawai pada level staff, yaitu sebanyak 41 orang (41 persen); Jarak rumah-kantor didominasi karyawan berjarak > 5 km, yaitu sebanyak 82 orang (82 persen).

	Budaya Organisasi	Lingkungan Kerja	Kinerja Karyawan	Kepuasan Kerja
X1.1	0.758	0.625	0.685	0.565
X1.2	0.749	0.583	0.608	0.583
X1.3	0.793	0.528	0.540	0.593
X1.4	0.663	0.535	0.563	0.461
X1.5	0.706	0.529	0.451	0.520
X1.6	0.764	0.591	0.530	0.510
X1.7	0.775	0.576	0.498	0.674
X1.8	0.741	0.612	0.584	0.669
X1.9	0.662	0.547	0.480	0.537
X1.10	0.705	0.621	0.438	0.549
X2-1	0.625	0.790	0.585	0.643
X2-2	0.535	0.720	0.615	0.575
X2-3	0.571	0.757	0.558	0.684
X2-4	0.599	0.795	0.536	0.568

X2-5	0.542	0.715	0.554	0.609
X2-6	0.598	0.743	0.456	0.500
X2-7	0.629	0.801	0.587	0.686
X2-8	0.551	0.745	0.485	0.566
X2-9	0.702	0.774	0.596	0.578
X2-10	0.554	0.682	0.409	0.448
Y1	0.612	0.489	0.830	0.665
Y2	0.606	0.556	0.797	0.613
Y3	0.532	0.514	0.689	0.529
Y4	0.618	0.640	0.833	0.732
Y5	0.585	0.588	0.829	0.643
Y6	0.537	0.511	0.711	0.615
Y7	0.612	0.661	0.734	0.588
Y8	0.568	0.546	0.827	0.657
Y9	0.503	0.454	0.646	0.602
Y10	0.526	0.604	0.806	0.580
Z1	0.593	0.627	0.560	0.697
Z2	0.751	0.583	0.650	0.775
Z3	0.651	0.527	0.604	0.732
Z4	0.591	0.480	0.593	0.776
Z5	0.589	0.685	0.585	0.757
Z6	0.582	0.519	0.572	0.706
Z7	0.544	0.580	0.696	0.791
Z8	0.488	0.605	0.613	0.777
Z9	0.452	0.569	0.531	0.683
Z10	0.445	0.617	0.536	0.664

Sumber: data primer diolah, 2026

Tabel 2 menunjukkan bahwa nilai seluruh indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan konstruk lainnya, sehingga memenuhi kriteria *discriminant validity*. Beberapa indikator memiliki nilai pada rentang 0,60-0,70, namun masih dapat diterima. Maka dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel telah memenuhi kriteria *discriminant validity*.

Tabel 3. Hasil Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Variabel	X ₁	X ₂	Y	Z
X ₁				
X ₂	0.863			
Y	0.804	0.778		
Z	0.850	0.855	0.881	

Sumber: data primer diolah, 2026

Tabel 3. menunjukkan bahwa seluruh hubungan antar konstruk berada di bawah batas 0,90. Hair (2022), menyatakan bahwa nilai HTMT di bawah 0,90 pada konstruk yang memiliki keterkaitan konsep yang tidak terlalu berbeda menunjukkan bahwa *discriminant validity* telah terpenuhi. Maka dapat disimpulkan seluruh variabel dinyatakan valid.

3. Composite Reliability

Tabel 4. Hasil Crombach Alpha

Variabel	Crombach's Alpha	Composite Reliability
Budaya Organisasi	0.904	0.920
Lingkungan Kerja	0.915	0.929
Kinerja Karyawan	0.924	0.936
Kepuasan Kerja	0.906	0.922

Sumber: data primer diolah, 2026

Tabel 4. menunjukkan bahwa nilai *crombach alpha* dan *composite reliability* pada seluruh variabel telah memenuhi kriteria, yaitu $>0,70$. Maka dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dinyatakan reliabel dan memenuhi syarat.

