

Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi pada Kecamatan Tanjung Palas Kabupaten Bulungan

Kapreli Serah^{1*}, Shine Pintor Siolemba Patiro¹, Nurmadhani Fitri Suyuthi²

¹Universitas Terbuka, Indonesia

²Universitas Fajar, Indonesia

*kapreliserah@gmail.com

Abstract

The public satisfaction index for services provided by Tanjung Palas Subdistrict in 2019 was in the satisfactory category. Work motivation in Tanjung Palas Subdistrict in 2020 and 2021 did not increase. In 2024, the public satisfaction survey showed an increase in the score to 88.91, which is in the good category. This study aims to analyse the influence of the work environment and organisational culture on employee performance with job satisfaction as an intervening variable in Tanjung Palas Subdistrict, Bulungan Regency. The study used a quantitative approach with path analysis through SmartPLS. The research sample consisted of 75 employees using saturated sampling technique. Data were collected through a closed questionnaire that had been tested for validity and reliability. The results showed that the work environment did not have a significant effect on employee performance, either directly or through job satisfaction. Conversely, organisational culture has a significant effect on performance, including through job satisfaction as an intervening variable. In addition, job satisfaction has a positive effect on employee performance. These findings confirm that organisational culture is a dominant factor in improving performance, while the work environment does not have a significant effect. The contribution of this study lies in emphasising the importance of strengthening organisational culture and increasing job satisfaction as key strategies in public sector performance management. These results have practical implications for local governments to build a collaborative, disciplined, and public service-oriented work culture, as well as to create policies that support employee job satisfaction. Given the scarcity of research in sub-district agencies, studies using the intervening variable of job satisfaction are still rare.

Keywords: *Work Environment; Organizational Culture; Employee Performance; Job Satisfaction*

Abstrak

Indeks Kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh Kecamatan Tanjung Palas tahun 2019 dalam kategori cukup. Kemudian motivasi kerja di Kecamatan Tanjung Palas pada tahun 2020 dan tahun 2021 tidak meningkat. Pada tahun 2024 survey kepuasan masyarakat terjadi kenaikan nilai pada angka 88,91 yakni kategori baik. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Kecamatan Tanjung Palas, Kabupaten Bulungan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis jalur (path analysis) melalui SmartPLS. Sampling penelitian sebanyak 75 pegawai dengan teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan melalui angket tertutup yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja

pegawai, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja. Sebaliknya, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, termasuk melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Selain itu, kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa budaya organisasi merupakan faktor dominan dalam meningkatkan kinerja, sedangkan lingkungan kerja tidak memberikan pengaruh signifikan. Kontribusi penelitian ini terletak pada penekanan pentingnya penguatan budaya organisasi dan peningkatan kepuasan kerja sebagai strategi utama dalam manajemen kinerja sektor publik. Hasil ini memberikan implikasi praktis bagi pemerintah daerah untuk membangun budaya kerja yang kolaboratif, disiplin, dan berorientasi pada pelayanan publik, serta menciptakan kebijakan yang mendukung kepuasan kerja pegawai. Mengingat masih sedikitnya penelitian di instansi kecamatan masih jarang dilakukan dengan pendekatan intervening variabel kepuasan kerja.

Kata Kunci: Lingkungan Kerja; Budaya Organisasi; Kinerja Pegawai; Kepuasan Kerja

Pendahuluan

Aset terbesar suatu organisasi adalah sumber daya manusia (SDM), keberhasilan organisasi sangat bergantung pada efektivitas dan efisiensi sumber daya tersebut (Riniwati, 2016; Sani & Maharani Ekowati, 2020; Listiana, 2023). Tindakan-tindakan yang terjadi pada lingkungan kantor dapat berakibat baik atau buruk bagi pegawai. Perasaan kerja pegawai dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh faktor sosial, fisik dan psikologis lingkungan kerja. Tempat kerja yang afirmatif dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai, kesejahteraan mental, dan produktivitas. Sebaliknya, suasana yang tidak mendukung atau penuh stres dapat mengurangi kinerja dan kesejahteraan pegawai (Saptono et al., 2020). Oleh karena itu, terbangunnya tempat kerja yang menyenangkan akan menciptakan kinerja karyawan yang maksimal dalam mencukupi kebutuhan layanan publik.

Budaya organisasi menjadi faktor yang memengaruhi kinerja karyawan (Niam & Syah, 2019) yang merupakan serangkaian keyakinan dan praktik tersendiri yang membedakannya dari pesaing (Dadman & Amainzai, 2025; Robbins & Judge, 2009, 2017). Keberhasilan suatu organisasi berkaitan langsung dengan budayanya. Lembaga, prosedur, dan kekompakkan sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Sikap, keyakinan, nilai, dan konvensi yang berkembang dalam suatu organisasi sangat erat kaitannya dengan budayanya. Budaya organisasi yang membentuk cara individu untuk berkolaborasi besar pengaruhnya terhadap berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam jangka yang panjang. Apabila karyawan tidak bahagia dengan posisi, cenderung memandang pekerjaan secara negatif. Ketika tujuan karyawan dan nilai yang berikan pada insentif yang ditawarkan oleh pemberi kerja selaras atau tidak, keselarasan atau ketidakselarasan ini dikenal sebagai kepuasan kerja (Malkan et al., 2020). Istilah kepuasan kerja mengacu pada perasaan menyenangkan atau buruk yang dimiliki pekerja terkait dengan pekerjaan. Bagaimana perasaan seseorang tentang pekerjaan tercermin dalam tingkat kepuasan kerja. Hal ini terlihat ketika pekerja optimis dan positif tentang pekerjaan dan hambatan yang hadapi di tempat kerja.

