



AKUNTANSI BISNIS & MANAJEMEN

Budaya Organisasi Akhlak dan Lingkungan Kerja Mampu Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kinerja

("Akhlak" Organizational Culture and Work Environment Increase Job Satisfaction and Performance)

Siwi Dyah Ratnasari¹*, Bunyamin², Yupono Bagyo³, Hanif Mauludin⁴, Yuyuk Liana⁵, Syafriandani Irgayansah Taufan⁶

Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Malangkuçewara
Jalan Terusan C. Kalasan, Malang, Jawa Timur, Indonesia, 65142

E-Mail: siwiratna@stie-mce.ac.id *

<https://doi.org/10.35606/jabm.v31i1.1389>

Akuntansi Bisnis dan Manajemen (ABM),

Vol. 31

No. 1

Halaman 79-88,

Bulan April,

Tahun 2024

ISSN 0854-4190

E-ISSN 2685-3965

Abstract

Organizational culture is a shared perception shared by all members of the organization. Organizational Culture in this study is adopted from the values developed by government sector known as "Akhlak". The purpose of the study is to analyze the influence of organizational culture "Akhlak" and work environment on job satisfaction and employee performance. The population of this study is employees of PT PLN UP3 Malang. Sampling technique with saturated sample method. Data collection techniques using questionnaires. Analysis of research data using smart PLS 3.2 application. The results showed that " Akhlak " Organizational Culture was able to improve employee performance. Organizational culture can also increase job satisfaction. Other results show that the work environment and job satisfaction are not able to improve employee performance, but mediates the influence of organizational culture on performance. Originality of research: this study highlights the organizational culture owned by government sector in Indonesia, namely "AKHLAK"

Keywords: Employee Performance; Government Sector; Job Satisfaction; Organizational Culture " Akhlak "; Work Environment

Abstrak

Budaya organisasi adalah persepsi bersama yang dianut oleh seluruh anggota organisasi. Budaya Organisasi dalam penelitian ini diadopsi dari nilai-nilai yang dikembangkan oleh BUMN yang dikenal dengan "Akhlak". Tujuan penelitian adalah menganalisis pengaruh budaya organisasi "Akhlak" dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Populasi penelitian ini adalah karyawan PT PLN (Persero) UP3 Malang. Teknik pengambilan sampel dengan metode sampel jenuh. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Analisis data penelitian menggunakan aplikasi smart PLS 3.2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi "Akhlak" mampu meningkatkan kinerja pegawai. Budaya organisasi juga dapat meningkatkan kepuasan kerja. Hasil lain menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan kepuasan kerja tidak mampu meningkatkan kinerja pegawai, namun memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Orisinalitas penelitian: penelitian ini menyoroti budaya organisasi yang dimiliki oleh BUMN di Indonesia yaitu "AKHLAK".

Kata Kunci: Budaya Organisasi "Akhlak"; Lingkungan Kerja; Kinerja karyawan; Kepuasan Kerja, BUMN

Informasi Artikel

Tanggal Masuk:
03-03-2024

Tanggal Revisi:

10-04-2024

Tanggal Diterima:

29-4-2024

PENDAHULUAN

Keberhasilan dan daya saing suatu organisasi sangat ditentukan oleh seberapa besar karyawan mampu memberikan kontribusinya terhadap organisasi (Primandaru et al., 2018). Banyak faktor yang menentukan kinerja karyawan, namun budaya organisasi dan lingkungan kerja saat ini menjadi topik perhatian hangat dalam pengaruhnya terhadap kinerja (Qazi et al., 2017). Fenomena yang terjadi menunjukkan bahwa penerapan budaya organisasi yang berbasis nilai-nilai dan etika, tidak sepenuhnya optimal dalam meningkatkan kinerja karyawan (Mustafid, 2017). Pada praktiknya budaya organisasi belum sepenuhnya diterapkan secara nyata oleh seluruh anggota organisasi, sehingga dampaknya terhadap peningkatan kinerja juga tidak signifikan (Arsuni, 2020). Hal ini bisa jadi karena kurangnya pemahaman karyawan dalam menterjemahkan nilai-nilai yang terkandung di dalamnya (Damar et al., 2017). Selain itu bisa juga disebabkan oleh adanya variabel mediasi, seperti kepuasan kerja yang mungkin berperan dalam memengaruhi ketercapaian peningkatan kinerja (Primandaru et al., 2018).