Hasil Pengujian Inner Model

1. R-Square Adjusted

Tabel 5. Hasil R-Square Adjusted

Variabel	R-Square	R-square Adjusted
Kinerja Karyawan	0.690	0.680
Kepuasan Kerja	0.685	0.678

Sumber: data primer diolah, 2026

Tabel 5. menunjukkan bahwa nilai *R-square adjusted* pada variabel kinerja karyawan sebesar 0,680. Hal ini menunjukkan variabel budaya organisasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja mampu menjelaskan pengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 68%, sedangkan sisanya sebesar 32% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Berdasarkan kriteria interpretasi *R-Square*, nilai tersebut termasuk dalam kategori kuat karena mendekati nilai 0,67. Nilai *R-Square Adjusted* pada variabel kepuasan kerja sebesar 0,678. Hal ini menunjukkan variabel budaya organisasi dan lingkungan kerja mampu menjelaskan pengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 67,8%, sedangkan sisanya sebesar 32,2% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Nilai tersebut juga termasuk dalam kategori kuat.

2. Q-Square

Tabel 6. Hasil Blindfolding Q-Square

	SSO	SSE	Q ² (= 1-SSE/SSO)
X1	1.000.000	1.000.000	0.000
X2	1.000.000	1.000.000	0.000
Y	1.000.000	601.432	0.399
Z	1.000.000	640.338	0.360

Sumber: data primer diolah, 2026

Tabel 6 menunjukkan *Q-Square* pada variabel kinerja karyawan memperoleh nilai *Q-square* sebesar 0,399. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja mampu memberikan kemampuan prediksi yang baik terhadap variabel kinerja karyawan. Selanjutnya, variabel kepuasan kerja memiliki nilai *Q-square* sebesar 0,360, yang mengindikasikan bahwa model penelitian juga memiliki kemampuan prediksi yang baik terhadap variabel kepuasan kerja.

3. F-Square

Tabel 7. Hasil F-Square

Variabel	Kinerja Karyawan (Y)	Kepuasan Kerja (Z)
X1	0.053	0.211
X2	0.014	0.257
Z	0.293	

Sumber: data primer diolah, 2026

Tabel 7 menunjukkan *f-square* pada variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan memiliki nilai sebesar 0,053 yang menunjukkan pengaruh kecil. Variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki nilai sebesar 0,014 yang menunjukkan pengaruh sangat kecil atau dapat diabaikan. Sementara itu, variabel

budaya organisasi terhadap kepuasan kerja memiliki nilai sebesar 0,211 dan variabel lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 0,257, yang keduanya menunjukkan pengaruh sedang. Selain itu, variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki nilai sebesar 0,293 yang termasuk dalam kategori pengaruh sedang.

4. *Goodness Of Fit (GOF)*

Tabel 8. Hasil *Goodness Of Fit (GoF)*

Variabel	(AVE)	R-Square
Budaya Organisasi	0.537	
Lingkungan Kerja	0.567	
Kinerja Karyawan	0.597	0.690
Kepuasan Kerja	0.543	0.685
Rata-rata	0.561	0.687

Sumber: data primer diolah, 2026

Tabel 10 menunjukkan hasil perhitungan *goodness of fit (GoF)*, diperoleh nilai sebesar 0,621. Nilai tersebut berada di atas 0,36 sehingga dapat dikategorikan sebagai GoF besar. Dengan demikian, model penelitian memiliki tingkat kelayakan yang baik dan mampu menjelaskan data penelitian secara keseluruhan.

Hasil Pengujian Hipotesis

1. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Tabel 9. Hasil *path coefficient Direct Effect*

Hipotesis	Sampel Asli (O)	Rata-Rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T-Statistics	P-Values	Keterangan
X1 -> Y	0,227	0,206	0,171	1.327	0,184	Tidak Signifikan
X1 -> Z	0,417	0,424	0,101	4.110	0,000	Signifikan
X2 -> Y	0,121	0,132	0,148	0,819	0,413	Tidak Signifikan
X2 -> Z	0,459	0,459	0,107	4.274	0,000	Signifikan
Z -> Y	0,537	0,552	0,111	4.849	0,000	Signifikan

Sumber: data primer diolah, 2026

Dari hasil *path coefficient direct effect* pada tabel 9 diatas, menunjukkan bahwa:

