

Pengaruh Budaya Organisasi dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Hesheng Industri Electronic Indonesia

Rizna Amalia Husna¹, Himawan Mochtoha²

* Politeknik Negeri Batam

Administrasi Bisnis Terapan Jl. Ahmad Yani, Tlk. Tering, Kec. Batam Kota, Kota Batam, Kepulauan Riau 29461, Indonesia

E-mail: riznanisaa123@gmail.com¹, himawan@polibatam.ac.id²

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan fasilitas kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan karyawan sebagai variabel intervening pada PT. Hesheng Industri Electronic Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS) menggunakan SmartPLS. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 130 karyawan dan seluruhnya dijadikan sampel dengan teknik *sampling jenuh*. Data dikumpulkan melalui kuesioner menggunakan skala Likert dan dianalisis melalui pengujian *outer model*, *inner model*, serta uji hipotesis dan efek mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0,378, *t-statistics* 2,886 dan *p-value* 0,004. Budaya organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien 0,122, *t-statistics* 0,872 dan *p-value* 0,383. Fasilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan dengan koefisien 0,473, *t-statistics* 3,809 dan *p-value* 0,000, sedangkan terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan dengan koefisien 0,150, *t-statistics* 1,048 dan *p-value* 0,295. Kepuasan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien 0,580, *t-statistics* 4,970 dan *p-value* 0,000. Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa kepuasan karyawan mampu memediasi secara penuh pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan pengaruh tidak langsung sebesar 0,220, *t-statistics* 2,718 dan *p-value* 0,007, serta memediasi secara penuh pengaruh fasilitas kerja terhadap kinerja karyawan dengan pengaruh tidak langsung sebesar 0,274, *t-statistics* 2,801 dan *p-value* 0,005. Dengan demikian, kepuasan karyawan menjadi faktor penting yang menjembatani pengaruh budaya organisasi dan fasilitas kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Hesheng Industri Electronic Indonesia.

Kata kunci: Budaya Organisasi, Fasilitas Kerja, Kepuasan Karyawan, Kinerja Karyawan, Variabel Intervening.

Abstract

This study aims to analyze the effect of organizational culture and work facilities on employee performance with employee job satisfaction as an intervening variable at PT. Hesheng Industri Electronic Indonesia. This study employed a quantitative approach using the Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) method with SmartPLS. The population consisted of 130 employees, all of whom were selected as the sample using a saturated sampling technique. Data were collected through questionnaires using a Likert scale and analyzed through outer model testing, inner model testing, hypothesis testing, and mediation effect testing. The results showed that organizational culture had a positive and significant effect on employee job satisfaction, with a coefficient of 0.378, t-statistics of 2.886, and p-value of 0.004. Organizational culture had a positive but insignificant effect on employee performance, with a coefficient of 0.122, t-statistics of 0.872, and p-value of 0.383. Work facilities had a positive and significant effect on employee job satisfaction, with a coefficient of 0.473, t-statistics of 3.809, and p-value of 0.000, while their effect on employee performance was positive but insignificant, with a coefficient of 0.150, t-statistics of 1.048, and p-value of 0.295. Employee job satisfaction had a positive and significant effect on employee performance, with a coefficient of 0.580, t-statistics of 4.970, and p-value of 0.000. The mediation test results showed that employee job satisfaction fully mediated the effect of organizational culture on employee performance, with an indirect effect of 0.220, t-statistics of 2.718, and p-value of 0.007. Employee job satisfaction also fully mediated the effect of work facilities on employee performance, with an indirect effect of 0.274, t-statistics of 2.801, and p-value of 0.005. Thus, employee job satisfaction is an important factor that mediates the effects of organizational culture and work facilities in improving employee performance at PT. Hesheng Industri Electronic Indonesia.

Keywords: *Organizational Culture, Work Facilities, Employee Satisfaction, Employee Performance, Intervening Variable.*

1. Pendahuluan

Perusahaan manufaktur beroperasi dengan menggabungkan berbagai sumber daya seperti modal, mesin, peralatan, bahan baku, dan sumber daya manusia untuk menghasilkan produk berupa barang atau jasa demi mencapai tujuan bisnis. Menurut Mintawati (2024), pengelolaan sumber daya yang baik akan mempermudah perusahaan dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Dari berbagai sumber daya tersebut, sumber daya manusia menjadi faktor paling krusial karena memiliki kapasitas aktif berupa kemampuan berpikir, berinovasi, dan beradaptasi terhadap perubahan. Karyawan berperan multifungsi dalam siklus operasional perusahaan, mulai dari tahap perencanaan, produksi, pengawasan mutu, pemasaran, hingga pengelolaan sumber daya

lainnya (Ainiyah dkk., 2025).

Paradigma lama yang memandang karyawan sebagai beban operasional telah bergeser. Menurut Utami (2018), karyawan kini diposisikan sebagai mitra strategis yang berhak mendapatkan perlakuan adil berupa kesejahteraan, pengakuan, dan kesempatan pengembangan karir. Perlakuan yang adil ini berdampak pada meningkatnya motivasi,

loyalitas, dan kinerja secara keseluruhan. Ketika karyawan merasa dihargai dan diperlakukan secara manusiawi, mereka cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap tugas dan tanggung jawabnya.

Namun, hasil observasi awal di PT. Hesheng Industri Electronic Indonesia menunjukkan bahwa kinerja karyawan bagian produksi belum optimal. Target produksi tidak selalu tercapai, kepuasan kerja masih rendah, dan fasilitas kerja belum mendukung secara maksimal. Data perusahaan mencatat jumlah karyawan produksi sebanyak 130 orang, terdiri dari Produksi Line 1 (40 orang), Produksi Line 2 (35 orang), Quality Control (25 orang), dan Packing (30 orang) (Data Karyawan PT. Hesheng, 2025).

Selain itu, laporan HRD menunjukkan adanya penurunan kinerja dari tahun 2021–2024: jumlah karyawan berkurang dari 175 menjadi 130 orang,

rata-rata kehadiran turun dari 95% menjadi 87%, produktivitas harian menurun dari 100 unit menjadi 82 unit, serta tingkat kesalahan meningkat dari 2% menjadi 3,4%. Akibatnya, kinerja keseluruhan menurun dari 90% menjadi 76% (HRD PT. Hesheng, 2025). Penurunan ini menunjukkan adanya masalah internal yang serius yang berkaitan dengan budaya organisasi, fasilitas kerja, dan kepuasan karyawan.

Budaya organisasi di PT. Hesheng menekankan kedisiplinan, tanggung jawab, kerja sama tim, efisiensi, dan komitmen terhadap kualitas. Namun, perbedaan latar belakang karyawan serta penerapan yang belum konsisten membuat budaya ini belum sepenuhnya efektif (Kurnia et al., 2023). Di sisi lain, fasilitas kerja yang tersedia masih terbatas dan lebih sering digunakan secara situasional, sehingga belum mampu meningkatkan kenyamanan dan produktivitas (Faisal dkk., 2020). Kondisi ini berdampak pada kepuasan kerja, di mana sebagian karyawan merasa kurang puas terhadap lingkungan kerja maupun hubungan antar rekan kerja (Ishiqah Ramadhany Putri & Ningrum Fauziah Yusuf, 2022).

Dalam konteks nasional, tantangan serupa juga terlihat. Laporan Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia (2023) mencatat indeks produktivitas tenaga kerja sebesar 87,96, sementara survei Gallup (2024) menunjukkan tingkat keterikatan emosional karyawan global hanya 21%. Data ini menegaskan bahwa rendahnya kepuasan dan keterikatan emosional karyawan dapat berdampak langsung pada penurunan kinerja. Hal ini relevan dengan kondisi di PT. Hesheng yang menghadapi kesenjangan antara kondisi ideal yang diharapkan dengan kondisi aktual di lapangan.

Secara teoritis, budaya organisasi dan fasilitas kerja merupakan dua faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Budaya organisasi yang positif, ditandai oleh nilai kebersamaan, komunikasi terbuka, penghargaan terhadap karyawan, dan dukungan manajerial, dapat menumbuhkan rasa memiliki dan motivasi kerja yang kuat. Sebaliknya, budaya organisasi yang kaku dan kurang adaptif dapat menurunkan semangat kerja dan kepuasan karyawan (Kurnia et al., 2023).

Demikian pula, fasilitas kerja yang memadai seperti peralatan produksi yang layak, lingkungan kerja yang aman dan nyaman, serta sarana pendukung yang baik akan meningkatkan kenyamanan dan efektivitas karyawan dalam melaksanakan tugasnya (Faisal dkk., 2020).

Menurut Kurnia et al. (2023), kepuasan karyawan menjadi cerminan dari tingkat kesesuaian antara harapan individu dan kondisi aktual di tempat kerja, yang pada akhirnya mempengaruhi hasil kerja yang ditampilkan. Oleh karena itu, dalam konteks PT. Hesheng Industri Electronic Indonesia, kepuasan karyawan dapat berperan sebagai variabel intervening yang menjembatani pengaruh budaya organisasi dan fasilitas kerja terhadap kinerja karyawan. Artinya, budaya organisasi dan fasilitas kerja yang baik akan meningkatkan kepuasan karyawan, dan kepuasan tersebut selanjutnya berkontribusi pada peningkatan kinerja secara optimal.

Meskipun penelitian mengenai budaya organisasi, fasilitas kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan telah banyak dilakukan, hasil penelitian terdahulu masih menunjukkan adanya perbedaan hasil mengenai hubungan antar variabel tersebut. (Ali & Agustian, 2018) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, (Tahir & Hajjad, 2023) menemukan bahwa fasilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara faktor organisasi, kepuasan karyawan, dan kinerja masih perlu dikaji lebih lanjut.