Menurut Sulaeman & Sugiarto (2022), budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan perilaku positif karyawan sebagai upaya peningkatan kinerja. Budaya organisasi yang dikembangkan oleh organisasi dan diyakini oleh anggota organisasi juga dapat meningkatkan kepuasan kerja (Shah, 2015). Menurut Arsuni (2020), budaya organisasi yang mampu menterjemahkan nilai-nilai di dalam praktek berperilaku mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi memiliki kontribusi besar dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja organisasi. Menurut Widodo et al. (2021) budaya organisasi yang kuat yang diyakini oleh seluruh atau sebagian besar karyawan merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan.

Tak kalah penting perannya dalam penciptaan kinerja adalah lingkungan organisasi yang mampu memberi dukungan terhadap aktifitas karyawan di dalam organisasi. Kondisi lingkungan kerja yang mendukung dari segi fisik, sosial, maupun psikologis berperan dalam peningkatan kinerja. Namun di sisi lain, tidak menutup kemungkinan bahwa perbaikan lingkungan kerja masih belum mendukung peningkatan kinerja karyawan seperti yang diharapkan (Damar et al., 2017). Hal ini membuka ruang bagi analisis mendalam tentang peran variabel mediasi seperti kepuasan kerja. Menurut Primandaru et al., (2018) lingkungan kerja yang kondusif berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Namun, penelitian tersebut juga menyebutkan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja tidak selalu berpengaruh langsung, namun ada variabel mediasi yaitu kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja yang tidak mendukung berakibat pada rasa tidak puas karyawan (Arsuni, 2020). Lingkungan kerja sebagai bentuk hubungan interpersonal karyawan dengan yang lain yang menyebabkan karyawan betah di dalam organisasi yang menyumbang pencapaian kinerja yang diharapkan (Gultom & Nurmayasroh, 2021). Lingkungan kerja yang kondusif diyakini mampu meningkatkan kepuasan karyawan (Pawirosumarto et al., 2017).

Menurut Bagus et al., (2016), sarana prasarana, layout, hubungan karyawan di tempat kerja terbukti mampu meningkatkan kinerja bahkan kepuasan kerja karyawan. Menurut Putra & Sariyathi, (2015) lingkungan kerja mampu meningkatkan kinerja karyawan, akan tetapi berbeda dengan hasil penelitian Okasheh & Omari (2017), yang mengungkapkan kendala situasional seperti kebisingan, perabot kantor, ventilasi dan cahaya, berdampak negatif terhadap kinerja karyawan. Wolomasi et al., (2019), menyatakan bahwa karyawan yang puas terhadap pekerjaannya cenderung kinerjanya juga meningkat. Berbeda dengan hasil penelitian penelitian yang menyebutkan bahwa kinerja karyawan meningkat bukan karena karyawan puas pada pekerjaannya namun karena komitmen yang dimiliki terhadap organisasi (Loan, 2020).

Selain alasan di atas, temuan hasil penelitian Dwipayani (2020), pada PT. PLN (Persero) diketahui bahwa beberapa karyawan memiliki etika kerja kurang yang terlihat dari cara kerja yang terkadang melakukan kesalahan kerja terutama dalam melakukan prosedur pekerjaan.

