

The Influence Of Organizational Culture And Work Stress On Employee Performance With Job Satisfaction As A Mediating Variable In Manufacturing Companies

Pengaruh Budaya Organisasi Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Perusahaan Manufaktur

Wanda Retno Asih¹, Wahyu Wiguna², Muhammad Suparmoko^{3*}

Universitas Bina Bangsa, Indonesia^{1,2,3}

wandaretnoasih@hotmail.com¹, w_wigunawahyu@yahoo.co.id²,

msuparmoko402@gmail.com³

*Corresponding Author

ABSTRACT

Employee performance is a crucial factor in organizational success, particularly in the manufacturing industry, which faces global competition and high productivity demands. PT XYZ is required to manage its human resources effectively, yet employee performance at PT XYZ remains suboptimal. This study aims to analyze the influence of organizational culture and work stress on employee performance, both directly and indirectly through job satisfaction as a mediating variable. This study used a quantitative approach. The population at PT XYZ was 160 employees using a saturated sampling technique. Data were collected through a five-point questionnaire and analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS). The results showed that organizational culture had a positive and significant effect on employee performance ($\beta = 0.324$; $p = 0.001$) and job satisfaction ($\beta = 0.418$; $p = 0.000$). Job stress also significantly impacted employee performance ($\beta = 0.289$; $p = 0.006$) and job satisfaction ($\beta = 0.301$; $p = 0.003$). Job satisfaction significantly impacted employee performance ($\beta = 0.356$; $p = 0.000$) and mediated the relationship between the variables. Based on the research results, all hypotheses were accepted. Strengthening organizational culture and effective job stress management are necessary to improve job satisfaction and employee performance.

Keywords: Organizational Culture, Job Stress, Job Satisfaction, Employee Performance

ABSTRAK

Kinerja karyawan merupakan faktor penting dalam keberhasilan organisasi, khususnya pada industri manufaktur yang menghadapi persaingan global dan tuntutan produktivitas tinggi. PT XYZ dituntut untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif, namun kinerja karyawan pada PT XYZ masih belum optimal. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan stres kerja terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi pada PT XYZ sebanyak 160 karyawan dengan teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan lima poin dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,324$; $p = 0,001$) dan kepuasan kerja ($\beta = 0,418$; $p = 0,000$). Stres kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,289$; $p = 0,006$) dan kepuasan kerja ($\beta = 0,301$; $p = 0,003$). Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,356$; $p = 0,000$) serta memediasi hubungan antar variabel. Berdasarkan hasil penelitian, seluruh hipotesis diterima. Penguatan budaya organisasi dan pengelolaan stres kerja yang efektif diperlukan untuk meningkatkan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Stres Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan

1. Pendahuluan

Semua perusahaan bertanggung jawab untuk mengelola sumber daya manusia dengan efektif. Hal ini juga sangat relevan untuk perusahaan manufaktur. Tidak dapat dibantah bahwa karyawan adalah pilar utama dalam meningkatkan produktivitas perusahaan itu sendiri.

Sejalan dengan pandangan tersebut, Marwansyah (2014:4) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu pendekatan strategis dalam mengelola tenaga kerja melalui berbagai fungsi utama, di antaranya perencanaan SDM (Sumber Daya Manusia), proses rekrutmen dan seleksi, perencanaan karir dan pengembangan individu, pemberian kompensasi, serta pemeliharaan keselamatan, kesehatan kerja, lingkungan kerja yang kondusif, hingga pengelolaan hubungan industrial.

Lebih jauh, SDM juga dipandang sebagai faktor strategis yang menentukan daya saing organisasi, khususnya dalam menghadapi tantangan kompetisi global. Oleh karena itu, kebutuhan untuk membentuk tenaga kerja yang berkualitas, memiliki keterampilan tinggi, serta mampu bersaing secara global menjadi semakin mendesak, mengingat aspek ini kerap kali kurang diperhatikan. Globalisasi sendiri mencerminkan munculnya pola pikir baru yang lebih terbuka terhadap praktik manajemen lintas negara. Dalam hal ini, J.A.F. Stoner Ohmae, sebagaimana dikutip oleh Lailatul Qomariah (2015), mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia global merupakan suatu pendekatan yang menekankan pemanfaatan SDM dari seluruh dunia, tanpa terpaku pada batas-batas geografis.

Oleh karena itu, diperlukan pengelolaan yang baik untuk mengatur para karyawan dengan cara yang efektif dan efisien, sehingga tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan dapat tercapai dengan baik. Demikian juga sebaliknya, sebuah perusahaan bisa dianggap berkembang atau merosot tergantung pada kualitas dan perilaku individu yang berada di dalamnya.

Berdasarkan pra survei awal yang dilakukan secara observasional dan melalui wawancara informal dengan beberapa karyawan pada PT XYZ, ditemukan adanya indikasi permasalahan yang berkaitan dengan kinerja karyawan. Beberapa karyawan menyampaikan bahwa pekerjaan tersebut memiliki tingkat kompleksitas tinggi, melibatkan perencanaan produksi yang ketat, pengelolaan material yang presisi, serta tuntutan ketepatan waktu yang tinggi untuk mendukung proses produksi dan proyek perusahaan.

