

# Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Mediasi

Mochamad Noufal Satria Permana<sup>1</sup>, Recky\_recky<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Universitas Indonesia Membangun  
e-mail: [1101121110026@student.inaba.ac.id](mailto:1101121110026@student.inaba.ac.id), [recky@inaba.ac.id](mailto:recky@inaba.ac.id)

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja dengan budaya organisasi sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode sensus, data diperoleh dengan kuesioner terstruktur yang diberikan pada 69 pegawai. Temuan penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, serta lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, dengan nilai p-value masing-masing kurang dari 0.05. Selain itu, Hasil pengujian *indirect effect* lingkungan kerja terhadap kinerja melalui budaya organisasi menunjukkan pengaruh tidak signifikan dengan nilai p-value lebih dari 0.05, hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi tidak dapat memediasi hubungan lingkungan kerja terhadap kinerja. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan bagi organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui pengelolaan lingkungan kerja dan budaya organisasi.

**Kata Kunci:** Kinerja, Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi

## Abstract

*This study aims to analyze the effect of work environment on performance with organizational culture as a mediating variable. This study uses a quantitative approach with the census method, data obtained through structured questionnaires given to 69 employees. The results showed that work environment and organizational culture had a positive and significant effect on performance, and work environment had a positive and significant effect on organizational culture, with a p-value of less than 0.05 each. In addition, the results of testing the indirect effect of work environment on performance through organizational culture show an insignificant effect with a p-value of more than 0.05, indicating that organizational culture cannot mediate the relationship between work environment and performance. This research is expected to provide insight for organizations in improving employee performance through managing the work environment and organizational culture.*

**Keywords:** Performance, Work Environment, Organizational Culture

## 1. Pendahuluan

Aparatur Sipil Negara (ASN), yang juga dikenal sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS), merupakan elemen krusial dalam mendukung operasional instansi pemerintahan. Pengelolaan ASN secara profesional diperlukan untuk memastikan keseimbangan antara kebutuhan individu pegawai dan tuntutan organisasi. Kinerja pegawai menjadi indikator utama keberhasilan instansi, mengingat kualitas sumber daya manusia adalah kunci kemajuan organisasi. Adapun (Mangkunegara, 2021), menegaskan jika kinerja mencerminkan capaian kerja pada

pegawai, baik kuantitas maupun kualitasnya dalam pelaksanaan tugas maupun dan tanggung jawab yang diamanahkan.

Lingkungan kerja memainkan peranan krusial dalam menentukan performa pegawai. Sebagaimana diungkapkan oleh (Enny, 2019), lingkungan kerja meliputi berbagai elemen yang mengitari pegawai dan secara langsung memengaruhi eksekusi tugas, di mana fasilitas yang memadai menjadi katalisator utama dalam penyelesaian pekerjaan dan peningkatan produktivitas. Lingkungan yang harmonis dan mendukung menciptakan rasa aman serta kenyamanan, yang pada akhirnya mendorong optimalisasi kinerja.

Namun, lingkungan pada pekerjaan yang tidak mendukung akan menimbulkan ketidaknyamanan maupun menurunkan tingkatan performa pegawai. Temuan (Putri et al., 2025; Recky, 2017; Sabilila & Wahyuni, 2022) menegaskan bahwasanya lingkungan kerja memberikan implikasi yang bersifat signifikan maupun positif pada kinerja. Lingkungan kerja yang positif dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik, sebaliknya lingkungan kerja yang buruk dapat menurunkan produktivitas.

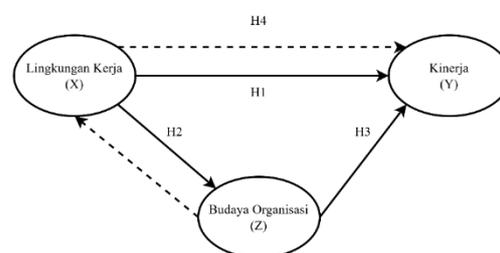
Budaya organisasi mempunyai peranan dalam menjadi salah satu faktor yang signifikan dalam mendorong peningkatan kinerja. Sutrisno dalam (Jumiarti, 2024) mengartikan budaya organisasi merujuk pada sekumpulan nilai, keyakinan, asumsi maupun norma yang diterima serta dihayati setiap anggota, yang mempunyai peranan sebagai acuan dalam bertindak serta panduan guna mengatasi berbagai tantangan yang dihadapi organisasi. Penanaman budaya organisasi yang berkelanjutan kepada pegawai sangat penting, karena dapat memengaruhi cara berpikir mereka, mengarahkannya pada pola perilaku yang lebih konstruktif dan proaktif, serta memaksimalkan potensi yang dimiliki guna memperoleh kinerjanya yang optimal. Hal tersebut sesuai dengan temuan kajian oleh (Alfinsyah Matondang et al., 2023; Deisti & Ridlwan Muttaqin, 2023) yang menegaskan bahwasanya budaya organisasi memberikan implikasi yang signifikan dan positif terhadap kinerja individu dalam organisasi.