Nilai-nilai yang terkandung di dalam budaya organisasi tentang kedisiplinan kerja, belum sepenuhnya diimplementasikan. Hal ini ditunjukkan oleh, beberapa karyawan masih melakukan kesalahan sehingga berakibat fatal pada diri karyawan itu sendiri. Beberapa karyawan kurang puas dengan hubungan dengan rekan kerja, karena kurangnya kemampuan bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan. PT. PLN (Persero) merupakan salah satu BUMN yang ada di Indonesia. "AKHLAK" merupakan budaya organisasi yang dikembangkan PT. PLN (Persero). Budaya organisasi "AKHLAK" dipakai sebagai *core value* perilaku karyawan yang menumbuhkembangkan nilai-nilai profesional yang baik, sekaligus sebagai jati diri karyawan PLN. Kurangnya kajian yang mengintegrasikan peran mediasi kepuasan kerja dalam mencari pengaruh antara budaya organisasi "AKHLAK" dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada penelitian sebelumnya menjadi alasan penelitian ini dilakukan.

Berdasarkan alasan yang telah diuraikan sebelumnya, maka tujuan penelitian adalah menganalisis pengaruh: budaya organisasi "AKHLAK" terhadap kinerja karyawan; lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan; budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja; lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja; dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian kuantitatif didisain dalam penelitian ini. Obyek penelitian adalah PT PLN (Persero) UP3 Malang. Karyawan PT PLN (Persero) UP3 Malang yang berjumlah 66 orang menjadi populasi dalam penelitian ini. Penelitian dilakukan pada tahun 2023 dengan menggunakan sampel jenuh sebagai teknik pengambilan sampel. Kuesioner diberikan kepada 66 responden yang berisikan pernyataan tentang Pengaruh Budaya Organisasi "AKHLAK" dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan yang di Mediasi oleh Kepuasan Kerja PT PLN (Persero) UP3 Malang. Budaya organisasi "AKHLAK", Lingkungan Kerja, Kepuasan kerja dan Kinerja dipakai sebagai variabel dalam penelitian ini.

Indikator budaya organisasi diambil dari nilai-nilai yang dianut dalam perilaku berorganisasi di BUMN yang terdiri dari: Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif. Indikator lingkungan kerja terdiri atas fasilitas kerja, penataan ruang, hubungan antar karyawan, kenyamanan dan keamanan. Sementara itu, kualitas hasil kerja, keuletan dan daya tahan kerja, disiplin dan absensi, kerja sama antar rekan kerja, kepedulian akan keselamatan kerja, tanggung jawab akan hasil pekerjaan, kreativitas yang dimiliki dan profesionalitas kerja digunakan sebagai indikator kinerja (Medlin & Green, 2008). Indikator kepuasan kerja meliputi kepuasan terhadap insentif, promosi, atasan dan pekerjaan itu sendiri. Persepsi responden tentang variabel diukur dengan menggunakan skala likert 1-5. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan aplikasi smart pls 3.2 dengan metode PLS (*Partial Least Square*) - SEM (Structural Equation Modeling) yang analisisnya terdiri atas *outer model* dan *inner model* (Hair *et al.*, 2018). SEM yang berbasis PLS digunakan sebagai teknik pengolahan data. Melalui SEM dilakukan 2 (dua) tahap penilaian untuk menilai FIT Model dari sebuah penelitian (Hair *et al.*, 2018).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian *Outer Model*

Hasil uji validitas konvergen (*Convergent Validity*) yaitu melalui loading faktornya digunakan sebagai langkah awal dalam evaluasi *outer model*. Reflektif individual dengan konstruk yang diukur bisa jadi tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 (Hair *et al.*, 2018). Jika nilainya di atas 0,70, konstruk dikatakan memiliki realibilitas yang tinggi. Jika konstruk nilainya kurang dari 0,7, maka konstruk akan dieliminasi. Berikut adalah tabel Convergent Validity

Tabel 1. *Convergent Validity*

Indikator Masing-masing Variabel	Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan	Kepuasan Kerja	Lingkungan kerja
Amanah	0.728			
Kompeten	0.702			
Adaptif	0.765			
Kolaboratif	0.806			
Kualitas hasil kerja		0.757		
Kerja sama antar rekan kerja		0.749		
Kepedulian akan keselamatan kerja		0.706		
Tanggung jawab akan hasil pekerjaannya		0.724		
Kreativitas yang dimiliki		0.797		
Profesionalitas kerja yang dimiliki		0.804		
Kepuasan terhadap insentif			0.756	
Kepuasan terhadap promosi			0.739	
Kepuasan terhadap atasan			0.726	
Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri			0.768	
Fasilitas kerja				0.748
Penataan ruang				0.766
Kenyamanan				0.786
Keamanan				0.736