Selain itu, pra survei menunjukkan adanya perbedaan persepsi karyawan terhadap penerapan budaya organisasi, khususnya terkait pola komunikasi, koordinasi antarbagian, dan konsistensi penerapan nilai-nilai kerja perusahaan. Di sisi lain, karyawan juga mengungkapkan adanya tekanan kerja yang cukup tinggi akibat beban kerja, target penyelesaian yang ketat, serta keterbatasan sumber daya yang tersedia. Kondisi tersebut berpotensi memengaruhi tingkat kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada PT XYZ.

Kinerja karyawan merupakan hasil dari pelaksanaan tugas oleh pegawai yang mencerminkan baik kualitas maupun kuantitas pekerjaan, sesuai dengan peran yang dijalankan di perusahaan dan tanggung jawab yang diberikan oleh atasan atau pimpinan (Priansa, 2021:269).

Kinerja karyawan merupakan elemen krusial dalam menentukan keberhasilan organisasi, terutama di sektor industri seperti perusahaan manufaktur yang dihadapkan pada persaingan global yang intens. PT XYZ, sebagai bagian dari perusahaan manufaktur, harus mengoptimalkan produktivitas sumber daya manusia untuk mempertahankan posisi kompetitifnya.

Fenomena yang muncul pada PT XYZ menunjukkan bahwa kinerja karyawan belum sepenuhnya optimal. Hal ini tercermin dari adanya keterlambatan dalam penyusunan perencanaan produksi dan pengadaan material, meningkatnya tekanan kerja menjelang target produksi, serta perlunya penyesuaian ulang dalam perencanaan akibat perubahan kebutuhan produksi.

Fenomena tersebut tidak terlepas dari kondisi budaya organisasi yang dirasakan belum sepenuhnya mendukung efektivitas kerja, seperti koordinasi lintas fungsi yang belum optimal dan pola komunikasi yang masih bersifat *top-down*. Di samping itu, stres kerja yang dialami karyawan akibat beban kerja berlebih, tekanan waktu, serta ketidakjelasan peran turut memengaruhi kenyamanan dan kepuasan kerja. Kondisi ini menimbulkan dugaan bahwa budaya organisasi dan stres kerja memiliki keterkaitan dengan kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja.

Untuk memperkuat pemaparan serta hubungan antar variabel selain dari hasil penelitian yang mendukung asumsi antar variabel terdapat juga beberapa penelitian yang mendapatkan hasil yang berbeda. Hasil *Research Gap* terkait Penelitian Variabel Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan, Sholahuddin Al Ayyubi, Intan Ratnawati (2025) menyimpulkan ada pengaruh Signifikan Antara Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan, sedangkan Nazwa Nurshadrina, Siti Rahmawati (2024) menyimpulkan tidak ada pengaruh Signifikan Antara Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan. Hasil *Research Gap* terkait Penelitian Variabel Stres Kerja dengan Kinerja Karyawan, Icus Dwi wicaksono (2021) menyimpulkan ada pengaruh Positif dan Signifikan antara Stres Kerja dan Kinerja Karyawan, sedangkan Lela Dwi Agustina, Syaharuddin Y (2023) menyimpulkan tidak ada pengaruh Stres Kerja dan Kinerja Karyawan.

Kebaruan (*novelty*) dalam penelitian ini terletak pada pengujian kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara budaya organisasi dan stres kerja terhadap kinerja karyawan pada konteks perusahaan manufaktur, khususnya pada PT XYZ.

Sebagian besar penelitian sebelumnya dilakukan pada sektor jasa, perbankan, atau instansi publik, sementara penelitian ini difokuskan pada departemen strategis yang memiliki peran krusial dalam rantai produksi industri manufaktur. Selain itu, penelitian ini mengintegrasikan aspek budaya organisasi dan stres kerja secara simultan untuk melihat pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja karyawan, sehingga diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia serta kontribusi praktis bagi perusahaan dalam merumuskan kebijakan pengelolaan karyawan yang lebih efektif.

2. Tinjauan Pustaka

Kinerja Karyawan

Menurut Syahnego et al. (2024) Kinerja karyawan merupakan hasil kerja seorang individu dalam organisasi atau bisnis sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi atau bisnis. Kinerja karyawan merupakan hasil dari pelaksanaan tugas oleh pegawai yang mencerminkan baik kualitas maupun kuantitas pekerjaan, sesuai dengan peran yang dijalankan di perusahaan dan tanggung jawab yang diberikan oleh atasan atau pimpinan (Priansa, 2021:269). Disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, baik secara kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan standar atau target yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja karyawan mencerminkan kemampuan, keterampilan, dan perilaku nyata karyawan dalam bekerja, serta memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kinerja karyawan dapat diukur dari seberapa baik dan banyak hasil kerja yang dicapai, serta seberapa tepat waktu penyelesaiannya, sehingga menjadi indikator utama efektivitas dan efisiensi kerja individu dalam organisasi.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja seseorang pada dasarnya berkaitan dengan bagaimana perilaku seseorang dalam pelaksanaan tugas di perusahaan. Menurut (Elizabeth, 2023) kepuasan kerja