Kinerja pegawai mengukur karyawan memenuhi atau melampaui persyaratan yang ditetapkan untuk peran dan tanggung jawab (Munawwarah et al., 2024). Kinerja yang baik tidak hanya mencakup penyelesaian tugas secara efisien tetapi juga kualitas kerja terhadap tujuan organisasi (Harahap & Tirtayasa, 2020). Sejumlah faktor, seperti kondisi kerja, budaya, dan kepuasan terhadap pekerjaan seseorang, dapat memengaruhi

produktivitas karyawan. Kinerja ditentukan oleh dua faktor: kemampuan dan motivasi (Ek & Mukuru, 2013). Kemampuan seseorang untuk melakukan sesuatu didasarkan pada tingkat pendidikan, pengalaman, dan faktor relevan lainnya, sedangkan motivasinya adalah dorongan batin yang menyebabkan benar-benar melakukan sesuatu. Kinerja pegawai mempengaruhi kontribusi terhadap organisasi, mencakup jumlah, kualitas, durasi, kehadiran, dan sikap kolaboratif. Kinerja pegawai dapat didefinisikan sebagai kapasitas individu untuk melaksanakan tugas, mencakup baik kesempatan maupun kemauan untuk memenuhi tanggung jawab pekerjaan (Prasetyo, 2024).

Berdasarkan data yang dikeluarkan oleh Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan Tahun 2019, Indeks Kepuasan Masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh Kecamatan Tanjung Palas berada dalam kategori cukup. Motivasi kerja Pemerintah Kecamatan Tanjung Palas sebelum tahun 2020 dan tahun 2021 cenderung tidak meningkat. Pegawai kantor Kecamatan Tanjung Palas melaksanakan rutinitas kantor seperti biasanya, datang ke kantor lalu pulang pada saat jam pulang, tanpa memperhatikan kinerja yang dilakukan pada saat masuk jam kerja tersebut.

Selama beberapa tahun, tidak ditemukan adanya inovasi yang terjadi di Kecamatan Tanjung Palas. Pemerintah Kecamatan Tanjung Palas belum dapat menciptakan suatu inovasi dalam pelayanan, bidang pemberdayaan kemasyarakatan, dan pembangunan. Dengan tidak adanya inovasi, serta tidak optimalnya pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, mengakibatkan pelayanan yang dirasakan dan diterima oleh masyarakat menjadi biasa dan cenderung selalu menimbulkan keterbenturan aturan, sehingga masyarakat merasa pelayanan yang diterima kurang optimal.

Pada tahun 2020, terjadi suatu perubahan signifikan pada Pemerintah Kecamatan Tanjung Palas. Awal tahun 2020 mulai bermunculan Desa dan Kelurahan di wilayah administratif Kecamatan Tanjung Palas yang berprestasi pada tingkat Kabupaten hingga Provinsi. Tidak hanya di Desa dan Kelurahan saja, bahkan Organisasi Perangkat Daerah Kecamatan Tanjung Palas sendiri juga telah menerima berbagai penghargaan di bidang administrasi dan pelayanan.

Dari analisa hasil Survei SKM (Survey Kepuasan Masyarakat) Kecamatan Tanjung Palas, didapati hasil bahwa terjadi kenaikan nilai pada hasil survei SKM periode Bulan Juli-Desember 2024, yaitu pada angka 88,91 Baik (B). Berdasarkan hasil kuesioner, disimpulkan bahwa terjadi tren peningkatan kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh Pemerintah Kecamatan Tanjung Palas sejak tahun 2020, tahun 2021, hingga saat ini. Beberapa sumber juga memberikan pengakuan dan apresiasi atas meningkatnya kekompakan dan kinerja Pemerintah Kecamatan Tanjung Palas. Instansi horizontal, vertikal, serta lintas sektoral memberikan pernyataan lisan dan sikap atas peningkatan motivasi kerja Pemerintah Kecamatan Tanjung Palas.

Kinerja pegawai menjadi faktor kunci dalam keberhasilan organisasi publik karena berkaitan langsung dengan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Namun, fenomena di Kecamatan Tanjung Palas menunjukkan bahwa kinerja pegawai belum optimal, ditandai dengan rutinitas kerja yang minim inovasi sebelum tahun 2020 dan indeks kepuasan masyarakat yang hanya berada pada kategori cukup. Kondisi ini menimbulkan pertanyaan mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, khususnya lingkungan kerja dan budaya organisasi.

Kepuasan kerja sering disebut sebagai variabel penting yang memediasi hubungan antara faktor-faktor tersebut dengan kinerja. Meskipun banyak penelitian membahas pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja, studi yang mengkaji ketiga variabel ini secara simultan dengan pendekatan intervening di tingkat instansi kecamatan masih jarang dilakukan. Beberapa penelitian sebelumnya belum mengaitkan variable intervening kepuasan kerja dalam