Tabel 1 nilai di atas 0,70 (setelah melalui proses eliminasi) ditunjukkan pada loading faktornya, sehingga konstruk untuk semua variabel sudah tidak ada yang harus dieliminasi dari model. Dengan demikian, semua konstruk dikatakan valid dan memenuhi validitas dengan loading faktornya di atas 0,70.

Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

Menurut Hair *et al.*, (2018), Nilai Composite Reliability yang dapat diterima pada hasil penelitian adalah sebesar 0,70. Jika nilainya di atas 0,70, maka konstruk berarti memiliki reliabilitas yang tinggi. Adapun tabel nilai Composite Reliability adalah seperti pada tabel 2 berikut ini.

Tabel 2. Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Budaya Organisasi "AKHLAK"	0,741	0,838
Lingkungan Kerja	0,792	0,865
Kinerja	0,851	0,889
Kepuasan Kerja	0,737	0,835

Berdasarkan tabel 2, semua konstruk reliabel, baik composite reliability maupun cronbach's alpha menghasilkan nilai di atas 0,70. Sehingga dapat dinyatakan bahwa semua variabel yang ada pada model penelitian ini memiliki internal consistency reliability. Pengukuran validitas konvergen juga dapat dilakukan pada nilai *Average Variance Extrcated (AVE)*. Jika nilai AVE di setiap variabel lebih besar dari 0,5, maka instrumen dikatakan valid secara konvergen (Hair *et al.*, 2018). Hasil pengujian validitas konvergen dengan menggunakan nilai AVE bisa diamati pada tabel 3 berikut ini.

Tabel 3. Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	AVE	Standart	Keterangan
Budaya Organisasi "AKHLAK" (X1)	0,564	0,5	Valid
Lingkungan Kerja (X2)	0,616	0,5	Valid
Kepuasan Karyawan (Z)	0,559	0,5	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	0,573	0,5	Valid

Tabel 3 mengindikasikan bahwa nilai Variance Extracted (AVE) disetiap variabel lebih besar dari 0,5 hal ini menunjukkan bahwa semua instrumen dikatakan valid. Hasil *cross loading* menunjukkan bahwa nilai korelasi kontrak dengan indikatornya lebih besar daripada nilai korelasi dengan kontrak lainnya. Ini mengindikasikan bahwa semua konstruk atau variabel laten *discriminant validity* yang baik.

Pengujian model structural (Inner Model)

Pengujian model struktural atau inner model sudah biasa digunakan untuk mengetahui besaran kemampuan variabel endogen menjelaskan keberagaman variabel eksogen. Bisa dikatakan bahwa model struktural atau inner model bermakna untuk mengevaluasi ketetapan model (*goodness of fit model*) disebuah kerangka konsep penelitian.

R-Square (R2) dan Q-Square predictive relevance (Q2) digunakan sebagai goodness of Fit Model dalam analisis PLS. Adapun ringkasan hasil goodness of fit model disajikan pada tabel 4 berikut:

Tabel 4. R-square dan Adjusted R-square

Variabel	R-square	Adjusted R-square
Kinerja	0.754	0.742
Kepuasan Kerja	0.679	0.669

Tabel 4. menunjukkan bahwa nilai R2 Kinerja karyawan sebesar (0,754). Hal ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi "AKHLAK" dan Lingkungan Kerja Karyawan mampu menjelaskan variabel Kinerja Karyawan sebesar 75,4%, sedangkan sisanya sebesar 24,6% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak menjadi bagian dalam penelitian ini. Selanjutnya, hasil perhitungan *Q-Square predictive relevance (Q2)*:

$$Q2 = 1 - (1 - R12) \times (1 - R22)$$

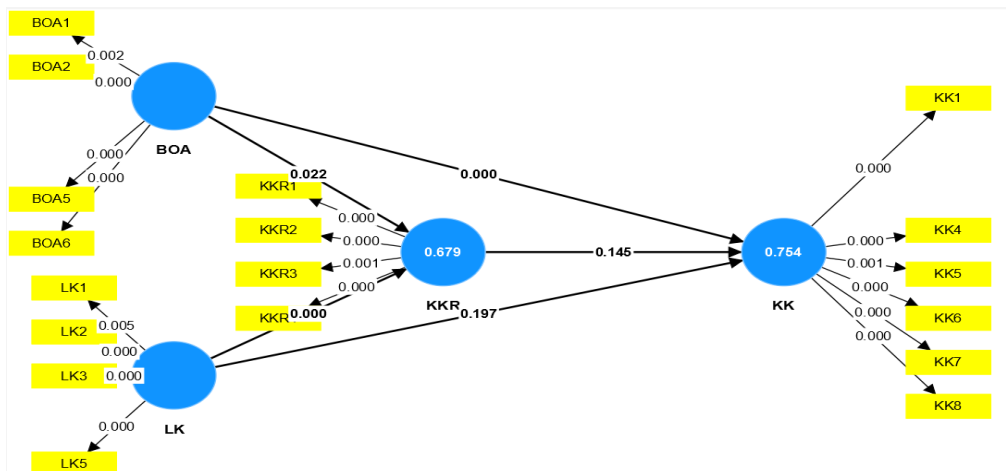
$$Q2 = 1 - (0,246) \times (0,321)$$

$$Q2 = 1 - 0,078$$

$$Q2 = 0,922$$

Nilai *Q-Square predictive relevance* dari penelitian ini bernilai 0,922 atau 92,9%. Ini menunjukkan bahwa keragaman variabel kinerja karyawan mampu dijelaskan oleh model secara keseluruhan sebesar 92,9% atau dengan kata lain kontribusi Budaya Organisasi “AKHLAK” dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan keakuratan sebesar 92,9%. Sementara sisanya merupakan kontribusi variabel lain yang tidak menjadi perhatian dalam penelitian ini.

Hasil pengujian Inner model (model structural) dapat dilakukan dengan melihat output *r-square*, koefisien parameter dan *t-statistik*. Untuk melihat apakah suatu hipotesis itu dapat diterima atau ditolak diantaranya dengan memperhatikan nilai signifikansi antar konstruk, *t-statistik*, dan *p-values*. Nilai-nilai ini semua dapat dilihat dari hasil bootstrapping. Rules of thumb yang dipakai dipenelitian ini adalah *t-statistik* > 1,96 dengan tingkat signifikansi *p-value* 0,05 (5%) dan koefisien beta bernilai positif. Hasil pengujian hipotesis penelitian ini tampak pada gambar 1 berikut ini.



Gambar 1. Model Struktural Penelitian

Berdasarkan gambar 1, dapat diringkas ke dalam table, sebagaimana tampak pada tabel 5. Berikut ini.

Tabel 5. Pengaruh langsung antar Variabel

Pengaruh antar Variabel	Original Sample	Sample Mean	Standart Deviation	Tstatistics	Pvalue
• Budaya Organisasi “AKHLAK” terhadap Kinerja Karyawan	0.556	0.522	0.125	4.433	0.000
• Budaya Organisasi “AKHLAK” terhadap Kepuasan Kerja	0.307	0.273	0.134	2.288	0.022
• Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	0.211	0.186	0.144	1.459	0.145
• Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	0.171	0.183	0.132	1.290	0.197
• Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja	0.569	0.565	0.106	5.373	0.000

Pengujian Hipotesis pertama yaitu: Budaya Organisasi “AKHLAK” secara positif berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien beta Budaya Organisasi “AKHLAK” terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,556 dan *t-statistic* sebesar 4,433. Hal ini mengindikasikan nilai yang signifikan, karena >1,96 dengan *p-value* <0,05

sehingga hipotesis pertama diterima. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi "AKHLAK" memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dimaknai bahwa semakin kuat implementasi budaya organisasi "AKHLAK" dilakukan oleh karyawan berdampak pada tingginya kinerja karyawan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa perilaku kolaboratif memiliki loading faktor paling besar mengekspresikan bahwa tingginya kemampuan bekerja sama dapat menunjang ketercapaian kinerja karyawan.