Selain perbedaan hasil penelitian terdahulu, penelitian yang menguji budaya organisasi dan fasilitas kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan dengan menempatkan kepuasan karyawan sebagai variabel intervening masih perlu dikaji pada konteks industri manufaktur, khususnya karyawan bagian produksi. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan fasilitas kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan karyawan sebagai variabel intervening pada PT. Hesheng Industri Electronic Indonesia.

Pemilihan variabel budaya organisasi dan fasilitas kerja didasarkan pada kondisi yang ditemukan di PT. Hesheng Industri Electronic Indonesia, yaitu adanya permasalahan dalam

penerapan budaya kerja salah satunya Perusahaan telah memiliki SOP sebagai pedoman kerja, namun dalam penerapannya masih terdapat tumpang tindih kewenangan dan ketentuan antarbagian ketersedianya fasilitas kerja yang belum sepenuhnya dapat dimanfaatkan oleh karyawan sesuai dengan kebutuhan. Kedua variabel tersebut dipandang relevan karena berkaitan dengan kondisi yang dialami karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Selanjutnya, kepuasan karyawan digunakan sebagai variabel intervening karena penilaian karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya dapat menjadi mekanisme yang menghubungkan kondisi organisasi dengan kinerja. Sementara itu, kinerja karyawan dipilih sebagai variabel dependen karena terdapat indikasi penurunan kinerja yang terlihat dari penurunan kehadiran dan produktivitas serta peningkatan kesalahan kerja. Oleh karena itu, keempat variabel tersebut dipilih untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor yang berkaitan dengan kinerja karyawan pada PT. Hesheng Industri Electronic Indonesia.

2. Landasan Teori

2.1 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja nyata yang dibandingkan dengan standar atau target yang telah ditetapkan. Menurut aulia permatasari (2020), kinerja adalah hasil kerja yang teramati sebagai prestasi kerja karyawan baik secara mutu dalam jumlah yang sama dengan kriteria kerja, beban kerja yang telah diberikan, dan disesuaikan dengan target yang diharapkan untuk meraih meraih tujuan organisasi pada waktu yang ditetapkan. Menurut Dalimunthe (2018) menambahkan bahwa kinerja adalah hasil kerja selama periode tertentu dibandingkan dengan target atau kriteria yang disepakati. Afandi (2021) menyebut kinerja sebagai catatan hasil produksi dari suatu pekerjaan dalam periode tertentu. Sementara itu, Siregar et al. (2022). menekankan bahwa kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan karyawan sesuai peranannya dalam perusahaan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Ali & Agustian (2018) meliputi kualitas dan kemampuan karyawan (pendidikan, pelatihan,

motivasi, sikap mental, kondisi fisik), sarana pendukung (lingkungan kerja, teknologi, kesejahteraan), serta supra sarana (kebijakan pemerintah dan hubungan industrial). Damanik (2019) menambahkan faktor motivasi kerja, disiplin, etika kerja, keterampilan, kepemimpinan, gaji, kesehatan, jaminan sosial, iklim kerja, sarana prasarana, dan kesempatan berprestasi.

Untuk mengukur kinerja, Siregar et al., (2022) menyebut dimensi kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, dan hubungan antar individu. Sedangkan Mathis & Jackson menekankan indikator kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan kerja sama tim.

2.2 Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah seperangkat nilai, norma, kebiasaan, dan pola pikir yang dianut bersama oleh anggota organisasi. Menurut Atsar (2017), budaya merupakan hasil karya cipta manusia yang memengaruhi pola kehidupan sehari-hari. Kurnia et al. (2023) menegaskan bahwa budaya yang kuat dapat meningkatkan loyalitas, kolaborasi, dan kinerja.

Karakteristik budaya organisasi menurut Dalimunthe (2018) meliputi inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi manusia, orientasi tim, agresivitas, dan stabilitas. Schein Andhi Sukma Hanafi & Siregar (2018) membagi budaya organisasi ke dalam artefak, nilai-nilai yang dianut, dan asumsi dasar.

Manfaat budaya organisasi menurut Damanik (2019) antara lain mengarahkan pencapaian tujuan, meningkatkan kekompakan tim, membentuk perilaku karyawan, meningkatkan motivasi, mengurangi turnover, serta mendukung pengembangan organisasi. Rika Aprilia Setyawati & Achmad Fauzi (2024) menambahkan dimensi budaya organisasi yang sama dengan Dalimunthe, sementara Ishiqa Ramadhany Putri & Ningrum Fauziah Yusuf (2022) mengklasifikasikan tipe budaya organisasi menjadi budaya clan, adhokrasi, pasar, dan hierarkis. Budi (2022) juga

menegaskan indikator budaya organisasi meliputi inovasi, orientasi hasil, orientasi individu, orientasi tim, keagresifan, dan stabilitas.

2.3 Fasilitas Kerja

Fasilitas kerja adalah sarana dan prasarana yang disediakan perusahaan untuk mendukung aktivitas kerja. Menurut Ervianti (2023), fasilitas mencakup peralatan, perlengkapan kerja, dan pelayanan yang memudahkan pekerjaan. Sucitra et al. (2024) menyebut fasilitas sebagai sarana untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Habsyi F (2020) menekankan bahwa fasilitas adalah segala sesuatu yang memudahkan pelaksanaan usaha.

Indikator fasilitas kerja meliputi mesin dan peralatan, prasarana, perlengkapan kantor, inventaris, tanah dan bangunan, serta alat transportasi. Menurut Ervianti (2023) fasilitas tambahan yang menyenangkan dapat berupa kafetaria, tempat olahraga, balai pengobatan, tempat ibadah, kamar kecil, hingga pendidikan anak. Rangkuti et al. (2019) dan Rika Aprilia Setyawati & Achmad Fauzi (2024) menambahkan indikator seperti komputer, meja kantor, area parkir, bangunan kantor, transportasi, serta alat kerja manajemen dan operasional.

2.4 Kepuasan Karyawan

Kepuasan Karyawan pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin tinggi penilaian terhadap pekerjaan yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka tinggi kepuasannya terhadap pekerjaan tersebut. Menurut Adi & Suharnomo (2012), kepuasan karyawan muncul dari perbedaan antara ganjaran yang diterima dengan yang diyakini seharusnya diterima. Hendrayanti (2017) menyebut faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan meliputi faktor fisik (lingkungan kerja), psikologi (kejiwaan karyawan), sosial (hubungan dengan atasan dan rekan kerja), serta finansial (kesejahteraan).

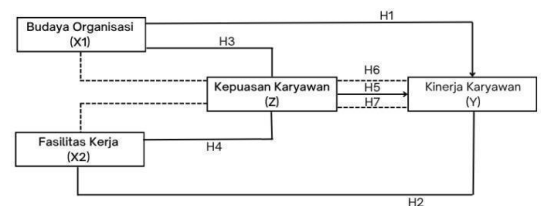
Indikator kepuasan karyawan menurut Rika Aprilia Setyawati & Achmad Fauzi (2024)

meliputi pekerjaan itu sendiri, gaji atau upah, promosi, supervisi, dan hubungan dengan rekan kerja. Tingkat kepuasan yang tinggi akan mendorong motivasi, loyalitas, dan kinerja optimal, sementara kepuasan yang rendah dapat menurunkan produktivitas dan komitmen terhadap perusahaan.

Penelitian terdahulu

Menunjukkan bahwa budaya organisasi dan fasilitas kerja memiliki hubungan dengan kepuasan maupun kinerja karyawan, meskipun hasil yang diperoleh belum selalu konsisten. Ali & Agustian, (2018) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil serupa ditemukan Yanti & Dwihandoko (2023) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Pada hubungan budaya organisasi terhadap kinerja, aulia permatasari (2020) serta Aryawibawa et al., (2024) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, terkait fasilitas kerja, Mulyadi et al., (2022) menunjukkan bahwa fasilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan. Hasil berbeda ditemukan Alfadhil et al. (2024) yang menunjukkan bahwa fasilitas kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, rizky et al., (2023) menemukan bahwa fasilitas kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Mulyadi et al., (2022) dan Yanti & Dwihandoko (2023) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, Clinton & Widjaja, (2021) menunjukkan adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut, masih terdapat perbedaan hasil mengenai pengaruh budaya organisasi dan fasilitas kerja terhadap kinerja karyawan, khususnya ketika kepuasan karyawan ditempatkan sebagai variabel intervening. Perbedaan hasil tersebut menjadi dasar dilakukannya penelitian ini untuk menguji kembali hubungan antar variabel tersebut pada karyawan bagian produksi PT. Hesheng Industri Electronic Indonesia.



Gambar : Kerangka Pemikiran

Sumber: Data Diolah (2025)

Dari kerangka diatas, Hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H1 : Diduga Budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Hesheng Industri Electronic Indonesia
- H2 : Diduga fasilitas kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Hesheng Industri Electronic Indonesia
- Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan karyawan pada PT. Hesheng Industri Electronic Indonesia
- H3 : Diguna budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan PT. Hesheng Industri Electronic Indonesia
- H4 : Diduga fasilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan.
- H5 : kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan pada PT. Hesheng Industri Electronic Indonesia
- H6 : Diduga budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan Karyawan pada PT. Hesheng Industri Electronic Indonesia
- H7 : Diduga fasilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan Karyawan pada PT. Hesheng Industri Electronic Indonesia.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel melalui analisis statistik. Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu mengukur variabel penelitian secara objektif menggunakan data numerik sehingga hasil penelitian dapat diuji secara empiris. Menurut

Waruwu et al., (2025), Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji pengaruh budaya organisasi (X1) dan fasilitas kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) dengan kepuasan kerja (Z) sebagai variabel intervening. Indikator setiap variabel mengacu pada teori yang relevan, yaitu Robbins dan Coulter (2012) untuk budaya organisasi, Moenir (1987) untuk fasilitas kerja, Robbins dan Judge (2017) untuk kepuasan kerja, serta Bernardin dan Russel untuk kinerja karyawan. Data penelitian terdiri atas data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh karyawan bagian produksi PT. Hesheng Industri Electronic Indonesia serta data sekunder yang berasal dari dokumen perusahaan dan literatur ilmiah. Pengukuran menggunakan skala Likert 4 poin. Populasi penelitian berjumlah 130 karyawan sehingga teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh (sensus), yaitu seluruh populasi dijadikan responden. Analisis data dilakukan menggunakan SmartPLS 4.1.1.6 dengan metode SEM-PLS, melalui evaluasi outer model (validitas dan reliabilitas) dan inner model (VIF, koefisien jalur, T-statistics, dan P-value). Selain itu, model dievaluasi menggunakan R^2 , f^2 , Q^2 , serta uji mediasi untuk mengetahui peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh budaya organisasi dan fasilitas kerja terhadap kinerja karyawan.