penelitiannya. Seperti penelitian Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Sabilila & Wahyuni, 2022), Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Padang (Oktavia & Fernos, 2023), Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai (Saeti & Abid, 2024), dan Efek Motivasi kerja, Lingkungan kerja dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Firman et al., 2024). Maka penelitian ini berupaya melengkapi temuan penelitian sebelumnya dengan mengaitkan kepuasan kerja sebagai variable intervening. Sehingga dapat diketahui apakah variable budaya kerja dan lingkungan kerja tetap berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Urgensi penelitian ini semakin relevan mengingat adanya perubahan positif pada kinerja Kecamatan Tanjung Palas setelah tahun 2020, yang ditandai dengan meningkatnya indeks kepuasan masyarakat dan penghargaan di bidang pelayanan. Namun, belum ada kajian empiris yang menjelaskan apakah perubahan tersebut terkait dengan perbaikan lingkungan kerja, penguatan budaya organisasi, atau peningkatan kepuasan kerja. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, sehingga dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan strategi manajemen kinerja di sektor publik.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) karena sesuai untuk menganalisis hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel, termasuk variabel intervening, pada sampel yang relatif kecil dan distribusi data yang tidak harus normal. Analisis dilakukan menggunakan perangkat lunak SmartPLS. Sample penelitian ini adalah seluruh pegawai Kecamatan Tanjung Palas Kabupaten Bulungan, yang terdiri dari 75 ASN (Aparatur Sipil Negara) dan tenaga honorer. Teknik sampling yang digunakan adalah sensus, sehingga seluruh populasi dijadikan sampel penelitian. Data dikumpulkan melalui kuesioner tertutup dengan skala Likert 5 poin (1=sangat tidak setuju, 5=sangat setuju). Kuesioner terdiri dari empat variabel: (1) Lingkungan Kerja (X1) dengan 8 item, misalnya kondisi fisik, hubungan antar pegawai; (2) Budaya Organisasi (X2) dengan 10 item, misalnya nilai, norma, praktik kerja; (3) Kepuasan Kerja (Z) dengan 6 item, misalnya kenyamanan, penghargaan; dan (4) Kinerja Pegawai (Y) dengan 6 item, misalnya kualitas, ketepatan waktu. Teknik analisis Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) melalui perangkat lunak SmartPLS. Pemilihan SEM-PLS didasarkan pada beberapa pertimbangan metodologis, yaitu ukuran sampel yang relatif kecil (75 responden), model penelitian yang kompleks dengan variabel intervening, serta karakteristik data yang tidak mengharuskan distribusi normal. Analisis dilakukan melalui dua tahap utama, yaitu pengujian Outer Model dan Inner Model. Pengujian Outer Model bertujuan untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk, yang meliputi uji convergent validity (dengan indikator nilai outer loading $> 0,70$ dan AVE $> 0,50$), discriminant validity (menggunakan kriteria Fornell-Larcker dan HTMT $< 0,90$), serta reliabilitas konstruk (Composite Reliability $> 0,70$ dan Cronbach's Alpha $> 0,60$). Selanjutnya, pengujian Inner Model dilakukan untuk mengevaluasi hubungan antar variabel laten melalui nilai R-Square (R^2), Q-Square, dan path coefficient. Pengujian hipotesis dilakukan dengan metode bootstrapping (5.000 subsamples) untuk memperoleh nilai t-statistics ($> 1,96$) dan p-value ($< 0,05$) sebagai dasar penentuan signifikansi pengaruh langsung maupun tidak langsung.

Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan Peraturan Bupati Nomor 31 tahun 2013 ditetapkanlah pendeklegasian sebagian urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan Bupati Bulungan kepada Camat. Kecamatan Tanjung Palas membawahi 4 (Empat) Kelurahan sehingga secara organisasi, Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kelurahan merupakan kesatuan dengan ASN di Kecamatan dan berada langsung di bawah pembinaan camat sebagai kepala organisasi perangkat daerah. Adapun visinya mewujudkan Kabupaten Bulungan yang berdaulat pangan, maju dan sejahtera. Kemudian misi sebagai berikut ini.

1. Mewujudkan kedaulatan pangan yang berbasis kearifan lokal;
2. Memanfaatkan infrastruktur sebagai pendukung utama pengembangan ekonomi rakyat dan pelayanan dasar masyarakat;
3. Memperkuat tata kelola pemerintahan yang baik, keuangan daerah yang sehat, dan inovasi pembiayaan pembangunan untuk mendorong pembangunan Kabupaten Bulungan;
4. Meningkatkan kualitas SDM yang sehat, cerdas, berkarakter dan berdaya saing;
5. Memajukan kualitas hidup dan kesejahteraan masyarakat melalui pemanfaatan SDA yang ramah lingkungan.

Total 75 responden, 29 orang adalah perempuan (38,7%), dan mayoritas pegawai Kecamatan Tanjung Palas Kabupaten Bulungan adalah laki-laki sebanyak 46 orang (61,3%). pegawai di Kecamatan Tanjung Palas Kabupaten Bulungan didominasi oleh usia antara 41 – 50 tahun dengan jumlah responden 33 orang (44%) dan paling sedikit berusia 20-30 tahun sebanyak 6 orang (8%). pendidikan terakhir S1 dengan jumlah responden sebanyak 38 orang (50,7%) dan yang paling rendah berpendidikan D3 dengan jumlah responden sebanyak 1 orang (1,3%). masa kerja lebih dari 10 tahun dengan jumlah responden sebanyak 61 responden (81,4%) dan minimal 4-6 tahun dengan jumlah responden sebanyak 3 responden (4%).

Hasil analisis deskriptif jawaban responden yang telah dilakukan untuk melihat hasil analisis deskriptif jawaban.