Sementara itu di indikator kinerja yang memberikan loading faktor paling tinggi adalah profesionalitas kerja yang dimiliki. Hasil penelitian ini sejalan dengan Noe, *et al.*, (2018), sebagai langkah strategis dalam pengembangan sumber daya manusia maka diperlukan perubahan individu yang diarahkan pada upaya pencapaian kinerja yang lebih baik. Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Soomro & Shah (2019), budaya organisasi dipakai sebagai salah satu faktor yang dianggap penting bagi perusahaan dalam mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Arsuni (2020) budaya organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan efektivitas kinerja organisasi dan kinerja karyawan dalam jangka waktu tertentu. Arsuni (2020), juga menyatakan bahwa budaya organisasi yang diyakini dan dianut oleh seluruh atau sebagian besar karyawan dapat menjadi faktor yang patut diperhitungkan dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Salah satu hasil temuan dalam penelitian ini yang membedakan dengan penelitian sebelumnya adalah sikap kolaboratif atau kemampuan dalam bekerja sama, menjalin hubungan dengan karyawan lain dapat meningkatkan kinerja individu, dan perilaku ini diadopsi dari budaya organisasi "AKHLAK" yang dimiliki oleh BUMN di Indonesia.

Hipotesis kedua menguji pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien beta lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,171 dan t-statistic sebesar 1,290. Hasil ini dapat dinyatakan tidak signifikan. Hal ini dikarenakan hasil t statistic <1,96 dengan p-value >0,05 sehingga hipotesis kedua ditolak. Ini juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak terbukti memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat diartikan bahwa lingkungan kerja yang dimiliki karyawan tidak mampu meningkatkan kinerja karyawan. Kenyamanan dalam bekerja tidak mampu meningkatkan secara langsung kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan di sekitar mereka tidak mampu memberikan suasana kerja yang nyaman (Ramoo *et al.*, 2013). Ini berbeda dengan hasil penelitian Pawirosumarto *et al.*, (2017), yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan kinerja karyawan. Putra & Sariyathi (2015), juga menyatakan bahwa lingkungan kerja yang sesuai dengan kebutuhan karyawan terbukti mampu meningkatkan kinerja karyawan. Sementara itu hasil penelitian Okasheh & Omari (2017), mengungkapkan bahwa kendala situasional seperti kebisingan, lay out sarana prasarana, ventilasi dan cahaya, harus mendapatkan perhatian lebih karena berdampak pada aktifitas karyawan dalam pencapaian kinerja. Lingkungan kerja tidak selamanya mampu meningkatkan kinerja karyawan (Omar *et al.*, 2012).

Hipotesis ketiga menguji pengaruh budaya organisasi "AKHLAK" terhadap kinerja karyawan yang dimediasi kepuasan kerja. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien beta budaya organisasi "AKHLAK" yang dimediasi kepuasan kerja sebesar 0,307 dan t-statistic sebesar 2,288. Dari hasil ini dinyatakan signifikan. Karena >1,96 dengan p-value <0,05 sehingga hipotesis ketiga diterima. Hipotesis ketiga dapat dinyatakan bahwa budaya organisasi "AKHLAK" yang dimediasi kepuasan kerja mampu meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin karyawan puas terhadap pekerjaannya mampu meningkatkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Perilaku kolaboratif juga mampu meningkatkan profesionalitas karyawan dalam bekerja jika karyawan puas terhadap pekerjaannya. Budaya organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja organisasi, karena budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang baik (Damar *et al.*, 2017). Menciptakan lingkungan kerja

yang kondusif dan mampu memenuhi kebutuhan karyawan, mampu memberikan penghargaan dan pengakuan atas prestasi karyawan juga dapat meningkatkan kinerja karyawan (Widodo *et al.*, 2021).