Temuan penelitian sebelumnya tentang pengaruh lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja yang dilakukan oleh (Ramadhani et al., 2024) menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, namun lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan dalam penelitian (Sabilila & Wahyuni, 2022) diperoleh hasil bahwa lingkungan kerja dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Ketidakkonsistenan ini menimbulkan *research gap* yang perlu dieksplorasi lebih lanjut. Perbedaan hasil ini dapat terjadi karena adanya faktor kontekstual yang mempengaruhi hubungan antar variabel, seperti perbedaan sektor organisasi, budaya kerja, dan karakteristik pegawai. Adapun *novelty* dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan variabel budaya organisasi

sebagai mediasi lingkungan kerja terhadap kinerja.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan menguji pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja dengan mempertimbangkan peranan budaya organisasi sebagai variabel mediasi. Selain itu, bertujuan untuk mengklarifikasi ketidakkonsistenan dari temuan penelitian sebelumnya terkait pengaruh lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja, sehingga dapat memberikan kontribusi akademik serta praktis bagi instansi pemerintahan dalam mengelola sumber daya manusia.

Berdasarkan penjelasan di atas model penelitian digambarkan ke dalam bentuk berikut:



Gambar 1 Model Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah dan model penelitian di atas, penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

- H1 : Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
- H2 : Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi.
- H3 : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
- H4 : Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan budaya organisasi sebagai variabel mediasi.

### Kinerja

Kinerja sebagaimana dikemukakan oleh (Mangkunegara, 2021) merupakan output yang dihasilkan pegawai dalam menjalankan kewajiban mereka, yang dievaluasi berdasarkan dua dimensi utama, yaitu kualitas dan kuantitas. Kualitas mencerminkan seberapa baik tugas diselesaikan sesuai dengan standar yang ditetapkan, sedangkan kuantitas mengukur volume hasil kerja yang tercapai dalam melaksanakan tanggung jawab. Di sisi lain, menurut Rivai dalam (Saputri & Susanti,

2023) kinerja didefinisikan sebagai perilaku yang ditunjukkan individu sebagai hasil kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Menurut (Mangkunegara, 2021) indikator yang dipilih untuk mengukur kinerja dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Kualitas kerja. Mengacu pada tingkat kesesuaian hasil kerja individu selaras dengan standar kualitasnya yang telah ditentukan.
2. Kuantitas kerja. Mengukur *output* yang dihasilkan oleh seorang pegawai yang dipengaruhi oleh kecepatan kerja individual.
3. Tanggung jawab. Kewajiban yang diberikan kepada pegawai untuk melaksanakan tugas dan fungsi yang ditetapkan oleh organisasi.
4. Kerjasama. Kemampuan pegawai dalam berkolaborasi dengan sesama rekan kerja dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.
5. Inisiatif. Kemampuan pegawai dalam mengidentifikasi masalah atau peluang dalam lingkungan kerja dan mengambil keputusan yang tepat.

### Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja, sebagaimana dipaparkan oleh Nitisemito dalam buku (Soelistya et al., 2021) mencakup segala unsur yang ada di sekeliling pegawai yang mampu memberikan dampak terhadap cara pegawai dalam melaksanakan kewajiban dan peran yang diembannya. Dengan kata lain, lingkungan kerja meliputi berbagai faktor eksternal yang mempunyai pengaruhnya dalam kinerja individu didalamnya. Di sisi lain, Sedarmayanti dalam (Wulan et al., 2024) menyatakan bahwasanya lingkungan kerja diartikan sebagai kondisi di sekitar area kerja yang mempunyai pengaruhnya pada pegawai baik secara langsung atau sebaliknya. Dalam hal ini, lingkungan kerja mencakup elemen-elemen yang dapat memengaruhi fisik dan psikologis pegawai, serta berkontribusi terhadap proses kerja yang dijalani.