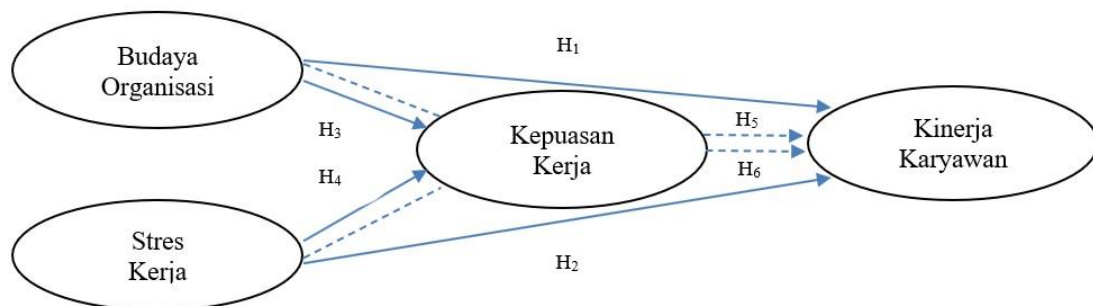
adalah hasil dari persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal-hal yang dianggap penting. Menurut (Ian, 2022) Kepuasan kerja merupakan sikap emosional karyawan terhadap pekerjaan, situasi kerja, dan kerja sama dengan rekan kerja, atasan, maupun bawahan. Disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan atau sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya yang muncul dari penilaian dan perbandingan antara harapan dengan kenyataan yang diterima dalam pekerjaan.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah bagaimana organisasi belajar berhubungan dengan lingkungan yang merupakan penggabungan dari asumsi, perilaku, cerita, mitos, metafora, dan ide lain untuk menentukan apa arti bekerja dalam suatu organisasi (Djoko et al., 2022). Budaya organisasi adalah suatu gambaran tentang bagaimana para anggota mempersepsikan organisasi menurut mereka, bukan hanya berkaitan dengan hasil evaluasi (Syafrida et al., 2021). Disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, keyakinan, dan praktik yang dipegang dan dijalankan oleh seluruh anggota organisasi, yang menjadi ciri khas dan membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya.

Kerangka Berfikir

Kerangka berpikir merupakan suatu model yang menggambarkan keterkaitan antara teori dengan berbagai elemen yang telah diidentifikasi sebagai isu dalam penelitian. Tujuan dari penyusunan kerangka berpikir ini adalah untuk memberikan gambaran umum mengenai objek penelitian dalam konteks variabel-variabel yang akan diteliti. Dalam penelitian ini, kerangka konseptual yang akan diteliti mencakup budaya organisasi sebagai variabel X_1 , stres kerja sebagai variabel X_2 , kepuasan kerja sebagai variabel Y , dan kinerja karyawan sebagai variabel Z .



Gambar 1. Kerangka Berfikir

Berdasarkan Gambar 1 yang telah dikemukakan di dapat dijelaskan:

- H1 : Diduga budaya organisasi (X_1) dapat memberikan dampak positif signifikan pada kinerja karyawan (Z).
- H2 : Diduga stres kerja (X_2) dapat memberikan dampak positif signifikan pada kinerja karyawan (Z).
- H3 : Diduga budaya organisasi (X_1) dapat memberikan dampak positif signifikan pada kepuasan kerja (Y).
- H4 : Diduga stres kerja (X_2) dapat memberikan dampak positif signifikan pada kepuasan kerja (Y).
- H5 : Diduga kepuasan kerja (Y) dapat memberikan dampak positif signifikan pada kinerja karyawan (Z).
- H6 : Diduga kepuasan kerja (Y) bisa memediasi budaya organisasi (X_1) pada kinerja karyawan (Z).
- H7 : Diduga kepuasan kerja (Y) bisa memediasi stres kerja (X_2) pada kinerja karyawan (Z).

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini memakai pendekatan eksplanatori (*explanatory research*), yaitu pendekatan yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antar variabel yang telah ditetapkan dalam kerangka pemikiran penelitian. Pendekatan ini tidak hanya bertujuan untuk mendeskripsikan fenomena, tetapi juga menguji sejauh mana variabel bebas (*independen*) memengaruhi variabel terikat (*dependen*) serta mengevaluasi peran variabel mediasi dalam hubungan tersebut.

Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner (angket) yang dirancang menggunakan skala *rating* dan skala *likert*. Skala tersebut digunakan untuk mengukur sikap, pandangan, dan persepsi individu maupun kelompok terhadap suatu fenomena sosial. Setiap jawaban pada item-item instrumen yang menggunakan skala *rating dan skala likert* memiliki tingkat dari sangat positif hingga sangat negatif dan masing-masing dapat diberikan skor guna mendukung analisis secara kuantitatif.

Populasi dan Sampel

Populasi adalah sekumpulan entitas yang ditentukan berdasarkan kriteria tertentu yang akan digunakan sebagai objek penelitian. Dalam penelitian ini populasi yang diambil sebanyak 160 karyawan pada PT XYZ. Dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh (*sensus*). Sehingga memungkinkan pelibatan seluruh individu tanpa proses pemilihan sampel.