Hipotesis keempat menguji pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi kepuasan kerja. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien beta lingkungan kerja yang dimediasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,569 dan t-statistic sebesar 5,373. Dari hasil ini dinyatakan signifikan, karena $>1,96$ dengan p-value $<0,05$ sehingga hipotesis keempat diterima. Lingkungan kerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja mampu meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menginformasikan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kenyamanan dalam bekerja dalam meningkatkan profesionalisme kerja karyawan.

Hipotesis kelima menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien beta kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,211 dan t-statistik sebesar 1,459. Hasil ini menyatakan bahwa hipotesis kelima tidak signifikan, karena $<1,96$ dengan p-value $>0,05$ sehingga hipotesis kelima ditolak. Hal ini membuktikan bahwa kepuasan kerja yang dimiliki karyawan tidak mampu meningkatkan kinerja karyawan. Indikator kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri memiliki loading faktor paling besar. Ini menunjukkan bahwa kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri tidak mampu meningkatkan profesionalitas kerja karyawan. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan Arsuni (2020), menyatakan bahwa kepuasan kerja berperan dalam peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak selalu berbanding lurus dengan peningkatan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa tidak semua karyawan yang merasa puas terhadap organisasi memiliki kinerja yang lebih tinggi.

Ada alasan lain yang mendasari hal tersebut seperti kepuasan kerja erat hubungannya dengan kenyamanan yang dirasa oleh karyawan serta kebahagiaan karyawan dari keinginan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Ada karyawan mungkin merasa sudah cukup dengan kondisi saat ini sehingga tidak tertantang untuk menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak selamanya mampu mendorong karyawan menghasilkan kinerja yang tinggi pula, Dalam kasus seperti ini bisa jadi organisasi lebih tepat memberikan motivasi kepada karyawan yang digabungkan dengan reward atas prestasi yang diperoleh seperti pengembangan karir.

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa kemampuan karyawan dalam berkolaborasi antar tim terbukti mampu meningkatkan kinerjanya. Kolaborasi yang efektif antar tim tidak sekedar memperkuat hubungan antar individu, tetapi juga menumbuhkan sinergi yang bermanfaat demi tercapai tujuan bersama. Pekerjaan akan menjadi lebih mudah dan cepat terselesaikan ketika anggota tim mampu berbagi tugas satu sama lain. Selain itu, kolaborasi yang dikembangkan dengan baik melalui keterbukaan komunikasi, dukungan yang kuat antar tim dan saling andil dalam pemecahan masalah terbukti dapat menyelesaikan persoalan dengan lebih mudah.. Hal ini terbukti mampu menciptakan lingkungan kerja yang mampu membuat selaras di mana setiap anggota tim berperan dalam menciptakan kinerja tim maupun kinerja organisasi itu sendiri.

KESIMPULAN

Budaya organisasi "AKHLAK" yang dikembangkan oleh PT PLN Pesero sebagai turunan dari budaya organisasi yang dikembangkan oleh BUMN di Indonesia terbukti mampu meningkatkan kinerja karyawan. Memiliki kemampuan kolaboratif atau kemampuan bekerja sama yang baik dengan rekan kerja dapat meningkatkan profesionalitas individu dalam bekerja. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang ada saat ini tidak mampu mendukung pencapaian kinerja karyawan. Kenyamanan di tempat kerja juga tidak mampu