4. Hasil Dan Pembahasan

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

PT. Hesheng Industri Electronic Indonesia merupakan bagian dari Wenzhou Hesheng Electronic Co., Ltd., perusahaan manufaktur komponen elektronik yang didirikan pada tahun 1992 di Yueqing City, Provinsi Zhejiang, Tiongkok. Selama lebih dari dua dekade, perusahaan induk berkembang menjadi salah satu produsen komponen elektronik terkemuka di Tiongkok dengan mengutamakan kualitas dan inovasi produk. Wenzhou Hesheng Electronic Co., Ltd. telah menjadi pemasok bagi berbagai perusahaan global, seperti Huawei, Lenovo, ZTE, Samsung, dan Panasonic. Perusahaan juga memiliki fasilitas produksi di Wenzhou dan Dongguan serta jaringan bisnis yang tersebar di beberapa negara. Dalam menjalankan operasionalnya, PT. Hesheng Industri Electronic

Indonesia berpedoman pada visi untuk mempertahankan kualitas, mengembangkan teknologi, dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia guna mendukung pertumbuhan perusahaan. Adapun misinya adalah menjadi pemasok konektor terkemuka di tingkat global.

4.2 Hasil Analisis dan Pembahasan

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, di mana data yang dihasilkan berbentuk angka dan selanjutnya dianalisis menggunakan software SmartPLS. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan fasilitas kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan karyawan sebagai variabel intervening pada PT. Hesheng Industri Electronic Indonesia. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Hesheng Industri Electronic Indonesia dengan jumlah populasi sebanyak 130 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh, sehingga seluruh populasi dijadikan sampel penelitian, yaitu sebanyak 130 orang. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner atau angket pada tanggal 1 Mei 2026 sampai dengan 20 Mei 2026 dengan menggunakan skala Likert 1–4. Penelitian ini terdiri dari 2 variabel independen, yaitu budaya organisasi dan fasilitas kerja, 1 variabel intervening yaitu kepuasan karyawan, serta 1 variabel dependen yaitu kinerja karyawan.

4.3 Karakteristik Responden

Karakteristik responden merupakan gambaran mengenai latar belakang yang dimiliki oleh responden penelitian. Dalam penelitian ini, responden adalah seluruh karyawan PT. Hesheng Industri Electronic Indonesia yang menjadi sampel penelitian. Karakteristik responden yang dianalisis meliputi berbagai aspek, seperti jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, masa kerja, dan karakteristik lain yang relevan dengan tujuan penelitian. Hasil pengolahan data karakteristik responden disajikan untuk memberikan gambaran umum mengenai profil responden yang terlibat dalam penelitian ini.

Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.

Tabel 1 Karakteristik Berdasarkan usia

Usia	Frekuensi	Persentase
20–25 Tahun	68	52,3%
26–30 Tahun	62	47,7%
Total	130	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2026

Berdasarkan tabel karakteristik responden berdasarkan usia, diketahui bahwa dari 130 responden yang diteliti, sebanyak 68 orang atau 52,3% berusia 20–25 tahun, sedangkan sebanyak 62 orang atau 47,7% berusia 26–30 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden pada PT. Hesheng Industri Electronic Indonesia berada pada rentang usia 20–25 tahun. Dengan demikian, tenaga kerja di perusahaan ini didominasi oleh karyawan yang berada pada usia produktif, sehingga diharapkan mampu mendukung pencapaian kinerja perusahaan secara optimal.

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan pengisian identitas diri dalam kuesioner oleh responden, maka dapat diperoleh data jenis kelamin dari responden sebagai berikut:

Tabel 2 Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
Laki – laki	53	40,77%.
Perempuan	77	59,23%
Total	130	100%

Sumber : Data diolah, 2026

Berdasarkan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, diketahui bahwa dari total 130 responden terdapat 77 responden berjenis kelamin perempuan dengan persentase sebesar 59,23%, sedangkan responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 53 responden dengan persentase sebesar 40,77%. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini didominasi oleh responden perempuan.

Analisis Deskriptif

Analisis statistik deskriptif dilakukan untuk memberikan gambaran mengenai tanggapan responden terhadap indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian. Analisis ini disajikan berdasarkan nilai mean (rata-rata), median, dan standar deviasi dari setiap indikator pada variabel Budaya Organisasi, Fasilitas Kerja, Kepuasan Karyawan, dan Kinerja Karyawan. Nilai mean digunakan untuk menunjukkan kecenderungan jawaban responden, median menunjukkan nilai tengah data, sedangkan standar deviasi menunjukkan tingkat penyebaran data dari nilai rata-ratanya.

Tabel 3 Budaya Organisasi (X1)

Pernyataan	Skor	Frekuensi	Presentase (%)	Mean	Interpretasi
I: Inovasi dan Pengambilan Resiko					
Saya tetap mampu bekerja meski menghadapi situasi yang tidak pasti.	1	0	0%	2.78	Cukup
	2	32	25%		
	3	94	72%		
	4	4	3%		
Saya bersedia mencoba tugas baru yang belum pernah saya lakukan sebelumnya	1	0	0%	3.07	cukup
	2	0	0%		
	3	121	93%		
	4	9	7%		
Saya terdorong untuk mencari solusi kreatif dalam menghadapi masalah.	1	0	0%	3.15	Cukup
	2	1	1%		
	3	109	84%		
	4	20	15%		
I: Memperhatikan Detail					
Organisasi memperhatikan kebutuhan dan pengembangan individu karyawan	1	0	0%	3.08	Cukup
	2	1	1%		
	3	117	90%		
	4	12	9%		
Saya merasa dihargai sebagai individu dalam organisasi	1	0	0%	3.11	Cukup
	2	0	0%		
	3	116	89%		
	4	14	11%		
Atasan memberikan perhatian terhadap kesejahteraan pribadi karyawan	1	2	2%	3.08	Cukup
	2	6	5%		
	3	102	78%		
	4	20	15%		
I: Orientasi Hasil					
Saya selalu berusaha mencapai target kerja yang telah ditetapkan.	1	0	0%	3.12	Cukup
	2	0	0%		
	3	114	88%		
	4	16	12%		
Saya merasa puas apabila dapat menyelesaikan pekerjaan dengan hasil terbaik	1	0	0%	3.16	Cukup
	2	0	0%		
	3	109	84%		
	4	21	16%		
Saya termotivasi untuk mencapai	1	0	0%	3.19	Cukup
	2	0	0%		

hasil kerja yang lebih baik dari sebelumnya.	3	105	81%		
	4	25	19%		
I: Orientasi pada Individu					
Organisasi menilai karyawan terutama berdasarkan pencapaian hasil kerja	1	0	0%	3.10	Cukup
	2	0	0%		
	3	117	90%		
	4	13	10%		
Saya termotivasi untuk mencapai target yang telah ditetapkan	1	0	0%	3.11	Cukup
	2	2	2%		
	3	112	86%		
	4	16	12%		
Organisasi memberikan perhatian terhadap pengembangan diri karyawan.	1	0	0%	3.12	Cukup
	2	0	0%		
	3	115	88%		
	4	15	12%		
I: Orientasi pada Tim					
Organisasi mendorong kerja sama dalam tim	1	0	0%	3.12	Cukup
	2	2	2%		
	3	111	85%		
	4	17	13%		
Keputusan kerja sering dibuat melalui diskusi tim	1	0	0%	3.12	Cukup
	2	2	2%		
	3	111	85%		
	4	17	13%		
Komunikasi antar anggota tim berjalan dengan baik.	1	0	0%	3.16	cukup
	2	2	2%		
	3	105	81%		
	4	23	18%		
I: Keagresifan					
Organisasi mendorong karyawan untuk bekerja secara proaktif dan agresif	1	0	0%	3.10	Cukup
	2	5	4%		
	3	107	82%		
	4	18	14%		
Saya dituntut untuk cepat dalam mengambil tindakan.	1	0	0%	3.13	Cukup
	2	3	3%		
	3	107	82%		
	4	20	15%		
Saya berusaha mengambil inisiatif tanpa harus menunggu perintah.	1	0	0%	3.24	Cukup
	2	0	0%		
	3	99	76%		
	4	31	24%		

I: Stabilitas					
Organisasi berupaya mempertahankan stabilitas dalam operasionalnya	1	0	0%	3.15	Cukup
	2	0	0%		
	3	110	85%		
	4	20	15%		
Perubahan kebijakan dilakukan secara hati-hati dan terencana	1	0	0%	3.15	Cukup
	2	0	0%		
	3	110	85%		
	4	20	15%		
Kebijakan yang diterapkan cenderung berkelanjutan dari waktu ke waktu	1	0	1%	3.15	Cukup
	2	0	0%		
	3	110	85%		
	4	20	15%		

Sumber: Data Primer diolah, 2026

Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel budaya organisasi, hampir seluruh indikator memperoleh nilai mean dalam kategori cukup, Hal ini menunjukkan bahwa tingkat budaya organisasi pada responden tergolong baik dan telah diterapkan secara optimal dalam lingkungan kerja.