Tabel 2. Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja

No	Indikator	Mean	Kriteria
1	Pencahayaan di tempat kerja saya sangat baik, memberikan kenyamanan saat bekerja.	4,21	Sangat Tinggi
2	Suhu udara yang cukup membuat ruang kerja terasa sejuk, sehingga dapat bekerja dengan nyaman.	4,08	Tinggi
3	Saya dapat berkonsentrasi dengan baik karena lingkungan kerja yang jauh dari kebisingan.	4,04	Tinggi
4	Komunikasi yang baik antar rekan kerja telah tercipta, meningkatkan kekompakan dalam aktivitas kerja.	4,23	Sangat Tinggi

Sumber: Data Penelitian, 2025

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, variabel lingkungan kerja memperoleh skor rata-rata 4,14 dengan kategori “Tinggi”, yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden menilai kondisi lingkungan kerja di Kecamatan Tanjung Palas sudah baik. Indikator dengan nilai tertinggi adalah komunikasi antar rekan kerja (mean 4,23) dan pencahayaan (mean 4,21), sedangkan indikator suhu udara dan kebisingan juga berada pada kategori tinggi. Temuan ini mengimplikasikan bahwa lingkungan kerja secara umum mendukung kenyamanan dan interaksi sosial pegawai, sehingga berpotensi menciptakan suasana kerja yang kondusif. Namun, jika hasil pengujian SEM-PLS menunjukkan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja tidak signifikan, maka hal ini menegaskan bahwa meskipun kondisi fisik dan sosial kerja baik, faktor tersebut bukan

penentu utama kinerja pegawai. Dengan demikian, fokus peningkatan kinerja sebaiknya diarahkan pada penguatan budaya organisasi dan kepuasan kerja, karena kedua variabel tersebut terbukti lebih dominan dalam memengaruhi kinerja.

Tabel 3. Deskripsi Variabel Budaya Organisasi

No	Indikator	Mean	Kriteria
1	Organisasi menerapkan budaya yang mendorong kreativitas dan inovasi.	3,81	Tinggi
2	Saya selalu mengikuti prosedur yang ditetapkan untuk memastikan hasil kerja yang konsisten dan akurat.	4,09	Tinggi
3	Manajemen memperhatikan umpan balik dari pegawai sebelum mengambil keputusan yang berdampak besar.	3,97	Tinggi
4	Organisasi mendorong kompetisi antar tim dan individu untuk meraih pencapaian yang lebih tinggi.	3,77	Tinggi

Sumber: Data Penelitian, 2025

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, variabel budaya organisasi memperoleh skor rata-rata 3,91 dengan kategori “Tinggi”, yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden menilai budaya organisasi di Kecamatan Tanjung Palas telah diterapkan dengan baik. Indikator dengan nilai tertinggi adalah kepatuhan terhadap prosedur kerja (mean 4,09), diikuti oleh perhatian manajemen terhadap umpan balik pegawai (mean 3,97), sedangkan indikator kreativitas dan inovasi (mean 3,81) serta kompetisi antar tim (mean 3,77) berada pada kategori tinggi namun relatif lebih rendah. Temuan ini mengimplikasikan bahwa budaya organisasi cenderung berorientasi pada kepatuhan prosedur dan keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan, sementara aspek inovasi dan kompetisi masih perlu ditingkatkan. Dengan rata-rata yang tinggi, budaya organisasi berpotensi menjadi faktor dominan dalam memengaruhi kinerja pegawai, sejalan dengan hasil analisis SEM-PLS yang menunjukkan pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Oleh karena itu, penguatan budaya kerja yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan keterlibatan pegawai menjadi strategi penting untuk meningkatkan kinerja sektor publik.

Tabel 4 Deskripsi Variabel Kinerja

No	Indikator	Mean	Kriteria
1	Organisasi ini memiliki proses yang jelas untuk memastikan kualitas dalam setiap pekerjaan.	3,96	Tinggi
2	Target kualitas yang ditetapkan oleh organisasi mendorong saya untuk bekerja lebih keras.	3,95	Tinggi
3	Kinerja saya dinilai berdasarkan kemampuan saya untuk menyelesaikan tugas tepat waktu.	4,00	Tinggi
4	Saya menerima umpan balik mengenai ketepatan waktu penyelesaian tugas saya secara teratur.	3,87	Tinggi
5	Saya merasa memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja organisasi ini.	4,11	Tinggi

Sumber: Data Penelitian, 2025

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, variabel kinerja pegawai memperoleh skor rata-rata 3,98 dengan kategori “Tinggi”, yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden menilai kinerja mereka berada pada standar yang baik. Indikator dengan nilai tertinggi adalah hubungan baik dengan rekan kerja (mean 4,11) dan ketepatan waktu

penyelesaian tugas (mean 4,00), sedangkan indikator terkait kualitas proses kerja (mean 3,96) dan penerimaan umpan balik (mean 3,87) juga berada pada kategori tinggi. Temuan ini mengimplikasikan bahwa kinerja pegawai di Kecamatan Tanjung Palas telah memenuhi ekspektasi organisasi, terutama dalam hal kolaborasi dan ketepatan waktu. Namun, aspek umpan balik yang relatif lebih rendah menunjukkan perlunya peningkatan mekanisme evaluasi kinerja yang lebih terstruktur. Secara keseluruhan, hasil ini mendukung analisis SEM-PLS yang menempatkan kinerja sebagai variabel dependen yang dipengaruhi oleh budaya organisasi dan kepuasan kerja, sehingga penguatan kedua faktor tersebut menjadi strategi penting untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja pegawai.