Indikator lingkungan kerja menurut Nitisemito dalam buku (Soelistya et al., 2021) sebagai berikut:

1. Suasana kerja. Lingkungan sekitar individu yang memiliki potensi untuk memengaruhi pelaksanaan tugas mencakup berbagai elemen, antara lain ruang kerja, sarana dan prasarana

penunjang, kebersihan, pencahayaan yang memadai, serta suasana yang kondusif dan tenang.

2. Hubungan dengan rekan kerja sebagai suatu keterikatan yang harmonis didasari dengan rasa kebersamaan tanpa menjatuhkan sesamanya.
3. Fasilitas kerja. Peralatan yang digunakan guna menunjang proses dalam bekerja dan mendukung kelancaran kerja yang lengkap

### Budaya Organisasi

Menurut (Ganyang, 2018) Budaya organisasi merupakan nilai-nilai suatu organisasi dalam mencerminkan karakteristik, sikap, dan perilaku yang terjadi secara sadar maupun tidak sadar oleh seluruh anggota organisasi. Berbagai nilai tersebut menjadi identitas yang membedakan setiap organisasi. Sedangkan menurut Edison, budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu nilai yang diterapkan, diyakini, dipelajari maupun diimplementasikan untuk menyatukan anggota organisasi serta membentuk pola perilaku dalam berorganisasi. (Annatasya & Rosalina, 2022). Edison dalam (Annatasya & Rosalina, 2022) menyampaikan beberapa indikator budaya organisasi, di antaranya:

1. Kepribadian. Sikap seorang anggota organisasi dalam saling menghormati, ramah, peduli dan terbuka pada sesama anggota.
2. Kesadaran diri. Rasa keinginan untuk mengembangkan diri serta menaati aturan organisasi yang muncul pada diri anggota organisasi.
3. Keagresifan. Rasa agresif yang tinggi dalam menetapkan rencana dan strategi kerja dalam mencapai tujuan organisasi.
4. Performa. Nilai kreativitas, ide, pemenuhan mutu, kualitas, dan efisien yang menjadi tanggung jawab setiap anggota dalam melaksanakan tugas.
5. Orientasi tim. Memenuhi tugas maupun tanggung jawabnya yang dilakukan secara kerjasama dan kompak serta melakukan komunikasi secara efektif dengan keterlibatan para anggota.

Peneliti menggunakan Budaya Organisasi sebagai variabel mediasi untuk menganalisis peranan budaya organisasi dalam memediasi hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengidentifikasi apakah budaya organisasi memperkuat atau memperlemah pengaruh variabel independen terhadap kinerja.

## 2. Metode Penelitian

Penelitian ini mengaplikasikan pendekatan kuantitatif, yang sebagaimana dijelaskan oleh (Sugiyono, 2022) merujuk pada metode penelitian yang memanfaatkan instrumen statistik untuk menilai suatu populasi ataupun sampel, dengan tujuannya guna mengkaji kembali hipotesa yang telah di tentukan. Populasi pada penelitian ini berjumlah 69 pegawai PNS dari Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Jawa Barat. Pegawai PNS dipilih karena fokus penelitian pada kinerja pegawai. Pegawai PNS dianggap lebih representatif untuk memberikan data yang valid dan relevan karena terikat oleh regulasi, tugas, dan tanggung jawab dibandingkan dengan pegawai non-PNS yang memiliki status kerja lebih fleksibel. Teknik pemilihan sampel menggunakan metode *nonprobability sampling*, khususnya melalui pendekatan sensus ataupun total sampling, di mana keseluruhan populasi diikutsertakan sebagai sampel dan berperan sebagai pemberi informasi utama dalam penelitian ini.

Data penelitian dihimpun dengan cara mendistribusikan rangkaian pertanyaan berupa kuesioner, yang bertujuan untuk menganalisis dampak Lingkungan Kerja terhadap Kinerja, dengan Budaya Organisasi berfungsi sebagai variabel yang memediasi hubungan tersebut.

Proses verifikasi data yang diperoleh melalui kuesioner mencakup uji validitas untuk memastikan akurasi pengukuran, uji reliabilitas untuk mengevaluasi konsistensi instrumen, serta transformasi data untuk memverifikasi distribusi normalitas. Penilaian variabel-variabel penelitian dilakukan dengan menggunakan skala ordinal, yang menggambarkan urutan kategori tanpa memperhitungkan jarak antara tiap level.