Teknik Pengumpulan dan Jenis Data

Penelitian ini menggunakan jenis kuesioner tertutup, yang berarti bahwa kuesioner telah diberikan dan responden menjawabnya secara diam-diam. Dalam penelitian ini jenis data yang digunakan yaitu data primer dan data sekunder. Berdasarkan kerangka berpikir yang telah dipaparkan sebelumnya, penelitian ini menganalisis tiga variabel utama, yaitu: variabel bebas (*independent variabel*), variabel terikat (*dependent variabel*), dan variabel mediasi.

Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, statistik multivariat yang digunakan diperoleh menggunakan *Structural Equation Modelling (SEM)* dengan alat *Smartpls 3*, khususnya *Partial Least Square (PLS)*. Dimana hubungan antara variabel laten dapat dijelaskan menggunakan PLS, yang juga berguna untuk mengonfirmasi hipotesis.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini disajikan untuk memberikan gambaran mengenai tanggapan responden terhadap variabel budaya organisasi, stres kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan, serta untuk menguji validitas, reliabilitas, dan kecocokan model penelitian. Penelitian ini menyajikan ringkasan responden untuk memberikan gambaran tentang fitur pengisian kuesioner penelitian. Agar peneliti dapat lebih memahami temuan penelitian ini.

Analisis Statistik Deskriptif

Tabel 1. Persentase Tingkat Pengisian Kuesioner

s	Keterangan	Jumlah	Persentase
1	Jumlah target responden pengisian kuesioner	160	100%
2	Jumlah responden yang mengisi kuesioner	160	100%
3	Jumlah kuesioner yang diisi secara lengkap	160	100%

Sumber: Data primer, diolah penulis (2026)

Tabel 1 di atas menunjukkan bahwa tingkat respons 100% ini menunjukkan beberapa hal positif: pertama, adanya komitmen yang tinggi dari karyawan untuk berpartisipasi dalam penelitian; kedua, metode pengumpulan data melalui *google form* terbukti efektif dan mudah diakses; ketiga,

komunikasi yang baik antara penulis dengan responden sehingga tidak ada kuesioner yang tidak terisi lengkap. Kondisi ini sangat mendukung validitas dan realibilitas data dalam penelitian ini.

Uji Validitas dan Reliabilitas (*Outer Model*)

Tabel 2. Uji Validitas Konvergen

Konstruk	Item	Factor Loading	AVE	CR	Ket.
Kinerja Karyawan (Z)	KIK1 - KIK20	0.708 - 0.836	0.616	0.970	Valid
Budaya Organisasi (X ₁)	BO1 - BO20	0.767 - 0.872	0.653	0.974	Valid
Stres Kerja (X ₂)	SK1 - SK20	0.703 - 0.844	0.573	0.964	Valid
Kepuasan Kerja (Y)	KPK1 - KPK20	0.768 - 0.830	0.635	0.972	Valid

Sumber: Data *SmartPLS*, diolah Penulis (2026)

Berdasarkan tabel 2 di atas. hasil uji validitas konvergen menunjukkan bahwa seluruh konstruk memenuhi kriteria validitas yang ditetapkan. Semua nilai *factor loading* berada diatas 0,70, nilai *AVE* > 0,50, dan nilai *Composite Reliability (CR)* > 0,70. Hal ini mengindikasi bahwa indikator-indikator yang digunakan mampu mengukur konstruk laten dengan baik dan konsisten.

Tabel 3. Uji Validitas Diskriminan (*Fornell-Larcker Criterion*)

Variabel	X1	Y	Z	X2
Budaya Organisasi (X ₁)	0.808			
Kepuasan Kerja (Y)	0.594	0.797		
Kinerja Karyawan (Z)	0.673	0.770	0.785	
Stres Kerja (X ₂)	0.088	0.504	0.643	0.757

Sumber: Data *SmartPLS*, diolah Penulis (2026)

Berdasarkan Tabel 3, hasil uji *Fornell-Larcker* menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat *AVE* setiap konstruk (nilai diagonal yang dicetak tebal) lebih besar daripada korelasi dengan konstruk lainnya. Hal ini membuktikan bahwa setiap konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik, artinya konstruk-konstruk tersebut dapat dibedakan satu sama lain secara empiris.

Tabel 4. Uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

Konstruk	X1	Y	Z	X2
Budaya Organisasi (X ₁)				
Kepuasan Kerja (Y)	0.607			
Kinerja Karyawan (Z)	0.689	0.794		
Stres Kerja (X ₂)	0.114	0.516	0.663	

Sumber: Data *SmartPLS*, diolah Penulis (2026)

Berdasarkan tabel 4, hasil uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)* menunjukkan bahwa seluruh nilai HTMT antar konstruk berada di bawah ambang batas 0,90. Nilai HTMT tertinggi sebesar 0,794 terdapat antara konstruk Kepuasan Kerja (Y) dan Kinerja Karyawan (Z). Hasil ini mengindikasikan bahwa tidak terdapat masalah validitas diskriminan antar konstruk, sehingga setiap konstruk dalam model penelitian ini dapat dianggap unik dan berbeda satu sama lain.