Tabel 5. Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

No	Indikator	Mean	Kriteria
1	Gaji yang saya terima sebanding dengan tanggung jawab dan pekerjaan yang saya lakukan.	4,09	Tinggi
2	Gaji yang kompetitif memotivasi saya untuk bekerja lebih keras.	4,23	Sangat Tinggi
3	Saya merasa bahwa pekerjaan yang saya lakukan memberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan saya.	4,13	Tinggi
4	Komunikasi diantara rekan kerja di tim saya berjalan lancar dan efektif.	4,04	Tinggi
5	Penilaian kinerja di organisasi ini adil dan objektif dalam menentukan promosi.	3,80	Tinggi
6	Atasan saya memberikan dukungan yang cukup untuk membantu saya mencapai tujuan kerja.	4,07	Tinggi

Sumber: Data Penelitian, 2025

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, variabel kepuasan kerja memperoleh skor rata-rata 4,06 dengan kategori “Tinggi”, yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa puas terhadap aspek pekerjaan dan lingkungan kerja di Kecamatan Tanjung Palas. Indikator dengan nilai tertinggi adalah gaji yang kompetitif memotivasi pegawai untuk bekerja lebih keras (mean 4,23), diikuti oleh kesempatan pengembangan keterampilan (mean 4,13) dan dukungan atasan (mean 4,07). Sementara itu, indikator penilaian kinerja yang adil (mean 3,80) berada pada kategori tinggi namun relatif lebih rendah dibandingkan indikator lainnya. Temuan ini mengimplikasikan bahwa kepuasan kerja pegawai sudah berada pada tingkat yang baik, terutama terkait kompensasi dan komunikasi, sehingga berpotensi meningkatkan motivasi dan kinerja. Namun, aspek keadilan dalam penilaian kinerja perlu diperkuat agar kepuasan kerja semakin optimal. Secara keseluruhan, hasil ini mendukung peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening yang memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

1. Model Pengukuran (*Outer Model*)

a. Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

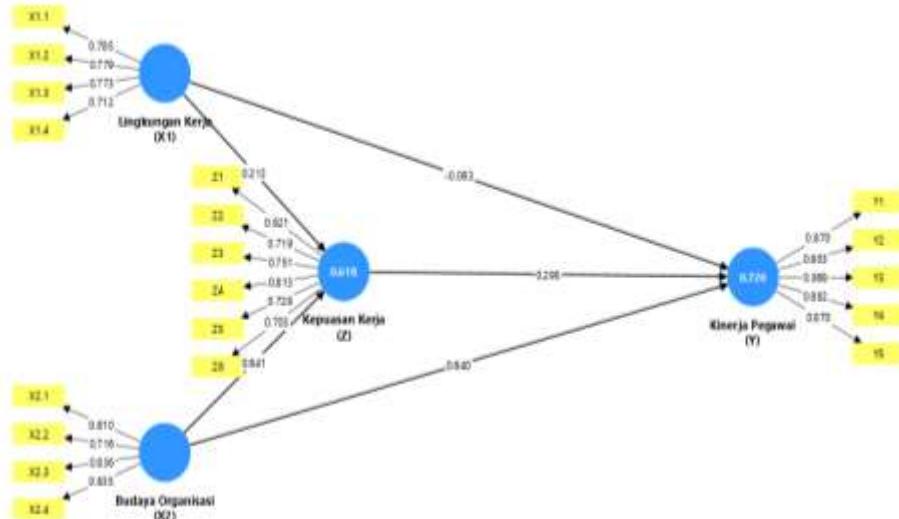
Tabel 6. *Outer Loading*

Indikator	Lingkungan Kerja (X1)	Budaya Organisasi (X2)	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja Pegawai (Y)
X1.1	0,785			
X1.2	0,779			
X1.3	0,773			
X1.4	0,712			

X2.1	0,81
X2.2	0,716
X2.3	0,836
X2.4	0,835
Y1	0,87
Y2	0,803
Y3	0,868
Y4	0,882
Y5	0,87
Z1	0,821
Z2	0,719
Z3	0,751
Z4	0,813
Z5	0,728
Z6	0,703

Sumber: Data Penelitian, 2025

Tabel *outer loading* menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel Lingkungan Kerja (X1), Budaya Organisasi (X2), Kepuasan Kerja (Z), dan Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai pemuatan di atas 0,70, yang berarti memenuhi standar validitas konvergen. Nilai ini mengindikasikan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk yang diukur secara konsisten dan akurat. Dengan demikian, instrumen penelitian dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut, seperti pengujian hubungan antarvariabel melalui analisis jalur. Validitas yang tinggi juga memperkuat keandalan model penelitian, karena variabel laten terukur dengan baik melalui indikator yang relevan. Hal ini mendukung pengujian hipotesis mengenai pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening. Secara praktis, temuan ini menegaskan bahwa dimensi seperti pencahayaan, komunikasi, budaya inovasi, prosedur kerja, serta dukungan manajemen benar-benar mencerminkan konsep yang diteliti, sehingga hasil analisis dapat dijadikan dasar pengambilan keputusan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Dengan demikian, model struktural berikut dapat dibuat dengan gambar berikut ini.



Gambar 1. Model Pengukuran
Sumber: Data Primer Diolah, 2025

b. Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Tabel 7. *Discriminant Validity*

	Budaya Organisasi (X2)	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja Pegawai (Y)	Lingkungan Kerja (X1)
Budaya Organisasi (X2)	-			
Kepuasan Kerja (Z)	0.921	-		
Kinerja Pegawai (Y)	0.956	0.846	-	
Lingkungan Kerja (X1)	0.769	0.725	0.585	-

Sumber: Data Penelitian, 2025

Setelah meninjau data dalam tabel, kita dapat menyimpulkan bahwa akar AVE (X2) dari konstruk budaya organisasi adalah 0,804. Nilai 0,827 adalah akar AVE untuk konstruk kepuasan kerja. Produktivitas pekerja memiliki akar AVE sebesar 0,795%. Sebaliknya, akar AVE untuk konstruk tempat kerja adalah 0,857. Oleh karena itu, jelas dari analisis bahwa seluruh konstruk data memiliki validitas diskriminan yang sangat baik.

c. Composite Reliability

Dalam analisis SEM-PLS, suatu konstruk dianggap reliabel jika memenuhi standar tertentu untuk keandalan komposit. Keandalan komposit ini dapat diukur menggunakan beberapa metrik, termasuk *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*.