Penelitian ini mengadopsi pendekatan statistik deskriptif untuk menggambarkan data secara umum. Selanjutnya, guna menganalisa bagaimana hubungannya variabel digunakan teknik *Structural Equation Modeling* (SEM). SEM merupakan alat analisis *multivariate* untuk menganalisis hubungan variabel yang kompleks. Pengujian hipotesis dilakukan melalui perangkat lunak SmartPLS 3 yang memanfaatkan metode *Partial Least Squares* (PLS) dalam mengevaluasi model yang diajukan. Metode SEM-PLS digunakan dalam penelitian ini karena dapat

menjelaskan variabel laten dari pengujian teori, meskipun dengan ukuran sampel kecil serta data yang tidak berdistribusi normal dibandingkan metode lain seperti *Covariance-Based SEM* (CB-SEM).

### Pengujian Data Uji Validitas

Uji validitas ditujukan guna memastikan bahwasanya instrumen penelitian tersebut relevan mengukur elemen yang dimaksudkan guna diukur. Dalam konteks SEM-PLS, validitas diuji melalui dua pendekatan, yaitu *convergent validity* dan *discriminant validity*. (Solimun et al., 2017).

*Convergent validity* menguji konsistensi hubungan antara indikator dan konstruk yang diwakilinya, yang dievaluasi menggunakan loading factor maupun *Average Variance Extracted* (AVE). Dianggap validnya indikator konvergen jika nilai loading factor berkisar  $\geq 0,50 - 0,70$ , dan AVE melampaui atau sama dengan 0,50, yang berarti indikator dapat menjelaskan setidaknya 50% varians dalam variabel laten tersebut.

Sementara itu, *discriminant validity* mengukur kemampuan indikator dalam membedakan konstruk yang satu dari yang lainnya. Evaluasi dilakukan melalui perbandingan antara akar AVE dan cross-loading. Telah terpenuhinya suatu kriteria dalam diskriminan validitas jika akar AVE dari konstruk tersebut tinggi dibandingkan dengan korelasinya antar konstruk, serta nilai *loading factor* malampaui nilai *cross-loading* indikator lain. Dengan kata lain, indikator dapat dengan jelas membedakan konstruk yang satu dengan yang lainnya, mendukung keakuratan model SEM-PLS yang digunakan.

### Pengujian Data Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dalam PLS bertujuan guna mengevaluasi sejauh mana konstruk pengukuran memiliki kestabilan internal, yang dapat diukur melalui *Composite Reliability* maupun *Cronbach's Alpha*. Sebuah konstruk dianggap mempunyai reliabilitas yang baik jika CR mencapai nilai  $\geq 0,70$  maupun  $CA < 0,60$ . Nilai-nilai ini mencerminkan kemampuan instrumen untuk secara konsisten menghasilkan data yang tepat, serta menunjukkan keteguhan dalam menghasilkan hasil yang serupa dalam pengukuran berulang. (Solimun et al., 2017).

### Evaluasi Model Struktural

Model struktural berfungsi sebagai suatu representasi yang menggambarkan hubungan sebab-akibat antara variabel laten, yang bertujuan guna diujinya hipotesis yang telah di tentukan. Dalam penerapan SEM variabel yang bersifat endogen (tergantung) juga berfungsi sebagai variabel eksogen (bebas) bagi variabel endogen lainnya. (Solimun et al., 2017).

Menurut (Ananto et al., 2022) Evaluasi terhadap model struktural dapat dilakukan dengan dua pendekatan utama, yakni:

1. Pemeriksaan multikolinieritas antar variabel bebas (inner collinearity) dilakukan dengan mengukur Variance Inflation Factor (VIF). Jika nilai VIF melampaui angka 5, ini dapat menunjukkan adanya masalah multikolinieritas.
2. Pengujian hipotesis dilakukan dengan teknik bootstrapping, yang memungkinkan evaluasi hubungan antar variabel berdasarkan nilai t-values. Untuk level signifikansi 10%, 5%, dan 1%, t-values diukur dengan batas ambang 1,65, 1,96, dan 2,58. Selain itu, pengujian signifikansi dilakukan dengan menganalisis p-value. Apabila p-value < 0,05, artinya hubungan antar variabel signifikan, sedangkan jika p-value > 0,05, berarti hubungan tersebut tidak signifikan.