Indikator inovasi dan pengambilan risiko memiliki nilai mean antara 2,78–3,15, indikator memperhatikan detail sebesar 3,08–3,11, indikator orientasi hasil sebesar 3,12–3,19, indikator orientasi pada individu sebesar 3,10–3,12, indikator orientasi pada tim sebesar 3,12–3,16, indikator keagresifan memperoleh nilai mean sebesar 3,10–3,24, serta indikator stabilitas sebesar 3,15, yang seluruhnya berada pada kategori Cukup.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa responden menunjukkan tingkat budaya organisasi yang tinggi, yang tercermin melalui kemampuan berinovasi, perhatian terhadap detail, orientasi pada hasil, penghargaan terhadap individu dan kerja tim, sikap kompetitif, serta kemampuan menjaga stabilitas dalam organisasi.

Tabel 4 Fasilitas Kerja (X2)

Pernyataan	Skor	Frekuensi	Presentase (%)	Mean	Interpretasi
I: Fasilitas Alat Kerja					
Fasilitas kerja yang saya gunakan berada dalam kondisi baik dan layak	1	0	0%	3.13	Cukup
	2	2	2%		
	3	109	84%		
	4	19	15%		

pakai.					
Fasilitas kerja yang tersedia mendukung efektivitas pekerjaan saya.	1	0	0%	3.18	Cukup
	2	1	1%		
	3	105	81%		
	4	24	18%		
Saya merasa nyaman menggunakan fasilitas kerja yang disediakan .	1	0	0%	3.24	Cukup
	2	1	1%		
	3	97	75%		
	4	32	25%		
I: Memperhatikan Detail					
Alat kerja manajemen yang tersedia (misalnya software, SOP, dokumen perencanaan) membantu saya mengatur pekerjaan.	1	0	0%	3.18	Cukup
	2	0	0%		
	3	106	82%		
	4	24	18%		
Alat kerja manajemen memudahkan saya memantau dan mengontrol tugas yang harus diselesaikan.	1	0	0%	3.24	Cukup
	2	0	0%		
	3	99	76%		
	4	31	24%		
Alat kerja manajemen meningkatkan efisiensi dalam menyelesaikan tugas.	1	0	0%	3.26	Cukup
	2	1	1%		
	3	94	72%		
	4	35	27%		
I: Alat Kerja Operasional					
Alat kerja operasional yang saya gunakan berfungsi dengan baik untuk mendukung aktivitas harian	1	0	0%	3.17	Cukup
	2	0	0%		
	3	108	83%		
	4	22	17%		
Alat kerja operasional mempermudah saya dalam menyelesaikan tugas teknis.	1	0	0%	3.18	Cukup
	2	2	2%		
	3	102	78%		
	4	26	20%		
Organisasi menyediakan alat kerja operasional yang memadai	1	0	0%	3.25	Cukup
	2	1	1%		
	3	95	73%		
	4	34	26%		

Sumber: Data Primer diolah, 2026

Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel fasilitas kerja, seluruh indikator memperoleh nilai mean dalam kategori cukup. Hal ini menunjukkan bahwa fasilitas kerja yang tersedia telah mendukung pelaksanaan pekerjaan dan memberikan kenyamanan bagi responden dalam menjalankan tugasnya.

Indikator fasilitas alat kerja memiliki nilai mean antara 3,13–3,24, indikator alat kerja manajemen sebesar 3,18–3,26, serta indikator alat kerja operasional sebesar 3,17–3,25, yang seluruhnya berada pada kategori Cukup.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa responden menilai fasilitas kerja yang tersedia sudah berada pada kondisi yang baik, baik dari aspek ketersediaan alat kerja, dukungan fasilitas manajemen, maupun fasilitas operasional yang digunakan dalam menunjang aktivitas kerja sehari-hari.

Tabel 5 Kepuasan Karyawan (Variabel Intervening)

Pernyataan	Skor	Frekuensi	Presentase (%)	Mean	Interpretasi
I: Pekerjaan Itu Sendiri					
Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan kemampuan yang saya miliki	1	0	0%	3.15	Cukup
	2	1	1%		
	3	109	84%		
	4	20	15%		
Saya merasa bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan kepada saya	1	0	0%	3.20	Cukup
	2	0	0%		
	3	104	80%		
	4	26	20%		
Pekerjaan saya memberikan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan.	1	0	0%	3.26	Cukup
	2	0	0%		
	3	96	74%		
	4	34	26%		
I: Gaji					
Gaji yang saya terima sesuai dengan kesesuaian beban kerja saya	1	0	0%	3.12	Cukup
	2	2	2%		
	3	110	85%		
	4	18	14%		

Saya merasa puas atas tunjangan yang diberikan.	1	0	0%	3.18	Cukup
	2	2	2%		
	3	102	78%		
	4	26	20%		
Saya merasa sistem penggajian di organisasi ini sudah jelas dan transparan.	1	0	0%	3.22	Cukup
	2	1	1%		
	3	100	77%		
	4	29	22%		
I: Promosi					
Perusahaan memberikan kesempatan promosi yang jelas bagi karyawan	1	0	0%	3.14	Cukup
	2	1	1%		
	3	110	85%		
	4	19	15%		
Kesempatan promosi diberikan berdasarkan kinerja, bukan favoritisme	1	0	0%	3.16	Cukup
	2	6	5%		
	3	97	75%		
	4	27	21%		
Saya merasa puas dengan kesempatan promosi yang diberikan oleh organisasi	1	0	0%	3.20	Cukup
	2	1	1%		
	3	102	78%		
	4	27	21%		
I: Supervisi					
Atasan saya memberikan arahan kerja yang jelas.	1	0	0%	3.12	Cukup
	2	2	2%		
	3	111	85%		
	4	17	13%		
Atasan saya memberikan dukungan ketika saya menghadapi kesulitan	1	0	0%	3.14	Cukup
	2	1	1%		
	3	110	85%		
	4	19	15%		
Atasan saya bersikap adil dalam menilai kinerja karyawan.	1	0	0%	3.16	Cukup
	2	1	1%		
	3	107	82%		
	4	21	16%		
I: Rekan Kerja					
Saya memiliki	1	0	0%	3.17	Cukup

hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja.	2	2	2%	3.17	Cukup
	3	104	80%		
	4	24	18%		
Rekan kerja saya selalu bersedia membantu ketika diperlukan	1	0	0%	3.25	Cukup
	2	2	2%		
	3	104	80%		
	4	24	18%		
Saya merasa nyaman bekerja dengan rekan kerja saya.	1	0	0%	3.25	Cukup
	2	0	0%		
	3	97	75%		
	4	33	25%		

Sumber: Data Primer diolah, 2026

Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel kepuasan karyawan (variabel intervening), sebagian besar indikator memperoleh nilai mean dalam kategori cukup. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan karyawan secara umum berada pada kondisi yang baik, yang tercermin dari kepuasan terhadap pekerjaan, kompensasi, peluang pengembangan karier, pengawasan, serta hubungan antar rekan kerja.

Indikator pekerjaan itu sendiri memiliki nilai mean antara 3,15–3,26 dan berada pada kategori Cukup, indikator gaji sebesar 3,12–3,18 berada pada kategori Cukup indikator promosi sebesar 3,14–3,20 berada pada kategori Cukup, indikator supervisi sebesar 3,12–3,16 berada pada kategori Cukup, serta indikator rekan kerja sebesar 3,17–3,25 yang berada pada kategori Cukup.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa responden memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Kepuasan tersebut tercermin melalui persepsi positif terhadap pekerjaan yang dijalankan, kesesuaian imbalan yang diterima, kesempatan promosi, dukungan dari atasan, serta hubungan kerja yang baik antar rekan kerja dalam lingkungan organisasi.

Tabel 6 Kinerja karyawan (Y)

Pernyataan	Skor	Frekuensi	Presentase (%)	Mean	Interpretasi
I: <i>Quantity</i> (Kuantitas)					
Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai jumlah yang ditargetkan.	1	0	0%	3.16	Cukup
	2	0	0%		
	3	109	84%		
	4	21	16%		
Saya sering menghasilkan lebih banyak	1	0	0%	3.15	Cukup
	2	3	2%		

output daripada standar yang ditetapkan	3	105	81%		
	4	22	17%		
Saya dapat memenuhi target jumlah pekerjaan yang diberikan.	1	0	0%	3.23	Cukup
	2	0	0%		
	3	100	77%		
	4	30	23%		
I: <i>Quality</i> (Kualitas)					
Saya selalu berusaha menghasilka n pekerjaan dengan kualitas terbaik.	1	0	0%	3.16	Cukup
	2	0	0%		
	3	109	84%		
	4	21	16%		
Hasil pekerjaan saya jarang mengalami kesalahan	1	0	0%	3.12	Cukup
	2	2	2%		
	3	110	85%		
	4	18	14%		
Saya memperhati kan ketelitian dalam setiap pekerjaan yang saya lakukan.	1	0	0%	3.16	Cukup
	2	0	0%		
	3	109	84%		
	4	21	16%		
I: <i>Timeliness</i> (Ketepatan Waktu)					
Saya menyelesaik an pekerjaan sesuai batas waktu yang telah ditentukan	1	0	0%	3.15	Cukup
	2	0	0%		
	3	110	85%		
	4	20	15%		
Saya jarang mengalami keterlambat an dalam menyelesaik an tugas	1	0	0%	3.17	Cukup
	2	1	1%		
	3	106	82%		
	4	23	18%		
Saya dapat mempriorita sikan tugas yang harus segera diselesaikan	1	0	0%	3.22	Cukup
	2	0	0%		
	3	101	78%		
	4	28	22%		
I: <i>Cost Effectiveness</i> (Efektivitas Biaya)					
Saya menggunak an alat dan sumber daya kerja secara efisien	1	0	0%	3.17	Cukup
	2	1	1%		
	3	106	82%		
	4	23	18%		
Saya menghindari	1	0	0%	3.13	Cukup

pemborosan dalam menjalankan tugas	2	7	5%		
	3	99	76%		
	4	24	18%		
Saya mampu memanfaatkan sumber daya kerja secara optimal.	1	0	0%	3.27	Cukup
	2	0	0%		
	3	95	73%		
	4	35	27%		
I: Interpersonal Impact (Hubungan Antar Perseorangan)					
Saya menjaga hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja.	1	0	0%	3.35	Cukup
	2	1	1%		
	3	83	64%		
	4	46	35%		
Saya mampu bekerja sama secara efektif dalam tim	1	0	0%	3.35	Cukup
	2	1	1%		
	3	83	64%		
	4	46	35%		
Saya menghargai pendapat dan masukan dari orang lain.	1	0	0%	3.44	Cukup
	2	0	0%		
	3	73	56%		
	4	57	44%		