Tabel 8. *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Composite Reliability	Average Variance Extracted
		(1)	(2)	(AVE)
Budaya Organisasi (X2)	0,812	0,82	0,877	0,641
Kepuasan Kerja (Z)	0,85	0,852	0,889	0,573
Kinerja Pegawai (Y)	0,911	0,915	0,934	0,738
Lingkungan Kerja (X1)	0,761	0,762	0,848	0,582

Sumber: Data Penelitian, 2025

Hasil uji reliabilitas pada tabel menunjukkan bahwa semua pernyataan memiliki nilai reliabilitas komposit $> 0,70$ dan $\alpha_{Cronbach} \geq 0,60$. Karena setiap konsep memenuhi kedua kriteria tersebut, maka konsep tersebut memiliki tingkat keyakinan yang tinggi.

2. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

R-Square (R²) adalah sebuah metrik yang digunakan untuk mengevaluasi seberapa baik model struktural dapat memprediksi variabilitas dalam data dalam analisis SEM-PLS. Model yang kuat memiliki nilai R-kuadrat mendekati 0,75, model yang moderat 0,50, dan model yang lemah 0,25. Lihat tabel di bawah ini untuk nilai R-kuadrat yang diperlukan untuk analisis berikut ini.

Tabel 9. Nilai *R-Square*

	R-square	R-square adjusted
Kepuasan Kerja (z)	0,618	0,608
Kinerja Pegawai (Y)	0,720	0,708

Sumber: Data Penelitian, 2025

Pada tabel di atas, hasil analisis bootstrapping menunjukkan nilai R-Square sebesar 0,618 dan 0,720, yang menunjukkan model yang moderat dan kuat. Nilai R-Square kinerja pegawai sebesar 0,720, yang menunjukkan bahwa 72% (kuat) kinerja (Y) dipengaruhi oleh lingkungan kerja (X1) dan budaya organisasi (X2), sedangkan 28%

dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam model studi. Kepuasan kerja (Z) memiliki nilai R-square yang tinggi sebesar 0,618, yang menunjukkan bahwa 61,8% kinerja (Y) dipengaruhi oleh Z, sedangkan 38,2% dipengaruhi oleh faktor lain.

3. Pengujian Hipotesis

Analisis ini dilakukan untuk mengkonfirmasi setuju atau ditolak suatu asumsi, kita bisa memeriksa derajat keputusan antar konstruk, serta t-statistik dan nilai-p. Pediksi penilaian dan standar kesalahan ini ditentukan oleh data aktual, bukan asumsi statistik. Menurut prosedur bootstrapping studi ini, diperlukan nilai p sebesar 5% (kurang dari 0,05) untuk alfa untuk menerima hipotesis. Berikut hasil yang diperoleh dari perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung.

Tabel 10. Uji Pengaruh Langsung

Relationship	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Budaya Organisasi (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	0,641	0,638	0,08	7,996	0
Budaya Organisasi (X2) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,64	0,618	0,118	5,426	0
Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,295	0,305	0,124	2,388	0,017
Lingkungan Kerja (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	0,212	0,224	0,092	2,296	0,022
Lingkungan Kerja (X1) -> Kinerja Pegawai (Y)	-0,063	-0,048	0,109	0,575	0,566

Sumber: Data Penelitian, 2025

Pengujian hipotesis terhadap masing-masing variabel dapat diartikan sebagai berikut, sesuai dengan hasil penelitian dengan pendekatan bootstrapping yang disajikan pada tabel di atas:

a. H1: Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kecamatan Tanjung Palas Kabupaten Bulungan

Hipotesis menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan t statistik sebesar 0,575, nilai p sebesar 0,566 ($p < 0,05$) dan nilai koefisien sebesar -0,063. Hasil penelitian ini tidak mendukung premis pertama bahwa lingkungan kerja Kantor Kecamatan Tanjung Palas Kabupaten Bulungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Statistik t sebesar 0,575 dan nilai p di atas 0,05 menunjukkan bahwa lingkungan kerja (X1) dan kinerja karyawan (Y) tidak berkorelasi kuat. Suasana tempat kerja tidak signifikan dalam mempengaruhi produktivitas karyawan. Tempat kerja yang aman dan nyaman membantu karyawan fokus dan mencapai tujuan pekerjaan, namun tidak secara signifikan.

Menurut hasil penelitian ini, suasana kerja yang positif berdampak langsung pada hasil kerja karyawan walaupun tidak signifikan. Tempat kerja yang menyenangkan, misalnya, dapat meningkatkan produktivitas, dan hubungan yang positif di antara rekan kerja dapat menghasilkan kerja tim yang lebih efektif, dan dukungan manajerial yang efektif meningkatkan motivasi serta loyalitas pegawai terhadap organisasi (Harras, 2024). Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak memadai, seperti kondisi fisik yang buruk atau hubungan interpersonal yang negatif, dapat menghambat kinerja dan menurunkan semangat kerja (Aprelyani, 2024).