### 3. Hasil dan Pembahasan

#### 3.1. Uji Validitas

##### Hasil *Convergent Validity*

Adapun tabel di bawah adalah hasil dari proses uji *convergent validity*. Uji validitas dilakukannya dengan dua tahapan, pada tahap pertama indikator yang mempunyai nilai *loading factor* <0,50 dieliminasi hingga seluruh nilai *loading factor*  $\geq 0,50-0,70$  maupun AVE  $\geq 0,50$ . Sebagai berikut:

Tabel 1 Hasil Uji *Convergent Validity*

Variabel	Item Pernyataan	Outer Loadings	AVE
Lingkungan Kerja (X)	LK1	0.737	0,551
	LK2	0.718	
	LK3	0.818	
	LK4	0.777	
	LK5	0.763	

	LK6	0.795	
	LK7	0.557	
Budaya Organisasi (Z)	BO2	0.638	0,550
	BO3	0.722	
	BO4	0.799	
	BO5	0.722	
	BO6	0.866	
	BO7	0.661	
	BO8	0.758	
Kinerja (Y)	K1	0.675	0,579
	K2	0.866	
	K3	0.613	
	K4	0.758	
	K5	0.831	
	K6	0.792	

Sumber: Data diolah peneliti, 2025.

Pada uji tahap kedua yang ditampilkan dalam Tabel 1, ditemukan bahwasanya 20 item pernyataan memiliki nilai *outer loading* atau *loading factor* yakni  $\geq 0,50-0,70$ . Hal ini memperlihatkan bahwasanya setiap item pernyataan tersebut telah memenuhi standar validitas konvergen. Dengan kata lain, setiap indikator tersebut terbukti mampu mencerminkan konstruk laten yang dimaksud secara signifikan, menunjukkan keberhasilan pengukuran yang valid untuk konstruk yang bersangkutan.

##### Hasil *Discriminant Validity*

Pengujian validitas diskriminan dilakukan dengan memanfaatkan hasil perhitungan akar dari AVE serta nilai dari *Cross Loading*, yang dapat diketahuinya meliputi:

Tabel 2 Hasil Nilai Akar AVE.

Variabel	Budaya Organisasi (Z)	Kinerja (Y)	Lingkungan Kerja (X)
Budaya Organisasi (Z)	<b>0.742</b>		
Kinerja (Y)	0.390	<b>0.761</b>	
Lingkungan Kerja (X)	0.286	0.464	<b>0.742</b>

Sumber: Data diolah peneliti, 2025.

Tabel 2 memperlihatkan bahwasanya nilai akar AVE pada setiap variabel malampaui akar AVE korelasi dengan variabel lainnya, yang menandakan bahwasanya variabel-variabel tersebut telah memenuhi syarat

Tabel 3 Hasil *Cross Loading*.

Item	Budaya Organisasi (Z)	Kinerja (Y)	Lingkungan Kerja (X)
LK1	0.142	0.265	<b>0.737</b>
LK2	0.236	0.300	<b>0.718</b>
LK3	0.250	0.297	<b>0.818</b>
LK4	0.093	0.350	<b>0.777</b>
LK5	0.183	0.150	<b>0.763</b>
LK6	0.255	0.513	<b>0.795</b>
LK7	0.255	0.338	<b>0.557</b>
K1	0.412	<b>0.675</b>	0.489
K2	0.239	<b>0.866</b>	0.346
K3	0.221	<b>0.613</b>	0.194
K4	0.137	<b>0.758</b>	0.300
K5	0.365	<b>0.831</b>	0.306
K6	0.271	<b>0.792</b>	0.345
BO2	<b>0.638</b>	0.134	0.083
BO3	<b>0.722</b>	0.358	0.236
BO4	<b>0.799</b>	0.249	0.279
BO5	<b>0.722</b>	0.312	0.143
BO6	<b>0.866</b>	0.248	0.230
BO7	<b>0.661</b>	0.271	0.226
BO8	<b>0.758</b>	0.351	0.216

Sumber: Data diolah peneliti, 2025.

Pada tabel 3 menunjukkan hasil nilai *loading factor* tiap indikator lebih besar dari nilai *cross loading*. Hal ini dapat disimpulkan bahwasanya hasil *cross loading* semua item tersebut memenuhi *discriminant validity*.