- H₁: Berdasarkan nilai *t-Statistics* sebesar 1,327<1,96, nilai *P-Value* sebesar 0,184>0,05, dan original sample menunjukkan arah positif sebesar 0,227. Maka H₀ diterima dan H₁ ditolak. Artinya budaya organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H₂: Berdasarkan nilai *t-Statistics* sebesar 0,819<1,96, nilai *P-Value* sebesar 0,413>0,05, dan original sample menunjukkan arah positif sebesar 0,121. Maka H₀ diterima dan H₁ ditolak. Artinya lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H₃: Berdasarkan nilai *t-Statistics* sebesar 4,110>1,96, nilai *P-Value* sebesar 0,000<0,05, dan original sample menunjukkan arah positif sebesar 0,417. Maka H₀ ditolak dan H₁ diterima. Artinya budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
- H₄: Berdasarkan nilai *t-Statistics* sebesar 4,274>1,96, nilai *P-Value* sebesar 0,000<0,05, dan original sample menunjukkan arah positif sebesar 0,459. Maka H₀ ditolak dan H₁ diterima. Artinya lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H₅: Berdasarkan nilai *t-Statistics* sebesar $4,849 > 1,96$, nilai *P-Value* sebesar $0,000 < 0,05$, dan original sample menunjukkan arah positif sebesar 0,537. Maka H₀ ditolak dan H₁ diterima. Artinya kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Tabel 10. hasil *Path Coefficient Indirect Effect*

Hipotesis	Sampel Asli (O)	Rata-Rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T-Statistics	P-Values	Keterangan
X1 -> Z -> Y	0.224	0.234	0.078	2.875	0.004	Signifikan
X2 -> Z -> Y	0.247	0.251	0.074	3.350	0.001	Signifikan

Sumber: data primer diolah, 2026

Dari hasil *path coefficient indirect effect* pada tabel 10 diatas, menunjukkan bahwa:

H₆: Berdasarkan nilai *t-Statistics* sebesar $2,875 > 1,96$, nilai *P-Value* sebesar $0,004 < 0,05$, dan original sample menunjukkan arah positif sebesar 0,224. Maka H₀ ditolak dan H₁ diterima. Artinya budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

H₇: Berdasarkan nilai *t-Statistics* sebesar $3,350 > 1,96$, nilai *P-Value* sebesar $0,001 < 0,05$, dan original sample menunjukkan arah positif sebesar 0,247. Maka H₀ ditolak dan H₁ diterima. Artinya lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

3. Pengaruh Total (*Total Effect*)

Tabel 11. Hasil *Total Effect*

Variabel Independen	<i>Direct Effect</i>	<i>Indirect Effect</i>	<i>Total Effect</i>
Budaya Organisasi (X ₁)	0.227	0.224	0.451
Lingkungan Kerja (X ₂)	0.121	0.247	0.368

Sumber: data primer diolah, 2026

Dari hasil *total effect* pada tabel 11 diatas, menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan memperoleh nilai *total effect* sebesar 0,451. Nilai tersebut berasal dari *direct effect* sebesar 0,227 dan pengaruh *indirect effect* sebesar 0,224. Lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan memperoleh nilai *total efek* sebesar 0,368. Nilai tersebut berasal dari *direct effect* sebesar 0,121 dan *indirect effect* sebesar 0,247.

PEMBAHASAN

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan Kirana *et al* (2022), Marpaung *et al* (2022), bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karya. Sebaliknya penelitian ini tidak sejalan dengan Mannan (2021), Septiandri *et al* (2022), bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil penilaian responden terhadap variabel penelitian menunjukkan bahwa persepsi responden, mayoritas memberikan tanggapan setuju terhadap budaya organisasi dengan nilai rata-rata sebesar 52,5%, hal ini menunjukkan kategori baik. Artinya budaya organisasi yang baik mampu membentuk perilaku kerja karyawan

sehingga dapat meningkatkan efektivitas dan kinerja pegawai dalam organisasi (Nasir *et al.*, 2022). Hal ini didukung pendapat Muhdar (2021), bahwa semakin efektif budaya organisasi yang diterapkan, maka akan semakin meningkat pula kinerja karyawan. Meskipun budaya organisasi di DPUPKP Kota Yogyakarta dinilai baik, kondisi tersebut belum menjadi faktor utama yang memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut didukung penelitian Marpaung (2022), bahwa kinerja karyawan lebih dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, lingkungan kerja, dan disiplin kerja dibandingkan budaya organisasi. Febrianty (2023), bahwa menciptakan kinerja yang tinggi bukanlah hal yang mudah karena kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor dan tidak terjadi secara kebetulan.