Sumber: Data Primer diolah, 2026

Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel kinerja karyawan, seluruh indikator memperoleh nilai mean dalam kategori cukup. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kinerja karyawan secara umum berada pada kondisi yang baik, yang tercermin dari kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai target, menjaga kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, efisiensi penggunaan sumber daya, serta kemampuan membangun hubungan kerja yang positif.

Indikator *quantity* (kuantitas) memiliki nilai mean antara 3.15–3.23 dan berada pada kategori cukup, indikator *quality* (kualitas) sebesar 3.12–3.16 berada pada kategori Cukup, indikator *timeliness* (ketepatan waktu) sebesar 3.15–3.22 berada pada kategori Cukup, indikator *cost effectiveness* (efektivitas biaya) sebesar 3.13–3.27 berada pada kategori Cukup, serta indikator *interpersonal impact* (hubungan antar perseorangan) sebesar 3.35–3.44 yang secara keseluruhan berada pada cukup.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa responden memiliki tingkat kinerja karyawan yang tinggi. Kondisi tersebut tercermin dari kemampuan karyawan dalam menghasilkan kuantitas dan kualitas kerja yang baik,

menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu, menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien, serta membangun hubungan kerja yang positif dengan rekan kerja maupun lingkungan organisasi.

Hasil Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan proses pengolahan data dibantu menggunakan software SmartPLS versi 4.1.1.6. SEM-PLS merupakan metode analisis statistik multivariat yang digunakan untuk menguji hubungan antara variabel laten, baik hubungan langsung maupun tidak langsung, serta mampu menganalisis model yang kompleks dengan melibatkan variabel eksogen, endogen, dan variabel mediasi. Metode ini juga dapat digunakan pada ukuran sampel yang relatif kecil, tidak mensyaratkan distribusi data normal secara ketat, serta mampu mengatasi permasalahan multikolinearitas antar variabel. Dalam penelitian ini terdapat dua variabel independen yaitu X1 dan X2, satu variabel Intervening yaitu Z, serta satu variabel dependen yaitu Y. Evaluasi model SEM-PLS dilakukan melalui dua tahap, yaitu evaluasi outer model (model pengukuran) untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk, serta evaluasi inner model (model struktural) untuk menguji hubungan antar variabel dan pengaruh mediasi dalam model penelitian.

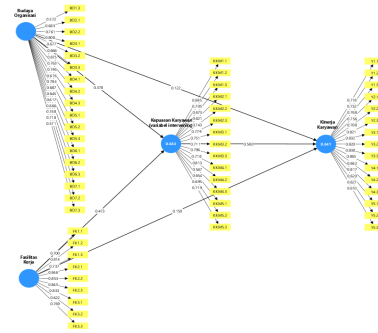
Uji Instrumen

Uji instrumen yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji validitas dan uji reliabilitas. Pengujian dilakukan terhadap data yang diperoleh dari 130 karyawan PT. Hesheng Industri Electronic Indonesia yang menjadi responden penelitian. Hasil pengujian validitas dan reliabilitas digunakan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian mampu mengukur variabel yang diteliti secara tepat dan konsisten.

Data yang telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas selanjutnya dianalisis menggunakan software SmartPLS 3.0 untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan fasilitas kerja terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan karyawan sebagai variabel intervening.

Skema Model *Partial Least Square* (PLS)

Pada penelitian ini, pengujian hipotesis menggunakan Teknik analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan program smartPLS 4.1.1.6 berikut ini adalah skema model program PLS yang diajukan:



Gambar 4. 1 Skema SEM-PLS

Sumber: Data Primer diolah, 2026

Evaluasi Outer Model atau Measurement Model

Evaluasi outer model akhir dari penelitian ini menghasilkan variabel Budaya Organisasi (X1) direfleksikan oleh indikator yang memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, variabel Fasilitas Kerja (X2) direfleksikan oleh indikator yang memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, variabel Kepuasan Karyawan (Z) direfleksikan oleh indikator yang memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, serta variabel Kinerja Karyawan (Y) direfleksikan oleh indikator yang memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas.

Tabel 7 Outer Loading

	X1	X2	Y	Z
BO1.3	0.572			
BO2.1	0.683			
BO2.2	0.761			
BO3.1	0.806			
BO3.2	0.677			
BO3.3	0.666			
BO4.1	0.875			
BO4.2	0.763			
BO4.3	0.746			
BO5.1	0.676			
BO5.2	0.784			
BO5.3	0.687			
BO6.1	0.645			
BO6.2	0.617			
BO6.3	0.666			
BO7.1	0.748			
BO7.2	0.718			
BO7.3	0.571			
FK1.1		0.700		
FK1.2		0.814		
FK1.3		0.737		
FK2.1		0.846		
FK2.2		0.853		
FK2.3		0.845		
FK3.1		0.833		
FK3.2		0.622		
FK3.3		0.769		
Y1.1			0.718	
Y1.2			0.732	
Y1.3			0.768	
Y2.1			0.756	
Y2.2			0.708	
Y2.3			0.821	
Y3.1			0.832	
Y3.2			0.820	
Y3.3			0.838	
Y4.1			0.865	
Y4.2			0.662	
Y4.3			0.817	
Y5.1			0.620	
Y5.2			0.627	
Y5.3			0.610	
KKM1.1				0.695
KKM1.2				0.705
KKM1.3				0.673
KKM2.1				0.621
KKM2.2				0.743
KKM2.3				0.779
KKM3.1				0.751
KKM3.2				0.711

KKM3.3				0.796
KKM4.1				0.718
KKM4.2				0.813
KKM4.3				0.567
KKM5.1				0.654
KKM5.2				0.695
KKM5.3				0.719

Sumber: Data Primer diolah, 2026

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS yang disajikan pada Tabel di atas, sebagian besar indikator memiliki nilai outer loading di atas 0,70. Namun, terdapat beberapa indikator yang memiliki nilai outer loading di bawah 0,70 tetapi masih berada di atas 0,50 sehingga tetap dipertahankan karena masih memenuhi kriteria *convergent validity*. Pada pengujian awal, terdapat indikator BO1.1 dan BO1.2 yang memiliki nilai outer loading di bawah batas minimum yang dipersyaratkan atau dibawah 0,50 sehingga tidak memenuhi kriteria validitas konvergen. Oleh karena itu, kedua indikator tersebut dieliminasi dari model penelitian dan dilakukan pengujian ulang. Hasil pengujian setelah eliminasi menunjukkan bahwa seluruh indikator yang tersisa telah memenuhi kriteria *convergent validity* sehingga dinyatakan valid dan layak digunakan dalam penelitian.

2) Discriminant Validity

Tabel 8 Convergent Validity

	X1	X2	Y	Z
BO1.3	0.572	0.499	0.425	0.448
BO2.1	0.683	0.476	0.417	0.492
BO2.2	0.761	0.610	0.478	0.554
BO3.1	0.806	0.540	0.483	0.453
BO3.2	0.677	0.541	0.457	0.416
BO3.3	0.666	0.452	0.449	0.438
BO4.1	0.875	0.599	0.601	0.591
BO4.2	0.763	0.405	0.487	0.513
BO4.3	0.746	0.386	0.526	0.500
BO5.1	0.676	0.552	0.454	0.423
BO5.2	0.784	0.539	0.461	0.597
BO5.3	0.687	0.617	0.452	0.541
BO6.1	0.645	0.523	0.367	0.518
BO6.2	0.617	0.535	0.431	0.475
BO6.3	0.666	0.675	0.531	0.605
BO7.1	0.748	0.666	0.505	0.591
BO7.2	0.718	0.663	0.555	0.690
BO7.3	0.571	0.504	0.365	0.511
FK1.1	0.560	0.700	0.493	0.530
FK1.2	0.615	0.814	0.530	0.606
FK1.3	0.622	0.737	0.439	0.571
FK2.1	0.649	0.846	0.594	0.685
FK2.2	0.629	0.853	0.546	0.611
FK2.3	0.660	0.845	0.628	0.656
FK3.1	0.622	0.833	0.526	0.603
FK3.2	0.375	0.622	0.350	0.405
FK3.3	0.664	0.769	0.664	0.665
Y1.1	0.518	0.567	0.718	0.667
Y1.2	0.492	0.532	0.732	0.635
Y1.3	0.528	0.587	0.768	0.675
Y2.1	0.451	0.524	0.756	0.530
Y2.2	0.521	0.452	0.708	0.619
Y2.3	0.519	0.554	0.821	0.602
Y3.1	0.571	0.495	0.832	0.552
Y3.2	0.590	0.429	0.820	0.698
Y3.3	0.552	0.510	0.838	0.638
Y4.1	0.553	0.593	0.865	0.664
Y4.2	0.429	0.473	0.662	0.516
Y4.3	0.550	0.559	0.817	0.684
Y5.1	0.384	0.436	0.620	0.359
Y5.2	0.410	0.550	0.627	0.398
Y5.3	0.400	0.496	0.610	0.440
KKM1.1	0.633	0.630	0.601	0.695
KKM1.2	0.644	0.694	0.559	0.705
KKM1.3	0.571	0.601	0.451	0.673
KKM2.1	0.449	0.514	0.485	0.621
KKM2.2	0.548	0.544	0.589	0.743
KKM2.3	0.522	0.494	0.526	0.779
KKM3.1	0.529	0.486	0.667	0.751
KKM3.2	0.474	0.513	0.490	0.711
KKM3.3	0.516	0.535	0.594	0.796