Tabel 5. Uji Reliabilitas Konstruk

Konstruk	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Ket.
Kinerja Karyawan (Z)	0.967	0.970	Reliabel
Budaya Organisasi (X ₁)	0.972	0.974	Reliabel
Stres Kerja (X ₂)	0.961	0.970	Reliabel
Kepuasan Kerja (Y)	0.970	0.972	Reliabel

Sumber: Data *SmartPLS*, diolah Penulis (2026)

Berdasarkan tabel 5 di atas, hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang sangat baik. Nilai *Cronbach's Alpha* untuk semua konstruk > 0,6, dengan nilai tertinggi pada semua konstruk (0,972). Nilai *Composite Reliability* (CR) juga menunjukkan hasil yang sangat baik, dengan semua konstruk > 0,7. Hasil ini mengindikasikan instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang sangat tinggi dan dapat diandalkan untuk mengukur konstruk yang dimaksud.

Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Tabel 6. Koefisien Jalur (*Path Coefficient*)

Jalur	<i>Original Sample</i>	<i>Sample Mean</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>	Keterangan
$X_1 \rightarrow Y$	0.554	0.554	0.054	10.171	0.000	Signifikan
$X_1 \rightarrow Z$	0.489	0.490	0.064	7.638	0.000	Signifikan
$Y \rightarrow Z$	0.238	0.237	0.073	3.248	0.001	Signifikan
$X_2 \rightarrow Y$	0.455	0.454	0.054	8.435	0.000	Signifikan
$X_2 \rightarrow Z$	0.480	0.480	0.050	9.694	0.000	Signifikan

Sumber: Data *SmartPLS*, diolah Penulis (2026)

Berdasarkan tabel 6 di atas, hasil analisis koefisien jalur menunjukkan bahwa seluruh hubungan antar konstruk dalam model penelitian adalah signifikan, dengan nilai *p-value* < 0,05 dan nilai *t-statistics* > 1,96. Hubungan terkuat terdapat pada pengaruh Budaya Organisasi (X_1) terhadap Kepuasan Kerja (Y) dengan koefisien jalur sebesar 0,554, diikuti oleh pengaruh Stres Kerja (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Y) sebesar 0,455, pengaruh Budaya Organisasi (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Z) sebesar 0,489, serta pengaruh Stres Kerja (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Z) sebesar 0,480. Sementara itu, pengaruh Kepuasan Kerja (Y) terhadap Kinerja Karyawan (Z) memiliki koefisien jalur sebesar 0,238. Seluruh nilai *t-statistics* berada di atas 1,96 sehingga dapat dikatakan bahwa hubungan antar konstruk signifikan pada tingkat kepercayaan 95%.

Tabel 7. *R-Squared* (R^2)

Konstruk Endogen	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>	Kategori
Kepuasan Kerja (Y)	0,559	0,553	Sedang (Moderate)
Kinerja Karyawan (Z)	0,821	0,818	Kuat (Substantial)

Sumber: Data *SmartPLS*, diolah Penulis (2026)

Berdasarkan hasil analisis *R-Square* yang disajikan dalam tabel 7, model penelitian menunjukkan kemampuan prediksi yang baik hingga sangat baik terhadap konstruk endogen. Konstruk Kinerja Karyawan (Z) memiliki nilai *R-Square* sebesar 0,821, yang berarti bahwa 82,1% variasi Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh variabel eksogen dalam model, sedangkan 17,9% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model (variabel epsilon/ ϵ). Sementara itu, konstruk Kepuasan Kerja (Y) menunjukkan nilai *R-Square* sebesar 0,559, yang berarti bahwa 55,9% variasi Kepuasan Kerja dapat dijelaskan oleh variabel eksogen, sedangkan 44,1% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model (variabel epsilon/ ϵ).

Tabel 8. *Effect Size* (F^2)

Jalur	<i>f-Square</i>	Kategori <i>Effect Size</i>
$X_1 \rightarrow Y$	0.690	Efek Besar / <i>Large Effect</i>
$X_1 \rightarrow Z$	0.785	Efek Besar / <i>Large Effect</i>
$Y \rightarrow Z$	0.139	Efek Kecil / <i>Small Effect</i>
$X_2 \rightarrow Y$	0.467	Efek Besar / <i>Large Effect</i>

$X_2 \rightarrow Z$	0.872	Efek Besar / <i>Large Effect</i>
---------------------	-------	----------------------------------

Sumber: Data *SmartPLS*, diolah Penulis (2026)

Berdasarkan tabel 8, *Effect size* (f^2) mengukur seberapa besar kontribusi masing-masing konstruk eksogen terhadap R^2 konstruk endogen. Kriteria *effect size* ditunjukkan pada hasil ≥ 0.02 (efek kecil / *small effect*), ≥ 0.15 (efek sedang / *medium effect*), dan ≥ 0.35 (efek besar / *large effect*).