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan Rahmawati *et al* (2025), Manalu (2024), bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya penelitian ini tidak sejalan dengan Saputra (2023), Chaeruddin (2024), bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil penilaian responden terhadap variabel penelitian menunjukkan bahwa persepsi responden, mayoritas memberikan tanggapan setuju terhadap lingkungan kerja dengan rata-rata sebesar 58,9%, hal ini menunjukkan kategori baik. Artinya lingkungan kerja yang bersih dan didukung fasilitas memadai dapat meningkatkan semangat serta produktivitas karyawan karena memberikan rasa nyaman dalam bekerja (Hilmi, 2025). Hal ini didukung pendapat Rachmawati (2023), bahwa salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah terciptanya lingkungan kerja yang aman dan nyaman, karena kondisi tersebut mampu membantu pekerja dalam melaksanakan tugasnya secara optimal. Hal ini didukung pendapat Octaviani *et al* (2023), bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kemampuan, keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja. Lingkungan kerja di DPUPKP Kota Yogyakarta dinilai baik, namun kondisi tersebut belum memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan Sutomo (2025), Irfan (2022), bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Sebaliknya penelitian ini tidak sejalan dengan Solkan (2025), bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Hasil penilaian responden terhadap variabel penelitian menunjukkan bahwa persepsi responden, mayoritas memberikan tanggapan setuju terhadap variabel kepuasan kerja dengan rata-rata sebesar 57,3%, hal ini menunjukkan kategori baik. Artinya kepuasan kerja yang baik ketika karyawan merasa senang, nyaman, dan puas dalam melaksanakan pekerjaannya (Octaviani *et al.*, 2023). Kepuasan kerja merupakan

kondisi psikologis positif yang mendorong peningkatan kinerja karyawan. Hal ini terjadi karena pegawai akan merasa puas apabila kebutuhan mereka terpenuhi dan semakin banyak kebutuhan yang terpenuhi, maka tingkat kepuasan pegawai akan semakin tinggi (Rezeki *et al.*, 2021). Persepsi responden menunjukkan bahwa kepuasan kerja di DPUPKP telah diterapkan dengan baik dan memberikan dampak positif bagi karyawan.

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan Dameria *et al* (2022), Erwan *et al* (2022), bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Sebaliknya penelitian ini tidak sejalan dengan Ashar *et al* (2025), bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja. Kondisi perusahaan yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, bersih, dan kondusif dapat menumbuhkan perasaan positif pada karyawan, sehingga terciptanya kepuasan kerja (Kurniawan *et al.*, 2022). Hal tersebut didukung pendapat Sari *et al* (2021), bahwa terciptanya lingkungan kerja yang nyaman, adanya dukungan dan kesejahteraan serta hubungan sosial yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Sedangkan menurut Halim *et al* (2023), bahwa semakin baik kualitas lingkungan kerja yang tercipta, maka tingkat kepuasan kerja karyawan juga akan semakin meningkat.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan Suhartiningtyas *et al* (2022), Anggriyani *et al* (2024), bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sebaliknya penelitian ini tidak sejalan dengan Nurshadrina *et al* (2024), Indah *et al* (2023), Nugroho *et al* (2023), bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil penilaian responden terhadap variabel penelitian menunjukkan bahwa persepsi responden, mayoritas memberikan tanggapan setuju terhadap terhadap kinerja karyawan dengan nilai rata-rata sebesar 63,6%, hal ini menunjukkan kategori baik. Artinya seorang karyawan dapat dinilai memiliki kinerja yang baik apabila hasil kerjanya mampu melampaui standar kinerja yang telah ditetapkan (Masripah *et al.*, 2025). Semakin baik tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka akan semakin meningkat pula kinerja karyawan dalam organisasi. Hal tersebut didukung pendapat Ruki (2024), bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal tersebut didukung oleh penelitian Ambalele (2023), bahwa ketika semua aspek kepuasan kerja yang berkaitan dengan karyawan dapat terpenuhi oleh perusahaan, maka karyawan akan melakukan optimalisasi kerja untuk perusahaan. Semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi juga kinerja yang dihasilkan.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis keenam menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan Qorfianalda *et al* (2021), Syamsuddin *et al* (2022), bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Sebaliknya penelitian ini tidak sejalan dengan Khairifath *et al* (2025), Putri (2024), bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme yang menghubungkan budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Budaya organisasi yang baik membentuk nilai, norma, dan perilaku kerja positif sehingga meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan didorong oleh budaya organisasi yang baik sebagai pedoman kerja dapat memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (Juliansya *et al.*, 2023). Hal tersebut didukung pendapat Tiong (2023), semakin baik penerapan budaya organisasi dalam perusahaan, maka akan semakin meningkat motivasi dan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan Yulianto *et al* (2024), Suwandana (2025), Marcelia *et al* (2022), bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Sebaliknya, penelitian ini tidak sejalan dengan Syarifata *et al* (2023), bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Kepuasan kerja dapat terbentuk ketika karyawan merasakan lingkungan kerja yang mendukung pelaksanaan tugasnya. Lingkungan kerja yang kondusif tidak hanya memberikan kenyamanan dalam bekerja, tetapi juga mendorong munculnya perasaan positif terhadap pekerjaan yang dilakukan. Lingkungan kerja yang bersih, asri, nyaman, serta rekan kerja yang ramah, dapat menciptakan rasa nyaman bagi pegawai sehingga meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja secara optimal (Ma'muroh, 2023). Hal ini didukung Rasulong *et al* (2025), bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam menciptakan suasana kerja yang positif, dimana karyawan merasa dihargai, didukung, serta nyaman dengan pekerjaannya sehingga mampu meningkatkan komitmen dan kinerja karyawan terhadap organisasi. Dengan demikian, lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