### 3.2. Uji Reliabilitas

Hasil perhitungan uji reliabilitas dapat diidentifikasi melalui nilai *Composite Reliability* yang melampaui atau sama dengan 0,70 dan *Cronbach Alpha's*  $\geq 0,60$ . Sebagai berikut:

Tabel 4 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
Budaya Organisasi (Z)	0.895	0.863

Kinerja (Y)	0.891	0.855
Lingkungan Kerja (X)	0.895	0.864

Sumber: Data diolah peneliti, 2025.

Sebagaimana diperlihatkan pada tabel 4, nilai *Composite Reliability* melampaui 0,70 dan *Cronbach Alpha's* melampaui 0,60. Maka ditarik sebuah kesimpulan bahwasanya seluruh variabel yang diuji dalam penelitian ini memenuhi kriteria reliabilitas yang ditetapkan, sehingga variabel-variabel tersebut dapat dianggap konsisten dan stabil dalam pengukurannya.

### 3.3 Evaluasi Model Struktural

Setelah semua kriteria terpenuhi, tahap selanjutnya dilakukan dengan memeriksa apakah terdapat multikolinier antara variabel eksogen atau endogen.

Tabel 5 Hasil *Inner VIF*

Variabel	Z	Y	X
Z		1.089	
Y			
X	1.000	1.089	

Sumber: Data diolah peneliti, 2025.

Berlandaskan tabel 5 hasil *inner VIF*, diketahui bahwasanya nilai *VIF* dibawah 5. Hal ini menegaskan bahwasanya tidak terdapat gejala multikolinier antara variabel eksogen atau endogen.

Selanjutnya adalah menguji hipotesis penelitian. Sebagai berikut:

Tabel 6 *Path Coefficients*

Variabel	Original Sample	T Statistics	P Values
X -> Y	0.384	3.690	0.000
X -> Z	0.286	2.992	0.003
Z -> Y	0.280	2.110	0.035
X -> Z -> Y	0.080	1.387	0.166

Sumber: Data diolah peneliti, 2025.

Bedasarkan tabel *path coefficient* atau koefisien jalur didapat hasil sebagai berikut:

1. Pengaruh Lingkungan Kerja (X) terhadap Kinerja (Y) sebesar 0,384 (positif), nilai *T-Statistics* (3.690 > 1,96), dan nilai P-

- Values* (0,000<0,05) (signifikan). Hipotesis diterima.
2. Pengaruh Lingkungan Kerja (X) terhadap Budaya Organisasi (Z) sebesar 0,286 (positif), nilai *T-Statistics* (2,992>1,96), maupun nilai *P-Values* (0,003<0,05) (signifikan). Hipotesis diterima.
  3. Pengaruh Budaya Organisasi (Z) pada Kinerja (Y) 0,280 (positif), nilai *T-Statistics* (2,110>1,96), dan nilai *P-Values* (0,035<0,05) (signifikan). Hipotesis diterima.
  4. Budaya Organisasi (Z) tidak signifikan memediasi pengaruhnya Lingkungan Kerja (X) terhadap Kinerja (Y) dengan nilai koefisien jalur 0,080 (positif), nilai *T-Statistics* (1,387<1,96), maupun nilai *P-Values* (0,166<0,05). Hipotesis ditolak.

### 3.4. Pembahasan

#### Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja

Sebagaimana temuan penelitian, Lingkungan Kerja memberikan implikasi yang bersifat positif dan signifikan pada Kinerja. Hasil tersebut selaras dengan kajian (Ratnasari & Firmansyah, 2021) menegaskan bahwasanya lingkungan kerja memberikan implikasi tinggi maupun positif pada kinerja. Hal ini dibuktikannya dengan kajian (Jaya & Andi Tenri, 2022; Putri et al., 2025) menegaskan bahwasanya lingkungan kerja berimplikasi positif maupun tinggi pada kinerja. Sebagaimana temuan di atas mampu ditarik kesimpulan bahwasanya lingkungan kerja menjadi faktor pendorong bagi pegawai dalam bekerja. Pegawai cenderung mengalami peningkatan kenyamanan dalam suasana kerja yang mendukung, yang pada gilirannya mendorong mereka untuk lebih terfokus dan menghasilkan kinerja yang lebih produktif. (Meilani & Muttaqin, 2024).

#### Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Budaya Organisasi

Pengaruh Lingkungan Kerja terlihat pada hasil nilai *Original Sample* atau uji koefisien jalur 0,286 (positif), hasil ini menegaskan bahwasanya Lingkungan Kerja mempunyai pengaruhnya atas hasil dari nilai *T-Statistics* (2,110>1,96), dan nilai *P-Values* (0,003<0,05) (signifikan). Temuan ini mengindikasikan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan pada lingkungan kerja terhadap budaya organisasi, dengan demikian hipotesis yang ditentukan maka diterima. Hasil tersebut selaras dengan

kajian (Kurniadi et al., 2024; Lusty, 2023) yang menyimpulkan bahwasanya lingkungan kerja memegang peran vital dalam membentuk budaya organisasi secara besar maupun positif. Dengan demikian, perbaikan maupun pengelolaan lingkungan kerjanya yang baik mampu berkontribusi dengan besar pada penguatan budaya organisasi, yang pada gilirannya berdampak pada peningkatan produktivitas.

#### Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Temuan penelitian menegaskan bahwasanya Budaya Organisasi berimplikasi signifikan serta positif pada Kinerja. Hal tersebut sesuai dengan kajian pada temuan (Alfinsyah Matondang et al., 2023; Deisti & Ridwan Muttaqin, 2023; Shinta Octaviana Shifa et al., 2024) yang menjelaskan bahwasanya budaya organisasi berimplikasi yang bersifat positif dan signifikan pada kinerja. Penerapan budaya organisasi secara intens terhadap pegawai dapat meningkatkan nilai-nilai budaya dan mengubah perilaku pegawai menjadi lebih positif dan dapat menjadi landasan dalam menghadapi perubahan. (Setiawan et al., 2023).

#### Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja dengan Budaya Organisasi sebagai variabel mediasi

Berlandaskan temuan uji hipotesis pengaruh Lingkungan Kerja pada Kinerja dengan Budaya Organisasi sebagai variabel mediasi terlihat dari nilai koefisien jalur 0,080 (positif), dengan nilai nilai *T-Statistics* 1,387<1,96 dan nilai *P-Values* 0,166>0,05 (tidak signifikan). Merujuk pada temuan tersebut maka ditarik kesimpulan bahwasanya Budaya Organisasi tidak memiliki peranan dalam memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Kurniadi et al., 2024; Lusty, 2023). Oleh karena itu, kemungkinan perbedaan hasil penelitian dapat terjadi karena perbedaan subjek dan objek penelitian. Hal ini sejalan dengan pernyataan yang dikemukakan oleh (Ganyang, 2018) bahwa budaya organisasi mencerminkan karakteristik, sikap, dan perilaku yang menjadi identitas pembeda dalam setiap organisasi.

Penelitian ini menegaskan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja secara langsung

tetapi tidak cukup kuat untuk memperkuat hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja. Oleh karena itu, perbaikan lingkungan kerja saja tidak cukup dalam meningkatkan kinerja melalui budaya organisasi, sehingga diperlukan strategi yang lebih komprehensif untuk meningkatkan produktivitas pegawai.

#### 4. Kesimpulan

Sebagaimana temuan yang diperoleh berkaitan dengan topik pada penelitian ini, maka didapat kesimpulan bahwa lingkungan kerja dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan produktivitas pegawai dalam menjalankan tugasnya dan hal ini mengindikasikan bahwa nilai, norma, serta kebiasaan dalam organisasi dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal.

Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung dapat memperkuat nilai-nilai budaya pada organisasi.

Namun, budaya organisasi tidak berperan dalam memediasi hubungan lingkungan kerja terhadap kinerja. Oleh karena itu, peningkatan budaya organisasi tidak secara langsung memperkuat dampak lingkungan kerja terhadap kinerja. Hal ini menandakan adanya faktor lain yang lebih berperan dalam memediasi hubungan lingkungan kerja terhadap kinerja.

Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam ukuran sampel yang kecil dan lingkup penelitian yang terbatas. Maka dari itu, untuk penelitian selanjutnya disarankan menggunakan jumlah sampel yang lebih besar serta menguji variabel mediasi lain, guna memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja.

#### Referensi

Alfinsyah Matondang, A., Edward Utama, R., & Lailla, N. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pusklat Pegawai Kemendikbudristek. *Jurnal Pengembangan Ketenagakerjaan*,

1(1).