meningkatkan kinerja karyawan, oleh karena itu perlu lebih diperhatikan indikator lingkungan kerja yang sebaiknya digunakan dalam penelitian. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepuasan terhadap pekerjaannya sendiri juga tidak mampu meningkatkan karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka. Oleh karena itu bagi peneliti selanjutnya hendaknya lebih teliti dalam mempertimbangkan indikator kepuasan kerja karyawan atau menambah variabel lain seperti program pengembangan karir, kompensasi atau employee engagement dalam penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Arsuni, A. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja, Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Non Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Muara Teweh. *Jurnal Ilmu Ekonomi (Manajemen Perusahaan) Dan Bisnis*, 4(02), 65–71. <https://doi.org/10.51512/jimb.v4i02.59>
- Bagus, I., Dharmanegara, A., Sitiari, N. W., Gde, I. D., & Wirayudha, N. (2016). Job Competency and Work Environment : the effect on Job Satisfaction and Job Performance among SMEs Worker. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 18(1), 19–26. <https://doi.org/10.9790/487X-18121926>
- Bhastary Dwipayani, M. (2020). Pengaruh Etika Kerja dan Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 160–170.
- Damar, A., Yasa, S., & Sitiari, W. (2017). Pengaruh Stres Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Intention to Leave dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali. *JAGADHITA: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 4(2), 1–13. <https://doi.org/10.22225/jj.4.2.202.1-13>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2018). The Results of PLS-SEM Article information. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
- Khatijah Omar, Marhana Mohamed Anuar, Abdul Halim Abdul Majid, & Husna Johari. (2012). Organizational commitment and intention to leave among nurses in Malaysian public hospitals. *International Journal of Business and Social Science*, 3(16), 194–199.
- Loan, L. T. M. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 10(14), 3307–3312. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.007>
- Medlin, B., & Green, K. (2008). The relationship among goal setting, optimism, and engagement: The impact on employee performance. *Of Organizational Culture*, 12(1), 51–57. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.498>
- Mustafid, H. (2017). Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara Melalui Budaya Organisasi. *Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*, 30(1), 1–14.
- Noe et all. (2018). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage (11th ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Novriani Gultom, H., & Nurmaysaroh. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Transekonomika: Akuntansi, Bisnis Dan Keuangan*, 1(2), 191–198. <https://doi.org/10.55047/transekonomika.v1i2.36>
- Okasheh, H., & AL-Omari, K. (2017). The Influence of Work Environment on Job Performance: A Case Study of Engineering Company in Jordan. *International Journal of Applied Engineering Research*, 12(24), 15544–15550.

- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador hotels and resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>
- Primandaru, D. L., Tobing, D. S., & Prihatini, D. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja Dan Kinerja Karyawan Pt. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop Ix Jember. *Bisma*, 12(2), 204. <https://doi.org/10.19184/bisma.v12i2.7890>
- Putra, I., & Sariyathi, N. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Langgeng Laundry Di Kuta, Badung. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 4(5), 253972.
- Qazi, S., Miralam, M. S., & Bhalla, P. (2017). Organizational culture and job satisfaction: A study of organized retail sector. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(1), 215–224. <https://doi.org/10.24052/jbrmr/v12is01/ocajsasooors>
- Ramoo, V., Abdullah, K. L., & Piaw, C. Y. (2013). The relationship between job satisfaction and intention to leave current employment among registered nurses in a teaching hospital. *Journal of Clinical Nursing*, 22(21–22), 3141–3152. <https://doi.org/10.1111/jocn.12260>
- Shah, S. (2015). Impact of organizational culture on job satisfaction: A study of steel plant. *Pranjana: The Journal of Management Awareness*, 18(1), 29. <https://doi.org/10.5958/0974-0945.2015.00004.7>
- Soomro, B. A., & Shah, N. (2019). Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(3), 266–282. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-12-2018-0142>
- Sulaeman, M., & Sugiarto, I. (2022). Peran Motivasi, Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Mediasi Kpuasan Kerja. *Insight Management Journal*, 2(2), 45–53.
- Widodo, D. S., Hidayah, N., & Handayani, S. D. (2021). Effect of Organizational Culture, Pay Satisfaction, Job Satisfaction on Nurse Intention to Leave at Private Hospital Type D in Bantul. *JMMR (Jurnal Medicoeticolegal Dan Manajemen Rumah Sakit)*, 10(2), 207–216. <https://doi.org/https://doi.org/10.18196/jmmr.v10i2.11408>
- Wolomasi, A. K., Asaloei, S. I., & Werang, B. R. (2019). Job satisfaction and performance of elementary school teachers. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 8(4), 575–580. <https://doi.org/10.11591/ijere.v8i4.20264>