Berdasarkan hasil penelitian di Kecamatan Tanjung Palas Kabupaten Bulungan disimpulkan bahwa lingkungan kerja di Kecamatan Tanjung Palas Kabupaten Bulungan masih kurang mendukung atau kurang memadai sehingga belum berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kecamatan Tanjung Palas Kabupaten Bulungan.

b. H2: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kecamatan Tanjung Palas Kabupaten Bulungan

Berdasarkan uji hipotesis kedua, variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai t-statistik sebesar 5,426, nilai p sebesar 0,000 ($p < 0,05$), dan nilai koefisien sebesar 0,640. Hal ini mendukung premis kedua penelitian ini yang menyatakan bahwa budaya organisasi Kecamatan Tanjung Palas Kabupaten Bulungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Budaya organisasi (X2) dan kinerja karyawan (Y) memiliki hubungan yang signifikan, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai t-statistik sebesar 5,426 dan nilai p kurang dari 0,05. Kinerja sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi yang mendukung.

Ketika orang-orang dalam suatu organisasi memiliki nilai, keyakinan, dan praktik yang sama, hal itu membentuk cara bertindak dan cara mendekati pekerjaan, hal ini disebut budaya organisasi (Putri & Yusuf, 2022). Budaya yang mendorong dan kuat mendorong produktivitas, menginspirasi pekerja, dan membantu mencapai tujuannya. Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif berhubungan langsung dengan peningkatan produktivitas, kualitas kerja, dan inovasi secara signifikan.

c. H3: Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kecamatan Tanjung Palas Kabupaten Bulungan

Berdasarkan uji hipotesis ketiga, variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai t-statistik sebesar 2,388 dan nilai p sebesar 0,017 ($p < 0,05$) dan nilai koefisien sebesar 0,295. Hal ini mendukung premis ketiga penelitian ini yang menyatakan bahwa kepuasan kerja Kecamatan Tanjung Palas Kabupaten Bulungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Tanjung Palas Kabupaten Bulungan.

Tabel 11. Uji Pengaruh Tidak Langsung

Relationship	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Budaya Organisasi (X2) ->					
Kepuasan Kerja (Z) ->					
Kinerja Pegawai (Y)	0,189	0,198	0,092	2,066	0,039
Lingkungan Kerja (X1) ->					
Kepuasan Kerja (Z) ->					
Kinerja Pegawai (Y)	0,063	0,068	0,04	1,553	0,121

Sumber: Data Penelitian, 2025

Kinerja karyawan (Y) secara signifikan dipengaruhi oleh kepuasan kerja (Z), sebagaimana ditunjukkan oleh nilai t-statistik sebesar 2,388 untuk hubungan antara Z dan Y, yaitu $p < 0,05$. Penelitian dalam manajemen sumber daya manusia telah berfokus pada korelasi antara kepuasan kerja dan kinerja, dan menemukan bahwa pekerja yang puas cenderung bekerja lebih keras, kreatif, dan menunjukkan loyalitas kepada atasan.

Kinerja karyawan dipengaruhi secara positif oleh kebahagiaan kerja. Organisasi dapat menumbuhkan suasana yang mendorong keberlanjutan, inovasi, dan produktivitas dengan meningkatkan kebahagiaan karyawan melalui strategi strategis (Nuriyah et al., 2024). Baik orang-orang yang terlibat maupun tujuan jangka panjang organisasi akan memperoleh keuntungan dari hal ini.

d. H4: Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Kecamatan Tanjung Palas Kabupaten Bulungan

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara lingkungan kerja dengan kinerja pegawai pada Kecamatan Tanjung Palas Kabupaten Bulungan. Hal ini didukung dengan nilai t sebesar 1,553 dan nilai p sebesar 0,121, sehingga taraf signifikansi tidak terpenuhi.

Kepuasan kerja memediasi hubungan antara X1 (lingkungan kerja) dengan Y (kinerja karyawan) dan Z dengan t-statistik sebesar 1,553 dan nilai p lebih dari 0,05. Lingkungan kerja tidak mempengaruhi kinerja karyawan dengan signifikan baik secara langsung dan tidak langsung melalui kepuasan kerja. Yang kita maksud ketika berbicara tentang lingkungan mental, sosial, dan fisik seseorang di tempat kerja adalah lingkungan kerja. Fasilitas yang memadai, lingkungan kerja yang menyenangkan, hubungan kerja yang harmonis, dan budaya organisasi yang mendukung merupakan bagian dari lingkungan yang mendukung (Nabawi, 2019).

Studi ini menemukan bahwa lingkungan kerja yang mendukung meningkatkan kinerja dan kebahagiaan kerja. Lingkungan kerja yang menyenangkan meningkatkan moral, minat, dan keterlibatan, yang meningkatkan kualitas hasil, inovasi, dan produktivitas. Pekerja yang bahagia lebih peduli dengan keberhasilan.

Berdasarkan hasil penelitian di Kecamatan Tanjung Palas Kabupaten Bulungan disimpulkan bahwa lingkungan kerja ternyata kurang memadai atau kurang mendukung sehingga tidak meningkatkan kinerja pegawai Kecamatan Tanjung Palas Kabupaten Bulungan.

e. H5: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Kecamatan Tanjung Palas Kabupaten Bulungan.

Pada Kecamatan Tanjung Palas Kabupaten Bulungan, kebahagiaan pekerja dalam bekerja memoderasi hubungan antara budaya dan produktivitas ($t=2,066$; $p=0,039$). Hipotesis kami adalah bahwa kepuasan kerja secara tidak langsung mempengaruhi budaya organisasi dan kinerja karyawan karena nilai t lebih dari 1,96 dan nilai p kurang dari 0,05.