SIMPULAN DAN SARAN

Direct effect budaya organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan; Lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan; Budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja; Kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. *Indirect effect*: budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui

kepuasan kerja; Lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Total effect: budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,451; Lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,368. Keterbatasan penelitian ini adalah sampel berjumlah 100 responden; 4 (empat) variabel penelitian, dan wilayah di Kota Yogyakarta, sehingga diharapkan untuk peneliti selanjutnya menambahkan variabel lain selain variabel yang digunakan dalam penelitian ini, menambahkan jumlah responden, dan memperluas wilayah penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Adamy, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Unimal Press.
- Adiwijaya, E. P., & Imron, A. (2025). *Perilaku Organisasi*. Penerbit Adab.
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep, dan indikator)*. Zanafa Publishing.
- Ahmad, S. H. T., Arilaha, M. A., & Soleman, M. M. (2023). Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Di PT. PLN Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan Ternate). *JMS*, 11. <https://ejournal.unkhair.ac.id/index.php/JMS>
- Ambalele, E. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Nampar Nos Ruteng. *Jurnal Ekonomi Prioritas*, 3(3), 210–217.
- Ananda, S., & Hadi, H. K. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening*. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan*, 4(5). <http://dx.doi.org/10.36418/syntax-imperatif.v4i5.289>
- Anggriyani, Y., & Iskandarini. (2024). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences*, 6(3), 1106–1112.
- Ashar, R. D., Ariani, M., & SU, I. A. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di PT. Garuda Indonesia Balikpapan. *Jurnal Edueco*, 64–71. <https://doi.org/10.36277/edueco.v8i1.262>
- Bismark, Putra, M. A., Suryani, E., & Yanti, T. (2025). *Perilaku Organisasi*. Serasi Media Teknologi.
- Candra, W. (2017). *Perilaku Organisasi*. Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI).
- Chaeruddin, Abbas, S. A., Kasmirandi. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) ULP Soppeng. *Jurnal Minfo Polgan*, 13, 1228–1235. <https://doi.org/10.33395/jmp.v13i1.14005>
- Dalimunthe, L., Limakrisna, N., & Lusiana, L. (2023). *Manajemen Kinerja Sektor Kesehatan*. CV. Gita Lentera.
- Dameria, L., & Ekawati, S. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. MMU Jakarta. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 04(02), 417–426. <https://doi.org/10.24912/jmk.v4i2.18241>
- Ekawati, Y. A., & Nasution, S. W. P. (2025). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi, Praktik, dan Dinamika Organisasi*. Yayasan Tri Edukasi Ilmiah.
- Enny, W. M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ubhara Manajemen press.
- Eroy, A. R. El. (2020). *7 Steps to HRM 4.0*. Runzune Sapta Konsultan.