KKM4.1	0.558	0.481	0.487	0.718
KKM4.2	0.610	0.537	0.607	0.813
KKM4.3	0.320	0.349	0.442	0.567
KKM5.1	0.499	0.561	0.603	0.654
KKM5.2	0.465	0.532	0.561	0.695
KKM5.3	0.519	0.615	0.651	0.719

Sumber: Data Primer diolah, 2026

Berdasarkan hasil pengujian *discriminant validity* menggunakan nilai *cross loading*, seluruh indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruksi lainnya. Pada variabel Budaya Organisasi (X1), nilai *cross loading* tertinggi berada pada rentang 0,571 hingga 0,875, lebih tinggi dibandingkan nilai korelasinya terhadap variabel Fasilitas Kerja (X2), Kinerja Karyawan (Y), dan Kepuasan Karyawan (Z). Variabel Fasilitas Kerja (X2) memiliki nilai *cross loading* tertinggi pada rentang 0,622 hingga 0,853, lebih tinggi dibandingkan dengan konstruksi lainnya. Selanjutnya, variabel Kepuasan Karyawan (Z) sebagai variabel intervening memiliki nilai *cross loading* tertinggi pada rentang 0,567 hingga 0,813, sedangkan variabel Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai *cross loading* tertinggi pada rentang 0,610 hingga 0,865.

Secara keseluruhan, hasil pengujian *cross loading* menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruksi lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing indikator mampu membedakan konstruksinya dengan baik, sehingga model penelitian telah memenuhi kriteria *discriminant validity*. Dengan demikian, instrumen penelitian dinyatakan valid dan layak digunakan untuk tahap analisis selanjutnya.

Uji Composite reliability

Composite Reliability merupakan bagian yang digunakan untuk menguji reliabilitas indikator-indikator variabel. Variabel dapat dikatakan memenuhi *composite reliability* apabila nilai *composite reliability* dari masing-masing variabel nilainya > 0,70. Berikut ini adalah nilai *Composite Reliability* dari masing-masing variabel :

Tabel 9 Composite Reliability

	Cronbac h's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
X1	0.940	0.943	0.947	0.501
X2	0.920	0.928	0.934	0.614
Y	0.944	0.949	0.950	0.564
Z	0.930	0.932	0.939	0.507

Sumber: Data Primer diolah, 2026

Berdasarkan data pada Tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai *Composite Reliability* variabel (X1) Budaya Organisasi sebesar 0,943, (X2) Fasilitas Kerja sebesar 0,928, (Y) Kinerja

Karyawan sebesar 0,949, dan (Z) Kepuasan Karyawan sebesar 0,932. Seluruh variabel memiliki nilai *Composite Reliability* lebih besar dari 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria reliabilitas sehingga dinyatakan reliabel dan mampu mengukur konstruk secara konsisten.

1. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

1) *Coefficient of Determination* (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen pada model penelitian. Semakin besar nilai R^2 , maka semakin besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Hasil pengujian koefisien determinasi (R^2) pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel berikut:

Tabel 10 *R-Square*

	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
Y	0.641	0.632
Z	0.643	0.638

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berdasarkan Tabel di atas diketahui bahwa nilai *R-Square* variabel Kepuasan Karyawan sebesar 0,643. Hal ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi dan Fasilitas Kerja mampu menjelaskan variabel Kepuasan Karyawan sebesar 64,3%, sedangkan sisanya sebesar 35,7% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Selanjutnya, nilai *R-Square* variabel Kinerja Karyawan sebesar 0,641. Hal ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi, Fasilitas Kerja, dan Kepuasan Karyawan mampu menjelaskan variabel Kinerja Karyawan sebesar 64,1%, sedangkan sisanya sebesar 35,9% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Dengan demikian, kedua variabel endogen dalam penelitian ini memiliki nilai *R-Square* pada

kategori moderat (sedang), sehingga model penelitian memiliki kemampuan yang cukup baik dalam menjelaskan variabel dependen.

2) Ukuran efek (f^2)

Uji *Effect Size* (f^2) dilakukan untuk mengetahui besarnya kontribusi masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model penelitian. Nilai f^2 digunakan untuk mengukur seberapa besar pengaruh suatu variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai f^2 sebesar 0,02 menunjukkan pengaruh lemah, 0,15 menunjukkan pengaruh sedang, dan 0,35 menunjukkan pengaruh kuat. Hasil pengujian

Effect Size (f^2) pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel berikut.

3) *Predicted Relevance* (Q^2)

Uji *Predictive Relevance* atau Q^2 dilakukan menggunakan metode *Blindfolding* untuk mengukur kemampuan prediktif model terhadap variabel endogen. Menurut (Hair et al., 2017), jika Q^2 sebesar 0,35, maka pernyataan tersebut dianggap kuat. Jika Q^2 sebesar 0,15 maka pernyataan tersebut dianggap sedang. Jika Q^2 sebesar 0,02 maka dianggap lemah.

Tabel 4. 12 *Praditcted Relevance* (Q^2)

	Q^2 predict
Z	0.603
Y	0,482

Sumber: Data diolah (2026)

Hasil menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Karyawan memiliki Q^2 sebesar 0.603, dan Kinerja Karyawan memiliki Q^2 sebesar 0.482. Dengan kata lain, model ini relevan dan dapat diandalkan untuk memprediksi kepuasan karyawan dan kinerja karyawan di masa mendatang.

Tabel 11 *Effect Size*

	X1	X2	Y	Z
X1			0.014	0.161
X2			0.251	0.020
Y				
Z			0.334	

Sumber: Data Primer diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 11 *Effect Size*, variabel X1 (Budaya Organisasi) terhadap Y (Kinerja Karyawan) memiliki nilai f^2 sebesar 0,014 yang termasuk dalam kategori kecil. Sementara itu, pengaruh X1 (Budaya Organisasi) terhadap Z (Kepuasan Karyawan) sebesar 0,161 termasuk dalam kategori sedang. Variabel X2 (Fasilitas Kerja) terhadap Y (Kinerja Karyawan) memiliki nilai f^2 sebesar 0,251 yang termasuk dalam kategori sedang, sedangkan pengaruh X2 (Fasilitas Kerja) terhadap Z (Kepuasan Karyawan) sebesar 0,020 termasuk dalam kategori kecil. Selanjutnya, variabel Z (Kepuasan Karyawan) terhadap Y (Kinerja Karyawan) memiliki nilai f^2 sebesar 0,334 yang termasuk dalam kategori besar.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel Budaya Organisasi, Fasilitas Kerja, dan Kepuasan Karyawan memiliki kontribusi pengaruh terhadap variabel endogen dalam model penelitian. Pengaruh terbesar ditunjukkan oleh variabel Kepuasan Karyawan terhadap Kinerja

Karyawan dengan nilai f^2 sebesar 0,334. Sementara itu, pengaruh terkecil ditunjukkan oleh variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai f^2 sebesar 0,014.

2. Pengujian Hipotesis

a. Pengujian Hipotesis antar Variabel

Tabel 12 Uji Hipotesis

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O-STDEV))	P values
X1 → Y	0.122	0.123	0.140	0.872	0.383
X1 → Z	0.378	0.375	0.131	2.886	0.004
X2 → Y	0.150	0.154	0.143	1.048	0.295
X2 → Z	0.473	0.479	0.124	3.809	0.000
Z → Y	0.580	0.579	0.117	4.970	0.000

Sumber: Data diolah, 2026

Berdasarkan hasil pengujian path coefficient, hubungan X1 (Budaya Organisasi) terhadap Y (Kinerja Karyawan) memiliki koefisien jalur sebesar 0,122, nilai t -statistics sebesar 0,872, dan p -value sebesar 0,383. Karena nilai t -statistics lebih kecil dari 1,96 dan p -value lebih besar dari 0,05, maka hasil pengujian tidak memenuhi kriteria atau syarat signifikansi. Dengan demikian, pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dinyatakan positif, tetapi tidak signifikan.

Hubungan X1 (Budaya Organisasi) terhadap Z (Kepuasan Karyawan) memiliki koefisien jalur sebesar 0,378, nilai t -statistics sebesar 2,886, dan p -value sebesar 0,004. Karena nilai t -statistics $> 1,96$ dan p -value $< 0,05$, maka pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Karyawan dinyatakan positif dan signifikan.

Selanjutnya, hubungan X2 (Fasilitas Kerja) terhadap Y (Kinerja Karyawan) memiliki koefisien jalur sebesar 0,150, nilai t -statistics sebesar 1,048, dan p -value sebesar 0,295. Karena nilai t -statistics $< 1,96$ dan p -value $> 0,05$, maka pengaruh Fasilitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan dinyatakan positif tetapi tidak signifikan.