Tabel 9. Predictive Relevance (Q^2)

Konstruk Endogen	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$	Keterangan
Kinerja Karyawan (Z)	3200.000	1604.227	0499	Memiliki Predictive Relevance
Kepuasan Kerja (Y)	3200.000	2085.548	0.348	Memiliki Predictive Relevance

Sumber: Data *SmartPLS*, diolah Penulis (2026)

Berdasarkan hasil analisis predictive relevance (Q^2) yang disajikan dalam tabel 9, menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan prediktif yang baik. Nilai Q^2 untuk Kinerja Karyawan (Z) sebesar 0,499 dan untuk Kepuasan Kerja (Y) sebesar 0,348, dimana kedua nilai tersebut berada di atas nol, sehingga mengindikasikan bahwa model memiliki predictive relevance. Nilai Q^2 yang positif menunjukkan bahwa model mampu memprediksi data yang tidak diamati dengan akurasi yang lebih baik dibandingkan dengan model yang hanya menggunakan nilai rata-rata.

Pengujian Hipotesis Pendekatan *Bootstrapping*

Tabel 10. Hipotesis Langsung

Hipotesis	Jalur	Koefisien Jalur	<i>T-Statistics</i>	<i>P-Values</i>	Keputusan	Status H_0
H ₁	$X_1 \rightarrow Z$	0.489	7.556	0.000	Diterima	Ditolak
H ₂	$X_2 \rightarrow Z$	0.480	9.523	0.000	Diterima	Ditolak
H ₃	$X_1 \rightarrow Y$	0.554	9.878	0.000	Diterima	Ditolak
H ₄	$X_2 \rightarrow Y$	0.455	8.246	0.000	Diterima	Ditolak
H ₅	$Y \rightarrow Z$	0.238	3.220	0.001	Diterima	Ditolak

Sumber: Data *SmartPLS*, diolah Penulis (2026)

Tabel 11. Hipotesis Tidak Langsung (Mediasi)

Hipotesis	Jalur Mediasi	Koefisien Tidak Langsung (γ)	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>	Keputusan	Status H_0
H ₆	$X_1 \rightarrow Y \rightarrow Z$	0,312	3.033	0.003	Diterima	Ditolak
H ₇	$X_2 \rightarrow Y \rightarrow Z$	0.108	2.855	0.004	Diterima	Ditolak

Sumber: Data *SmartPLS*, diolah Penulis (2026)

Pembahasan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan menggunakan analisis PLS-SEM melalui *software SmartPLS*, seluruh tujuh hipotesis dalam penelitian ini diterima dengan tingkat signifikansi yang baik, dimana *t-statistics* $> 1,96$ dan *p-value* $< 0,05$. Temuan ini memberikan konfirmasi empiris terhadap model teoritis yang dibangun dan memberikan kontribusi penting bagi pemahaman hubungan antar variabel dalam organisasi sektor publik, khususnya pada PT XYZ. Pembahasan berikut akan menganalisis setiap temuan penelitian dengan mengintegrasikan perspektif teoritis dan implikasi praktisnya.

1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien jalur $\beta_1 = 0,489$ (*t-statistics* = 7,556; *p-value* = 0,000). Temuan ini mengonfirmasi bahwa H_1 diterima, yang berarti budaya organisasi memiliki dampak langsung dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dari beberapa aspek. Pertama, nilai-nilai bersama yang dianut organisasi menciptakan keselarasan perilaku kerja antar karyawan. Kedua, norma dan aturan kerja yang jelas meningkatkan disiplin dan tanggung jawab karyawan dalam menyelesaikan tugas. Ketiga, budaya organisasi yang positif mendorong kerja sama dan komunikasi yang efektif antar anggota organisasi. Temuan penelitian ini memperkuat hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Jufrizen (2017), Indajang et al. (2020), dan Daulay & Hadiah (2021) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Koefisien jalur sebesar 0,489 menunjukkan bahwa meskipun pengaruhnya signifikan, budaya organisasi memberikan kontribusi yang bersifat moderat terhadap kinerja karyawan, sehingga masih diperlukan faktor pendukung lainnya untuk mengoptimalkan kinerja.

2. Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien jalur $\beta_2 = 0,480$ (*t-statistics* = 9,523; *p-value* = 0,000). Temuan ini mengonfirmasi bahwa H_2 diterima, yang berarti tingkat stres kerja memiliki dampak langsung terhadap kinerja karyawan. Pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan dapat dijelaskan melalui beberapa mekanisme. Pertama, tekanan kerja yang tinggi dapat menurunkan konsentrasi dan ketelitian karyawan. Kedua, stres berkepanjangan dapat memicu kelelahan fisik dan mental yang berdampak pada produktivitas. Ketiga, stres kerja yang tidak terkendali berpotensi menurunkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Rohman & Ichsan (2021), Bulolo et al. (2021), dan Handayani & Daulay (2021) yang menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Koefisien jalur sebesar 0,480 menunjukkan bahwa stres kerja merupakan faktor penting yang perlu dikelola secara efektif untuk menjaga kinerja karyawan.