- Erwan, K., & Kurniawan, I. S. (2022). Pengaruh Motivasi Ekstrinsik, Lingkungan Kerja, Kompetensi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT. PP-Cakra Kso Palembang. *Jurnal Sosial Ekonomi Dan Humaniora*, 8, 25–32.
- Farida, U., & Hartono, S. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia II*. Penerbit Umpo Press.
- Fauzan, et al (2024). *Perilaku Organisasi Kontemporer*. Yayasan Tri Edukasi Ilmiah.
- Faz, G. A. (2022). Pengaruh Beban Kerja, Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Journal of Fundamental Management*, 2(1), 121–127.
- Febrianty, & Muhammad, D. (2023). *Kekuatan Apresiasi Membuka Potensi Sumber Daya Manusia di Organisasi*. Universitas malahayati.
- Fiansi, et al (2025). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Penerbit Qriset Indonesia.
- Halim, J. B., & Yusianto, Y. (2023). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 05(03), 668–676.
- Halizah, N., Wisudaningsih, E. T., & Aqida, W. (2023). Pengaruh Etos Kerja Islami, Motivasi Kerja, Kompensasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening*. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 9.
- Haryono, S. (2013). *Teori Budaya Organisasi & kepemimpinan*. PT. Intermedia Personalia Utama.
- Hendra, H. G., Candana, D. M., & M. Afuan. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* pada PT. Padang Distribusindo Raya DC Padang Aro. *Ebisnis Manajemen*, 2. <https://doi.org/10.62951/ijss.v2i3.52>.
- Herlambang, R., & Novalia, R. D. N. (2024). Budaya Organisasi Dan Locus Of Control Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Pada Distrik Navigasi Kelas 1 Kota Palembang). *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(3), 729–741. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10645885>.
- Hilmi, M. (2025). *Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Pengukuran, dan Aplikasi*. CV Angkasa Media Literasi.
- Indah, Sari Fajar, R. A. L. N. N. (2023). Pentingnya Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *JOMB*, 5(2), 1414–1421.
- Indrasari, M. (2017). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Tinjauan dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreativitas Individu, dan Karakteristik Pekerja*. Indomedia Pustaka.
- Irfan, M. (2022). Peran Lingkungan Kerja, Keadilan Organisasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Ekuitas*, 3(3), 434–439.
- Hair, et al (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications, Inc.
- Juliansya, M. F., Tasril, & Murnawati. (2023). Determinan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening*. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 20(1), 19–28.
- Kasnowo, V. E. P. R. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada CV. Percetakan Fajar Mojokerto. *Jurnal Riset Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan*, 1, 256–271. <https://doi.org/10.61132/maeswara.v1i5.211>
- Khaeruman, et al (2021). *Meningkatkan Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV. AA. Rizky.

- Khairifath, M. R., & Meirani Harsasi, A. M. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Universitas Terbuka Jakarta). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 7(2), 1445–1454. <https://doi.org/10.38035/jemsi.v7i2>
- Kirana, K. C., & Ignatius Soni Kurniawan, F. C. P. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Dengan OCB Sebagai Pemediasi. *Jurnal Ekonomi Bisnis*, 21(1), 30–38. <https://doi.org/10.32722/eb.v21i1.4567>
- Kurniawan, I. S., & Nurohmah, M. D. (2022). Pengaruh Keadilan Organisasi, Kompensasi, Lingkungan Kerja, Dan Motivasi Intrinsik Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 19(1), 71–78.
- Lian, B. (2017). *Kepemimpinan Dan Kualitas Kinerja Pegawai*. CV.Amanah.
- Lusinto, W. H., & Gustini, T. (2025). *Teori Dan Implementasi Kepemimpinan Pada Organisasi*. Penerbit KBM Indonesia.
- Ma'muroh, S. G. J. M. (2023). Pengaruh Iklim Organisasi, Budaya Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tegal. *Perpajakan, Manajemen, Dan Akuntansi*, 15(2), 266–287. <https://doi.org/10.24905/permana.v15i2.311>
- Manalu, E. R. (2024). Pengaruh Knowledge Management dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Lentera Manajemen Sumber Daya Manusia*, 02(01), 1–7. <https://doi.org/10.59422/lmsdm.v2i01.275>
- Mannan, A. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada P. Tommindo Sinar Mulia Di Jakarta. *Jurnal Tadbir Peradaban*, 1, 1–7.
- Marbun, H. S. (2022). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Ketahanan Pangan Dan Peternakan Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 5. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.617>
- Marcelia, E., Efendi, S., & Sugiono, E. (2022). Pengaruh kompensasi, motivasi dan lingkungan kerja, terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening di PLTGU Proyek Muara Tawar. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 5(2), 598–613.
- Marpaung, A. P., & Darmawan, A. (2022). Pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Journal Of Applied Managerial Accounting*, 6(21–32). <https://doi.org/10.30871/jama.v6i1.3960>
- Masripah, et al (2025). *Konsep Dasar Manajemen Operasional*. Penerbit Widina.
- Medellu, M. I., & Effendi, M. S. (2026). Kinerja Kerja Karyawan Di Mediasi Kepuasan Kerja Pada PT. Resik Gunamaju. *Ikraith-Ekonomika*, 9(1), 125–132.
- Muhdar. (2021). *Manajemen SDM: Teori dan Aplikasi*. PT. RajaGrafindo Persada.
- Mukmin, I. P. S. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajerial Bisnis*. <https://doi.org/10.37504/jmb.v4i2.297>
- Mustapa, Z. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja, Fasilitas Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Reads Media Indonesia. *Indonesian Journal Of Law Studies*, 3.
- Narpati, B., Sudiantini, D., & Meutia, K. I. (2022). *Perilaku Organisasi (Teori Dan Konsep)*. Penerbit CV. Pena Persada.
- Nasir, M., Taufan, R. R., Fadhil, M., & Syahnur, M. H. (2022). Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *AkMen*, 18(April), 71–83. <https://doi.org/10.37476/akmen.v18i1.1429>