Budaya organisasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) melalui variabel intermediet kepuasan kerja (Z), berdasarkan nilai t-statistik sebesar 2,066 dan nilai p kurang dari 0,05. Salah satu faktor yang memotivasi pekerja untuk melakukan yang terbaik adalah budaya yang positif. Kebahagiaan kerja juga berperan sebagai elemen moderator, yang meningkatkan korelasi antara budaya dan produktivitas.

Seperangkat nilai, konvensi, keyakinan, dan praktik bersama yang membentuk budaya organisasi adalah hal yang benar-benar memengaruhi kinerja karyawan saat bekerja. Kepuasan kerja mencerminkan tingkat kenyamanan emosional dan keterpenuhan kebutuhan pegawai dalam pekerjaannya (Ruki, 2024), sedangkan kinerja pegawai mengacu pada pencapaian hasil kerja berdasarkan standar tertentu.

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja, sehingga perbaikan kondisi fisik dan sosial di kantor belum menjadi faktor utama peningkatan kinerja. Sebaliknya, budaya organisasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hal ini menegaskan bahwa nilai, norma, dan praktik kerja yang

kuat dalam organisasi mampu mendorong produktivitas dan kualitas kerja secara konsisten. Selain itu, kepuasan kerja juga berpengaruh positif terhadap kinerja, sehingga peningkatan kepuasan pegawai dapat menjadi strategi penting untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Secara keseluruhan, temuan ini menekankan bahwa penguatan budaya organisasi dan penciptaan kebijakan yang mendukung kepuasan kerja merupakan langkah strategis dalam pengelolaan kinerja pegawai sektor publik, sedangkan perbaikan lingkungan kerja saja tidak cukup untuk memberikan dampak signifikan terhadap kinerja.

Daftar Pustaka

- Aprelyani, S. (2024). Determinasi Kepuasan Kerja: Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *Dinasti Health and Pharmacy Science*, 2(1), 25–30.
- Dadman, E., & Amainzai, W. (2025). Study Of Organizational Behavior For Afghanistan's State Development: An Applied Evaluation Of Robbins Theories. *Historical: Journal of History and Social Sciences*, 4(2), 144–154.
- Ek, K., & Mukuru, E. (2013). Effect Of Motivation On Employee Performance In Public Middle Level Technical Training Institutions In Kenya. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 2(4), 73–82.
- Firman, A., Latief, F., & Dirwan, D. (2024). Efek Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 7(4), 425–435.
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135.
- Harras, H. (2024). Dampak Dukungan Pimpinan, Dukungan Rekan Kerja, Dan Dukungan Keluarga Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Bank Panin. *Akademik: Jurnal Mahasiswa Humanis*, 4(2), 638–649.
- Listiana, A. (2023). The Effect Of Organizational Culture And Work Environment On Employee Performance At PT Galih Estetika Indonesia. *International Journal of Social Health*, 2(1), 7–12.
- Malkan, M., Adam, Y., Syafaat, M., & Sofyan, S. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Mandiri KCP Palu Imam Bonjol. *Jurnal Ilmu Perbankan Dan Keuangan Syariah*, 2(1), 106–121.
- Munawwarah, Z., Purnamasari, I., & Apriliani, A. (2024). Kualitas Kinerja Pegawai Di Kantor Badan Pengawas Pemilihan Umum Kabupaten Bogor. *Karimah Tauhid*, 3(4), 4917–4928.
- Nabawi, R. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170–183.
- Niam, J., & Syah, T. Y. R. (2019). Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan. *Opsi*, 12(2), 89–95.
- Nuriyah, K., Putri, D. M. S., & Anisa, Z. (2024). Penerapan Prinsip Psikologi Positif Dalam Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja Dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Educatio*, 10(2), 687–694.
- Oktavia, R., & Fernos, J. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Padang. *Jurnal Economina*, 2(4), 993–1005.

- Prasetyo, F. I. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori Dan Kasus Dari Sudut Pandang Individu Dan Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit NEM.
- Putri, I. R., & Yusuf, N. F. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Dalam Menciptakan Perkembangan Organisasi. *Jurnal Administrasi Publik*, 18(1), 143–154.
- Riniwati, H. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Aktivitas Utama Dan Pengembangan SDM*. Malang: Universitas Brawijaya Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2009). *Organizational Behavior*. South Africa: Pearson South Africa.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior (17th Global Edition)*. Legnano, Italy: Pearson.
- Ruki, M. N. (2024). *Faktor-Faktor Kunci Dalam Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai*. Yogyakarta: Deepublish.
- Sabilila, R. A., & Wahyuni, D. U. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis (JIMBis)*, 1(2), 226–237.
- Saeti, I., & Abid, M. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Lensa Ilmiah: Jurnal Manajemen Dan Sumber Daya*, 3(3), 101–107.
- Sani, A., & Ekowati, V. M. (2020). Spirituality At Work And Organizational Commitment As Moderating Variables In Relationship Between Islamic Spirituality And OCB IP And Influence Toward Employee Performance. *Journal of Islamic Marketing*, 11(6), 1777–1799.
- Saptono, N. K., Supriyadi, E., & Yusuf, T. (2020). Pengaruh Work-Life Balance Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Employee Engagement Dengan Kesehatan Mental Sebagai Variabel Moderator Pada Karyawan Generasi Milenial (Studi Kasus: Direktorat Keuangan PT Angkasa Pura I [Persero]). *Ekobisman: Jurnal Ekonomi Bisnis Manajemen*, 5(2), 88–108.