3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan koefisien jalur $\beta_3 = 0,554$ (*t-statistics* = 9,878; *p-value* = 0,000). Temuan ini mengonfirmasi bahwa H_3 diterima, yang berarti budaya organisasi memiliki dampak yang kuat dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada PT XYZ. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan dapat dijelaskan melalui beberapa mekanisme. Pertama, keselarasan nilai antara organisasi dan karyawan mendorong rasa nyaman dan penerimaan terhadap sistem kerja yang berlaku. Ketika karyawan merasa nilai-nilai pribadinya sejalan dengan nilai organisasi, tingkat kepuasan kerja cenderung meningkat. Kedua, norma dan kebiasaan kerja yang dibangun melalui budaya organisasi membantu menciptakan hubungan kerja yang harmonis antar karyawan maupun antara karyawan dengan atasan. Selain itu, temuan ini mengimplikasikan bahwa manajemen PT XYZ perlu terus menjaga dan mengembangkan budaya organisasi yang mendukung, melalui penanaman nilai-nilai perusahaan, keteladanan pimpinan, serta penciptaan iklim kerja yang terbuka dan kolaboratif. Upaya tersebut diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara berkelanjutan dan berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

4. Pengaruh Stres Kerja terhadap Motivasi Kerja

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan koefisien jalur $\beta_4 = 0,455$ (*t-statistics* = 8,246; *p-value* = 0,000). Temuan ini mengonfirmasi bahwa H_4 diterima, yang berarti tingkat stres kerja memiliki dampak yang kuat terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT XYZ. Pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja karyawan dapat dijelaskan melalui beberapa aspek. Pertama, tingkat stres kerja yang tinggi dapat mengurangi kenyamanan karyawan dalam bekerja, sehingga menurunkan kepuasan kerja. Kedua, tekanan kerja yang berkepanjangan berpotensi menimbulkan kelelahan fisik dan mental yang berdampak pada penurunan perasaan puas terhadap pekerjaan yang dijalani. Temuan penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Hukum & Dewi (2019) serta Fardah & Ayuningtias (2020) yang menunjukkan bahwa stres kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dalam konteks PT XYZ, pengelolaan stres kerja yang efektif tidak hanya berdampak pada kepuasan kerja karyawan, tetapi juga pada keberlangsungan kinerja dan produktivitas departemen secara keseluruhan.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien jalur $\beta_5 = 0,238$ (t-statistics = 3,220; p-value = 0,001). Temuan ini mengonfirmasi bahwa H_5 diterima, yang berarti kepuasan kerja karyawan memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT XYZ. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dapat dijelaskan melalui beberapa mekanisme. Pertama, karyawan yang merasa puas akan pekerjaannya cenderung memiliki sikap kerja yang positif, sehingga lebih disiplin, bertanggung jawab, dan berkomitmen terhadap pencapaian target kerja. Kedua, kepuasan kerja meningkatkan keterlibatan karyawan dalam proses kerja, yang berdampak pada peningkatan kualitas dan kuantitas hasil kerja. Ketiga, tingkat kepuasan kerja yang tinggi juga mendorong karyawan untuk bekerja lebih konsisten dan mengurangi kecenderungan perilaku kerja negatif, seperti penurunan produktivitas atau absensi. Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, PT XYZ perlu memperhatikan aspek-aspek yang membentuk kepuasan kerja karyawan, seperti kejelasan peran kerja, sistem penghargaan yang adil, hubungan kerja yang harmonis, serta kesempatan pengembangan karier, guna mendorong peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

6. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel Mediasi

Hasil pengujian hipotesis keenam menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dengan koefisien jalur tidak langsung $\gamma_6 = 0,132$ (t-statistics = 3,033; p-value = 0,003). Temuan ini mengonfirmasi bahwa H_6 diterima, yang berarti kepuasan kerja mampu memediasi secara signifikan hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan pada PT XYZ. Mekanisme mediasi ini dapat dijelaskan melalui beberapa tahapan. Pertama, budaya organisasi yang jelas dan konsisten meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui kejelasan peran, dukungan manajerial, serta keselarasan antara nilai individu dan nilai organisasi. Kedua, peningkatan kepuasan kerja mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih disiplin, bertanggung jawab, dan berorientasi pada hasil. Ketiga, kombinasi antara pengaruh langsung budaya organisasi dan pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja menghasilkan dampak yang lebih komprehensif terhadap kinerja karyawan. Temuan penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Dalam konteks PT XYZ, temuan ini mengimplikasikan bahwa untuk memaksimalkan dampak budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, manajemen perlu memastikan bahwa nilai-nilai budaya organisasi yang diterapkan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara berkelanjutan.

7. Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel Mediasi

Hasil pengujian hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dengan koefisien jalur tidak langsung $\gamma_7 = 0,108$ (t-statistics = 2,855; p-value = 0,004). Temuan ini mengonfirmasi bahwa H_7 diterima, yang berarti kepuasan kerja mampu memediasi secara signifikan hubungan antara stres kerja dan kinerja karyawan pada PT XYZ. Mekanisme mediasi ini dapat dijelaskan melalui beberapa tahapan. Pertama, tingkat stres kerja yang terkendali membantu menciptakan kondisi psikologis yang lebih stabil, sehingga meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kedua, meningkatnya kepuasan kerja mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih fokus, disiplin, dan produktif. Ketiga, kombinasi antara pengaruh langsung stres kerja dan pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja menghasilkan dampak yang lebih komprehensif terhadap kinerja karyawan. Temuan penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara stres kerja dan kinerja karyawan. Dalam konteks PT XYZ, temuan ini mengimplikasikan bahwa pengelolaan stres kerja yang efektif, disertai dengan upaya peningkatan kepuasan kerja, akan memberikan dampak yang lebih optimal terhadap peningkatan kinerja karyawan.