- Nasti, N., & Lubis, A. H. (2025). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi, Proses dan Transformasi Dalam Organisasi Modern*. Serasi Media Teknologi.
- Nofitasari, T. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Dan Etos Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pada UPTD Unit Puskesmas Gombang I). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 3(4). 1-12
- Nugroho, N. T., & Padmantlyo, S. (2023). Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dirgantara* 16(2), 427-438.
- Nurshadrina, N., & Rahmawati, S.(2024). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Human Capital Management PT Perusahaan Gas Negara TBK. *JOM*, 17(2), 881-893. <https://doi.org/10.35508/jom.v17i2.17199>
- Nurshanti, D. U. S. (2025). Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel *Intervening*. *Journal of Academic Entrepreneur*, 2. <https://doi.org/10.24076/joaen.2025v2i1.2353>
- Octaviani, et al (2023). *Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. CV.Intelektual Manifes Media.
- Pakpahan, B. A. S. (2022). *Budaya Organisasi, Manajemen Konflik, Keadilan Prosedural dan Kepuasan pada Pekerjaan*. Publica Indonesia Utama.
- Putri, R. R., & Afuan, M. A. K. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi, Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada Dinas Perumahan Rakyat, Kawasan Permukiman Dan Pertanahan Kabupaten Solok. *Journal of Business And Market Innovations*, 1, 1-12.
- Qorfianalda, S., & Wulandari, A. (2021). Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dimediasi Kepuasan dan Loyalitas Kerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*, 2(02), 157-168. <https://doi.org/10.37366/ekomabis.v2i02.211>
- Rachman, et al (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Nas Media Pustaka.
- Rachmawati, M., & Warpindyastuti, T. K. L. D. (2023). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Indo Suhar Jaya Cabang Bogor. *Jurnal Emba Review*, 3(1), 57-62. <https://doi.org/10.53697/emba.v3i1>
- Rahmadani, F., & Sampeliling, A. (2023). Pengaruh lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 20(1), 77-86.
- Rahmawati, A., & Irawan, P. R. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kesehatan dan Keselamatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT IHC Orchid Griya Nutrisi. *Jurnal Minfo Polgan*, 14(September), 1904-1910. <https://doi.org/10.33395/jmp.v14>
- Rambe, J. (2025). *Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia*. Kaya Ilmu Bermanfaat.
- Rasulong, et al (2025). *Entrepreneurial Fit Model: Strategi Inovatif Dalam Optimalisasi Pengelolaan BUMDes*. Penerbit Widina.
- Rezeki, et al (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Media Sains Indonesia.
- Rohmah, I. N., & Suji'ah, U. (2024). Pengaruh Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Sebagai Variabel *Intervening*. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 3(2), 149-168. <https://doi.org/10.53625/jemba.v3i2.7591>
- Ruki, M. N. (2024). *Faktor-Faktor Kunci Dalam Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai*. Deepublish.
- Rusdiana, H. A., & Zaqiyah, Q. Y. (2022). *Manajemen Perkantoran Modern*. Penerbit Insan Komunika Jurusan Ilmu Komunikasi UIN SGD Bandung.