<https://doi.org/10.59574/jpk.v1i1.25>

Ananto, N., Walean, R., & Lumingkewas Frame, C. (2022). *Konsep dan Terapan Analisis SEM PLS dengan SMARTPLS 3.0* (D. Fadhila, Ed.). MITRA CENDEKIA MEDIA.

Annatasya, D., & Rosalina, S. S. (2022). Lingkungan Kerja "Work from Home" selama Pandemi Covid-19: Apakah Berdampak pada Kinerja Karyawan? *Jurnal Manajemen*, 12(1), 56–83. <https://doi.org/10.46806/jman.v12i1.976>

Deisti, I., & Ridlwan Muttaqin. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT Pusat Pengembangan Properti Syariah Bandung. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 9(6), 2786–2794. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i6.1732>

Enny, M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. UBHARA Manajemen Press.

Ganyang, M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep dan Realita*. IN MEDIA.

Jaya, & Andi Tenri. (2022). Pengaruh Dimensi Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Adira MultiFinance TBK Cabang Makassar. In *Jurnal Ekonomi & Manajemen* (Vol. 4, Issue 1).

Jumiarti, J. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi dan Keterikatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT PLN Enjiniring Jakarta. *Jurnal Manajemen Dan Administrasi Antartika*, 1(3), 103–111. <https://doi.org/10.70052/juma.v1i3.472>

Kurniadi, I., Menne, F., & Yunus, Muh. K. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Melalui Budaya Organisasi Pada PT. PLN (PERSERO) UP2D MAKASSAR. *Indonesian Journal of Business and Management*, 7(1), 11–15. <https://doi.org/10.35965/jbm.v7i1.5183>

Lusty, N. A. (2023). *Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Mediasi* [Universitas Mercu Buana].

- <http://repository.mercubuana.ac.id/id/eprint/81053>
- Mangkunegara, A. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Instansi (14th ed.)*. Remaja Rosdakarya.
- Meilani, T., & Muttaqin, R. (2024). Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Karyawan pada PT Murni Konstruksi Indonesia Palu. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & Sumber Daya Manusia*, 5(1).
- Putri, D. M., Muttaqin, R., & Riadi Akbar, R. (2025). Pengaruh Work Life Balance, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT PrimaJaya Putra Sentosa. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 11(1), 39–49. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v11i1.3497>
- Ramadhani, N., Rokan, M. K., & Harahap, M. I. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Lembaga Amil Zakat Infaq Sedekah Muhammadiyah Medan. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen*. <https://doi.org/https://doi.org/10.61722/jiem.v2i3.1087>
- Ratnasari, D., & Firmansyah, I. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Pratama Abadi Industri Sukabumi (Studi Kasus Studi Kasus Pada Divisi Produksi Cell 26). *Jurnal Mahasiswa Manajemen*, 2(1).
- Recky. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Dan Non Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Indragiri Hilir. *Jurnal Analisis Manajemen*, 3.
- Sabilila, R. A., & Wahyuni, D. U. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis (JIMBis)*, 1(2). <https://doi.org/10.24034/jimbis.v1i2.5416>
- Saputri, G., & Susanti, R. (2023). Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderating. *Journal of Economics and Business UBS*, 12(4).
- Setiawan, B., Indarto, & Santoso, D. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, Team Work, Dan Kompensasi Terhadap Keterikatan Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi. *Journal of Economics and Business UBS*, Vol. 12 No. 5.
- Shinta Octaviana Shifa, Santi Damayanti, & Fanji Wijaya. (2024). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Total Quality Management (TQM) dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus pada PT Atamora Tehnik Makmur Jakarta Tahun 2018-2022). *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 10(1), 723–732. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i1.2082>
- Soelistya, D., Desembrianita, E., & Tafrihi, W. (2021). *Strong Point Kinerja Karyawan (Motivasi Kunci Implementasi Kompensasi dan Lingkungan Kerja)* (A. Irawan, Ed.). Nizamia Learning Center. [www.nizamiacenter.com](http://www.nizamiacenter.com)
- Solimun, Achmad Rinaldo Fernandes, & Nurjannah. (2017). *Metode Statistika Multivariat Pemodelan Persamaan Struktural (SEM) Pendekatan WapPLS*. UB Press.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Wulan, Arie Hendra Saputro, & Dadan Abdul Aziz Mubarak. (2024). Pengaruh Kepemimpinan, Pengembangan Karir, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV ATALA GLOBAL INDONESIA. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 10(1), 116–128. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i1.2053>