Hubungan X2 (Fasilitas Kerja) terhadap Z (Kepuasan Karyawan) memiliki koefisien jalur sebesar 0,473, nilai t -statistics sebesar 3,809, dan p -value sebesar 0,000. Karena nilai t -statistics $> 1,96$ dan p -value $< 0,05$, maka pengaruh Fasilitas Kerja terhadap Kepuasan Karyawan dinyatakan positif dan signifikan.

Sementara itu, hubungan Z (Kepuasan Karyawan) terhadap Y (Kinerja Karyawan) memiliki koefisien jalur sebesar 0,580, nilai t -statistics sebesar 4,970, dan p -value sebesar 0,000.

Karena nilai t -statistics $> 1,96$ dan p -value $< 0,05$, maka Kepuasan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Karyawan, Fasilitas Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Karyawan, serta Kepuasan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Namun, Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan Fasilitas Kerja juga tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Selain itu, pengaruh terbesar ditunjukkan oleh hubungan Kepuasan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan dengan koefisien jalur sebesar 0,580, sedangkan pengaruh terkecil ditunjukkan oleh hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan koefisien jalur sebesar 0,122.

b. Pengujian Hipotesis Efek Mediasi

Tabel 13 Uji Efek Mediasi

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T-Statistics ((O-STDEV))	P-Values
X1 → Z → Y	0.220	0.213	0.081	2.718	0.007
X2 → Z → Y	0.274	0.279	0.098	2.801	0.005

Sumber: Data Primer diolah, 2026

Berdasarkan hasil pengujian *Specific Indirect Effects*, hubungan Budaya Organisasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan Karyawan (Z) memiliki koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,220, nilai t -statistics sebesar 2,718, dan p -value sebesar 0,007. Karena nilai t -statistics $> 1,96$ dan p -value $< 0,05$, maka Kepuasan Karyawan mampu memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan secara positif dan signifikan.

Selanjutnya, hubungan Fasilitas Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan Karyawan (Z) memiliki koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,274, nilai t -statistics sebesar 2,801, dan p -value sebesar 0,005. Karena nilai t -statistics $> 1,96$ dan p -value $< 0,05$, maka Kepuasan Karyawan mampu memediasi pengaruh Fasilitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan secara positif dan signifikan.

4.3 Pembahasan

1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan t -statistic 0,872, koefisien 0,122, dan p -value 0,383.

Secara kualitatif, perusahaan telah memiliki SOP sebagai pedoman kerja, tetapi masih terdapat tumpang tindih kewenangan, seperti leader QC yang memberikan arahan pada area produksi sehingga karyawan dapat mengalami kebingungan. Kondisi tersebut menunjukkan pentingnya penerapan aturan dan pembagian kewenangan yang konsisten untuk mendukung kepuasan karyawan.

Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi belum mampu meningkatkan kinerja secara langsung. Temuan ini berbeda dengan aulia permatasari (2020) dan Aryawibawa et al., (2024) yang menemukan pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Perbedaan tersebut dapat dipengaruhi oleh karakteristik dan kondisi organisasi yang berbeda.

2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Karyawan

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan, dengan t-statistic 2,886, koefisien 0,378, dan p-value 0,004. Artinya, semakin baik budaya organisasi, semakin tinggi kepuasan karyawan.

Kondisi ini dapat dikaitkan dengan penerapan SOP yang belum sepenuhnya konsisten, khususnya adanya tumpang tindih arahan antarleader. Dengan demikian, budaya organisasi yang ada belum cukup memberikan pengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Hasil ini sejalan dengan Ali & Agustian, (2018) serta Yanti & Dwihandoko (2023) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

3. Pengaruh Fasilitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Fasilitas kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan t-statistic 1,048, koefisien 0,150, dan p-value 0,295. Secara kualitatif, fasilitas kerja di perusahaan telah tersedia, tetapi belum seluruhnya dapat dimanfaatkan karyawan, seperti ruang istirahat yang hanya dapat digunakan untuk kegiatan tertentu. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kemudahan akses dan pemanfaatan fasilitas menjadi hal penting dalam meningkatkan kepuasan karyawan

Hasil ini menunjukkan bahwa fasilitas kerja belum memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja. Temuan ini berbeda dengan Mulyadi et al., (2022) tetapi sejalan dengan Alfadhil et al. (2024) yang menemukan bahwa fasilitas kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh Fasilitas Kerja terhadap Kepuasan Karyawan

Fasilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan, dengan t-statistic 3,809, koefisien 0,473, dan p-value 0,000. Artinya, semakin memadai fasilitas kerja, semakin tinggi kepuasan karyawan.

Hal ini dapat dikaitkan dengan belum optimalnya pemanfaatan fasilitas yang tersedia. Dengan demikian, keberadaan fasilitas secara fisik belum cukup untuk meningkatkan kinerja secara langsung apabila fasilitas tersebut belum sepenuhnya dapat digunakan sesuai kebutuhan karyawan.

Hasil ini sejalan dengan Mulyadi et al., (2022) dan rizky et al., (2023) yang menunjukkan bahwa fasilitas kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

5. Pengaruh Kepuasan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan t-statistic 4,970, koefisien 0,580, dan p-value 0,000.

Secara kualitatif, masih ditemukan beberapa karyawan yang cenderung menyepelkan pekerjaan atau target karena merasa kurang puas. Kondisi ini menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan karyawan penting untuk mendorong kesediaan dan kesungguhan karyawan dalam mencapai target kerja.

Artinya, semakin tinggi kepuasan karyawan, semakin baik kinerja yang dihasilkan. Hasil ini sejalan dengan Mulyadi et al., (2022) dan Yanti & Dwihandoko (2023) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

6. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Karyawan

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan, dengan t-statistic 2,718, koefisien 0,220, dan p-value 0,007. Karena pengaruh langsung tidak signifikan (p-value 0,383), sedangkan pengaruh tidak langsung signifikan, kepuasan karyawan berperan sebagai full mediation. Hasil ini sejalan dengan Yanti & Dwihandoko (2023) serta Clinton & Widjaja, (2021)

7. Pengaruh Fasilitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Karyawan

Fasilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan, dengan t-statistic 2,801, koefisien 0,274, dan p-value 0,005. Karena pengaruh langsung tidak signifikan (p-value 0,295), sedangkan

pengaruh tidak langsung signifikan, kepuasan karyawan berperan sebagai full mediation. Hasil ini menunjukkan bahwa fasilitas kerja dapat meningkatkan kinerja terutama melalui peningkatan kepuasan karyawan. Temuan tersebut sejalan dengan sebagian hasil Alfadhil et al. (2024), meskipun berbeda dalam hasil mediasinya..

5. Penutup

Kesimpulan

1. Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan
Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi yang diterapkan perusahaan, semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperkuat budaya kerja melalui komunikasi yang terbuka, kerja sama antar karyawan, serta penerapan nilai organisasi yang konsisten agar kepuasan kerja karyawan dapat dipertahankan dan ditingkatkan.
2. Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan
Budaya organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi belum mampu meningkatkan kinerja secara langsung. Oleh karena itu, perusahaan tidak cukup hanya memperkuat budaya organisasi, tetapi perlu mengoptimalkannya melalui peningkatan kepuasan kerja agar budaya yang diterapkan dapat memberikan dampak terhadap kinerja karyawan.
3. Fasilitas Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan
Fasilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Artinya, semakin memadai fasilitas yang diberikan perusahaan, semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan evaluasi fasilitas kerja secara berkala dan memastikan fasilitas yang digunakan karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.
4. Fasilitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan
Fasilitas kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa fasilitas kerja belum mampu meningkatkan kinerja secara langsung. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa

fasilitas yang disediakan tidak hanya tersedia, tetapi juga dapat digunakan secara optimal dan didukung dengan upaya peningkatan kepuasan kerja karyawan.

5. Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan
Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja dapat mendorong peningkatan kinerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan aspek-aspek yang berkaitan dengan kepuasan kerja, seperti kenyamanan lingkungan kerja, hubungan antar pegawai, perhatian atasan, serta pemenuhan kebutuhan karyawan.
6. Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan
Kepuasan kerja karyawan mampu memediasi secara penuh pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan dampak terhadap kinerja melalui peningkatan kepuasan kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengintegrasikan penguatan budaya organisasi dengan upaya peningkatan kepuasan kerja agar dapat menghasilkan peningkatan kinerja yang lebih optimal.
7. Fasilitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan
Kepuasan kerja karyawan mampu memediasi secara penuh pengaruh fasilitas kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa fasilitas kerja akan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja apabila terlebih dahulu mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengevaluasi fasilitas berdasarkan kebutuhan dan kenyamanan karyawan sehingga penyediaan fasilitas dapat memberikan dampak yang lebih optimal terhadap kepuasan dan kinerja.

Saran

Bagi pihak manajemen perusahaan, disarankan untuk lebih memfokuskan perhatian pada peningkatan kepuasan karyawan sebagai upaya meningkatkan kinerja. Hal ini dapat

dilakukan dengan memperkuat budaya organisasi yang positif serta menyediakan fasilitas kerja yang memadai, nyaman, dan sesuai dengan kebutuhan karyawan. Selain itu, perusahaan perlu melakukan evaluasi secara berkala terhadap tingkat kepuasan karyawan agar kebijakan yang diterapkan tetap sesuai dengan kebutuhan dan harapan karyawan.

Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk menambahkan variabel lain yang berpotensi mempengaruhi kinerja karyawan, seperti motivasi kerja, kepemimpinan, kompensasi, atau lingkungan kerja. Selain itu, penelitian dapat dilakukan pada objek yang berbeda dengan jumlah responden yang lebih banyak agar hasil penelitian menjadi lebih komprehensif dan memiliki tingkat generalisasi yang lebih baik.