- , I., & Abid, M. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. *Lensa Ilmiah: Jurnal Manajemen Dan Sumberdaya*, 3(3), 101-107<https://doi.org/10.54371/jms.v3i3.673>
- Saputra, O. W. G. (2023). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja Islam Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Tani “Jasa Tirta” Sendang. *Jurnal Riset Ekonomi*, 3(1), 33-48.
- Sari, A. A. I. K., Putra, I. B. U., & Amerta, I. M. S. (2021). Antecedent Kinerja Pegawai. Scopindo Media Pustaka.
- Sasongko, A. G., & Syafari, H. M. R. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Di Mining Support Division PT Kaltim Prima Coal. *Jurnal Bisnis Dan Pembangunan*, 10(1).
- Septian, E. P. S. H. P. R. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel *Intervening* Pada Bagian Sewing PT. TA Global Indonesia. *JREB*, 8.
- Septiandri, S., & Tjahjadi, K. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kompensasi Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen TSM*, 2(4), 161-172.
- Shinta, D. K. K. A. W. R. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Pada Karyawan Produksi Divisi Snack PT Dua Kelinci Pati). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 13(1), 89-98
- Shokib, Y. B., & Widiastuti, H. (2025). Peran kepuasan kerja sebagai pemediasi pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 17(3), 290-303. <https://doi.org/10.26623/jreb.v17i3.11029>
- Sipayung, B. (2022). *Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja dan Kualitas Kehidupan Kerja Auditor*. CV. Bintang Semesta Media.
- Sisca, et al (2020). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yayasan Kita Menulis.
- Solkan, S. M. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja pada Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variable Mediasi. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 7. <http://dx.doi.org/10.32493/JEE.v7i4.5096>
- Suhartiningtyas, & Survival, A. H. (2022). Analisis Efek Mediasi Kepuasan Kerja Berbasis Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Sains Dan Organsasi*, 3(2), 121-131.
- Sulistyawati, N., Setyadi, J. I. K., & Nawir, U. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Millenial. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 3(1), 183-197
- Susita, et al (2025). *Teori Manajemen Sdm Dalam Pengelolaan Kinerja*. Penerbit Widina.
- Sutomo, A., & Egar, N. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru SMK. Andragogi *Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 5(1), 116-129. <https://doi.org/10.31538>
- Suwandana, I. G. M. (2025). Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Journal of Comprehensive Science*, 4(1), 194-203. <https://doi.org/10.59188/jcs.v4i1.2963>
- Syarifa, L., Karnadi, & Pramesthi, R. A. (2023). Analisis Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PG Asembagoes Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening*. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneur*, 2(11), 2567-2584.

- Tampubolon, L. R. R. U. (2026). *Perilaku Keorganisasian*. PT Penerbit Qriset Indonesia.
- Tiong, P. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Deepublish.
- Utama, P. A. V., Mico, S., & Ahmad Feriyansyah. (2025). Pengaruh Budaya Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* pada Sekretariat Daerah Kota Pagar Alam. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi, Dan Keuangan*, 6. <https://doi.org/10.53697/emak.v6i4.29>
- Wicaksana, S. A., Ambyah, H., & Faisal, A. (2021). *Transformasi Digital: Perspektif Organisasi, Talenta, Dan Budaya Digital*. Humanika Institute Publisher.
- Widiastuti, S. U. N. (2023). Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening*. 05. *Jurnal Riset Mahasiswa*, 151-165. <https://doi.org/10.32477/jurima.v1i1.762>
- Widyawati, S. R., & Rahmawati, N. I. (2025). *Manajemen SDM Strategik Membangun Keunggulan Kompetitif melalui Sumber Daya Manusia*. Wawasan Ilmu.
- Yosep, Mikial, & Sari, S. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja ASN Biro Perekonomian Setda Provinsi Sumatera Selatan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 2, 115-133. <https://doi.org/10.58540/isihumor.v2i3.828>
- Yulianto, B., & Sutisna, D. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Bank. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 24(3), 299-307. <https://doi.org/10.17509/jpp.v24i3.77767>
- Yuniarti, et al (2021). *Kinerja Karyawan*. Widina Bhakti Persada Bandung.
- Zairil, et al (2024). *Pengantar Manajemen Kinerja*. Pradina Pustaka.