5. Penutup Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan, penelitian ini dapat disimpulkan bahwa **Pertama**, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT XYZ

dengan koefisien jalur sebesar 0,489 ($p\text{-value} = 0,000$). Temuan ini mengkonfirmasi bahwa nilai, norma, dan pola perilaku yang dianut secara bersama dalam organisasi mampu mendorong peningkatan kinerja karyawan secara langsung. **Kedua**, stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT XYZ dengan koefisien jalur sebesar 0,480 ($p\text{-value} = 0,000$). Hasil ini menunjukkan bahwa tingkat stres kerja tertentu dapat menjadi pendorong karyawan untuk meningkatkan fokus dan tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas pekerjaan. **Ketiga**, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT XYZ dengan koefisien jalur sebesar 0,554 ($p\text{-value} = 0,000$). Temuan ini membuktikan bahwa budaya organisasi yang kuat dan positif mampu menciptakan rasa nyaman dan kepuasan bagi karyawan dalam menjalankan aktivitas kerjanya. **Keempat**, stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT XYZ dengan koefisien jalur sebesar 0,455 ($p\text{-value} = 0,000$). Hasil ini mengindikasikan bahwa stres kerja yang dapat dikelola dengan baik tidak selalu berdampak negatif, melainkan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan ketika tuntutan pekerjaan sejalan dengan kemampuan yang dimiliki. **Kelima**, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT XYZ dengan koefisien jalur sebesar 0,238 ($p\text{-value} = 0,002$). Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih optimal dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. **Keenam**, kepuasan kerja mampu memediasi secara signifikan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT XYZ dengan koefisien mediasi sebesar 0,132 ($p\text{-value} = 0,004$). Hasil ini membuktikan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan tidak hanya secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja karyawan. **Ketujuh**, kepuasan kerja mampu memediasi secara signifikan pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan pada PT XYZ dengan koefisien mediasi sebesar 0,108 ($p\text{-value} = 0,005$). Temuan ini menunjukkan bahwa stres kerja yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja.

Referensi

- Almira, R. (2024). Manajemen kepuasan kerja dalam organisasi modern. Jakarta: *Rajawali Pers*.
- Amelia, R., Putri, D. A., & Lestari, N. (2025). Pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan ditinjau dari aspek psikologis. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 10(1), 45–58.
- Armstrong, M. (2024). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). London: *Kogan Page*.
- Bella, N., Saputra, A., & Wijaya, R. (2021). Budaya organisasi dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(2), 120–131.
- Burhanuddin, A., Rahman, M., & Syamsul, H. (2021). Budaya organisasi sebagai penentu perilaku kerja karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 8(1), 33–44.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2020). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (6th ed.). New York: *McGraw-Hill Education*.
- Dedik, R., Santoso, B., & Nugraha, T. (2025). Penguatan budaya organisasi dalam meningkatkan daya saing perusahaan. *Jurnal Manajemen Strategis*, 9(1), 15–27.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Boston: *Pearson Education*.
- Djoko, S., Pratama, Y., & Hidayat, R. (2022). Analisis budaya organisasi dan integrasi internal perusahaan. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 14(2), 98–110.
- Esisuarni, E., Alqadri, H., & Nellitawati, N. (2024). Kinerja karyawan sebagai kunci keberhasilan organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 11(3), 210–222.
- Fardinal, R., Sari, V. N., & Pratiwi, N. (2024). Pengaruh lingkungan kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 7(2), 89–103.
- Fauzi, A. H. (2023). Budaya organisasi dan stres kerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Terapan*, 5(1), 55–68.
- Hendri, R., Putra, M., & Sari, L. (2024). Budaya organisasi, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Riset Manajemen*, 12(1), 65–78.
- Herni, S. (2022). Kepuasan kerja dan implikasinya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Psikologi Industri*, 4(2), 90–101.
- Icus, D. W. (2021). Pengaruh budaya organisasi dan stres kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 8(1), 1–14.

- Indahingwati, A., & Nugroho, S. (2020). Manajemen kinerja karyawan dalam organisasi. *Jurnal Administrasi Publik, 6(2)*, 205–215.
- Jufrizen, J., & Sitorus, T. S. (2021). Kepuasan kerja sebagai determinan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Bisnis, 9(1)*, 23–35.
- Marwansyah. (2014). Manajemen sumber daya manusia (2nd ed.). Bandung: *Alfabeta*.
- Natalia, D. (2022). Kepuasan kerja dan keseimbangan kehidupan kerja. *Jurnal Sumber Daya Manusia, 5(1)*, 44–56.
- Priansa, D. J. (2021). Manajemen kinerja kepegawaian. Bandung: *Pustaka Setia*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). Organizational behavior (19th ed.). New Jersey: *Pearson Education*.
- Setiyana, V. Y. (2020). Stres kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Psikologi Kerja, 3(2)*, 67–80.
- Syahnego, R., Ahmad, F., & Lestari, P. (2024). Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Modern, 10(2)*, 145–159.