Daftar Pustaka

- Adhika Bellaudi, V., & Suryadi. (2022). *Jurnal Manajemen Diversifikasi Jurnal Manajemen Diversifikasi*. 2(1), 104–117.
- Adi, W. D., & Suharnomo. (2012). Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dalam. *Diponegoro Business Review*, 1(2), 1–12.
- Afif, Z., Azhari, D. S., Kustati, M., & Sepriyanti, N. (2023). Penelitian Ilmiah (Kuantitatif) Beserta Paradigma , Pendekatan ,. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 3(3), 682–693.
- Alfadhil, T., Tulhusnah, L., & Soeliha, S. (2024). *Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Ketenagakerjaan Di Kabupaten Situbondo Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*. 3(5), 861–875.
- Ali, K., & Agustian, D. W. (2018). Perbandingan Antara Hasil Kerja Yang Secara Nyata Dengan Standar Kerja Yang Ditetapkan. Dengan Demikian Kinerja Memfokuskan Pada Hasil Kerjanya. *Jurnal Ilmiah FE-UMM*, 12(2), 1978–6573.
- Andhi Sukma Hanafi, C. A., & Siregar, M. T. (2018). *Jurnal Manajemen Industri Dan Logistik Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Effect Of Leadership Style And Work Motivation To Employee Performance. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai*, 02(01), 52–61.
- Aryawibawa, A. D., Aryoko, Y. P., & Darmawan, A. (2024). *Pengaruh Kompensasi , Lingkungan Kerja , Budaya Organisasi Dan*. 10(01), 13–26.
- Atsar, A. (2017). Tentang Hak Cipta. *Jurnal Law Reform Program Studi Magister Ilmu Hukum*, 13(2), 284.
- Aulia Permatasari, D. (2020). *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan*. 8, 1353–1361.
- Budi, A. (2022). Pengaruh Displin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Produktivitas Kerja Karyawan. *Dynamic Management Journal*, 6(2), 83. <https://doi.org/10.31000/Dmj.V6i2.6732>
- Clinton, & Widjaja, O. (2021). *Pengaruh Kompensasi Budaya Organisasi Terhadap Variabel Mediasi Pada Pt Owi*. Iii(3), 630–640.
- Dalimunthe, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Usaha Pembungkusan Garam The Effect Of Leadership Style And Work Motivation On Employee Performance In Salt Packaging Business. *Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen*, 5(1), 54–62.
- Damanik, R. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru. *Serunai : Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(2), 163–170.

- <https://doi.org/10.37755/Sjip.V5i2.231>
- Djarmika, G. H. (2025). Tartib: Jurnal Of Educational Management. *Tartib: Journal Of Educational Management*, 2(April), 42–52.
- Emt, T., Maulana, R., Tahura, T. L., & Fahlevi, A. (2023). *Pengaruh Fasilitas Kerja, Etika Kerja Dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pegawai PT. Samudera Lautan Luas Medan*. 7(4), 1080–1087.
- Ervianti, Y. (2023). Ditolak. Kemudian Pengujian Variabel Secara Simultan Dari Uji F Menunjukkan Nilai Signifikansi Sebesar $0,001 < 0,050$ Dan Nilai F. *Kerja, Kepuasan Pada, Studi Pt, Karyawan Unit, P L N Pelanggan, Layanan Banyuwangi, Jajag*, 13(1), 80–86.
- Fahmi, A., Islam, U., & Yusuf, S. (2025). *Jurnal Pertumbuhan Dan Dinamika Ekonomi Adaptive Leadership Dan Resiliensi Karyawan Dalam Jurnal Pertumbuhan Dan Dinamika Ekonomi*. 9(2), 1–12.
- FAISAL, F., SOMANTRI, M. D., NAFSIAH, N. H., & AL-FAUZI, C. M. R. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Bjb Syariah Kcp Ciawi Tasikmalaya. *Jurnal Ekonomi Syariah*, 5(1), 59–79. <https://doi.org/10.37058/Jes.V5i1.1493>
- Frahestika, W., & Dimayanti Sukiswo, W. H. (2025). Pengaruh Pengendalian Internal Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Swabina Gatra. *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 15(2), 316–328. <https://doi.org/10.35968/Mpu.V15i2.1592>
- Gayatri, G., & Rudiana, D. (2025). *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*. 12(2).
- Habsyi F, Y. (2020). Pengaruh Fasilitas Belajar Terhadap Prestasi Belajar Siswa Sma Nusantara Tauro. *JUPEK: Jurnal Pendidikan Dan Ekonomi*, 2(1), 13.
- Haryono, Siswoyo. (2016). *Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen Dengan AMOS, LISREL, PLS*.
- Hendra Perdana, T. A. (2020). Penerapan Structural Equation Modeling Partial Least Square Pada Kepuasan Masyarakat Terhadap Pelayanan Publik Kepolisian Kalimantan Barat. *Bimaster: Buletin Ilmiah Matematika, Statistika Dan Terapannya*, 9(4), 475–482. <https://doi.org/10.26418/Bbimst.V9i4.41825>
- Hendrayanti, E. (2017). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Pada Tenaga Kependidikan Unisma Bekasi. *Optimal: Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 11(1), 1–15. <https://doi.org/10.33558/Optimal.V11i1.78>
- Ishiqah Ramadhany Putri, & Ningrum Fauziah Yusuf. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Dalam Menciptakan Perkembangan Organisasi. *Jurnal Administrasi Publik*, 18(1), 143–154. <https://doi.org/10.52316/Jap.V18i1.82>
- Isma Putri Yanti, Hartono Hartono, & Toto Dwihandoko. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Kendali Akuntansi*, 1(4), 173–179. <https://doi.org/10.59581/Jka-Widyakarya.V1i4.1229>
- Jayanti, K. N., Trisna, D. K., Dewi, S., Tinggi, S., Ekonomi, I., Dharma, S., & Bali, S. (2021). Dampak Pengalaman Kerja, Masa Kerja, Dan Kemampuan Kerja Pada Kinerja Karyawan. *JEMBA: Jurnal*

- Ekonomi Pembangunan, Manajemen Dan Bisnis, Akuntansi*, 1(2), 75–84.
- Khotimah, S. (2024). *Pengaruh Fasilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Cv . Macika Express*. 12(2), 141–152.
- Kurnia, D., Ma'arif, M. N., Ribcha, P., & Usep. (2023). Konsep Budaya Organisasi Dan Perilaku Organisasi. *Jurnal Pelita Nusantara*, 1(3), 386–392. <https://doi.org/10.59996/jurnalpelitanusantara.V1i3.289>
- Mintawati, H. (2024). Analisis Pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Meningkatkan Motivasi Kerja Melalui Sistem Reward. *Jurnal Minfo Polgan*, 13(1), 315–323. <https://doi.org/10.33395/jmp.V13i1.13629>
- Mulyadi, O., Dharma, R., Eliza, Y., & Putri, D. A. (2022). *Journal Of Science Education And Management Business*. 1(1), 38–47.
- Prawira, I. (2020). The Effect Of Compensation, Leadership And Work Facilities On Employee Job Satisfaction. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 28–40.
- Rahmadin, A. N., Saleh, M., & Esabella, S. (2022). Dampak Pelatihan Dan Pendidikan Terhadap Tingkat Kinerja Guru Dengan Teknologi Informasi Komunikasi Sebagai Variabel Mediasi Di Sekolah Dasar Negeri Telaga Baru Kabupaten Sumbawa Barat. *Jiip - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(8), 2823–2834. <https://doi.org/10.54371/jiip.V5i8.784>
- Rangkuti, D. A., Chairunnisa, S., Ryantono, A. F. R., & William. (2019). Pengaruh Insentif Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Sinar Graha Indonesia. *Jurnal Global Manajemen*, 8(1), 108–120.
- Rifki, A. (2025). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Penelitian Mahasiswa*, 3(2).
- Rika Aprilia Setyawati, & Achmad Fauzi. (2024). Penerapan Budaya Organisasi Di Perusahaan. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen Bisnis*, 4(1), 01–05. <https://doi.org/10.56127/jaman.V4i1.1055>
- Sari, M. (2024). Pengaruh Evaluasi Kinerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Melalui Kompetensi Sebagai Variabel Intervening Pada PT . Karya Agung Megah Utama Abstrak. *Impact Journal: Management Business And Finance*, 1(0), 135–146.
- Selviana Siki, Dies Diminica. (2021). *Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Waroeng Spesial Sambal (Ss) Cabang Yogyakarta)* Dies. 2(11), 1902–1914.
- Siregar, S. Manaharawan, Harahap, S. Fialy, & Nur, A. (2022). PENGARUH Kelelahan Kerja Dan Konflik Peran Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Stress Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Rsud Ra Kartini Jepara). *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran (JUMPER)*, 1(1), 20–25.
- Subhaktiyasa, P. G. (2024). Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik. *Journal Of Education Research*, 5(4), 5599–5609.
- Sucitra, I. D., Pratiknjo, M. H., & Kawung, E. J. (2024). GOVERNANCE: Jurnal Ilmiah Kajian Politik Lokal Dan Pembangunan. *GOVERNANCE: Jurnal Ilmiah Kajian Politik Lokal Dan Pembangunan*, 10(3), 67–68.

- Tahir, M., & Hajjad, N. (2023). *Employee Performance And The Impact Of Workplace Facilities And Discipline*. 10(2), 417–425.
- Utami, I. (2018). Transformasi Strategi Pemasaran Pt Telkomsel: Pergeseran Paradigma Akuntansi Manajemen Strategik Dari Berbasis Sumber Daya Ke Pelanggan. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., 1, 5–24.
- Waruwu, M., Pu`At, S. N., Utami, P. R., Yanti, E., & Rusydiana, M. (2025). Metode Penelitian Kuantitatif: Konsep, Jenis, Tahapan Dan Kelebihan. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 10(1), 917–932. <https://doi.org/10.29303/jipp.v10i1.3057>
- Yanti, I. P., & Dwihandoko, T. (2023). *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*. 1(4).