

PENGARUH *ORGANIZATIONAL CULTURE*, *PSYCHOLOGICAL CAPITAL*, DAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* TERHADAP *PERFORMANCE* KARYAWAN INDUSTRI MANUFAKTUR DI JABODETABEK MELALUI PERAN *JOB SATISFACTION*

Oleh:

¹Ellena Talenta Monica, ²Dendi Anggi Gumilang

^{1,2}Universitas Esa Unggul

Jl. Arjuna Utara No.9 Duri Kepa, Kec. Kb. Jeruk, Kota Jakarta Barat,
Daerah Khusus Ibukota Jakarta 11510

e-mail : ellenatm.1310@student.esaunggul.ac.id¹, dendi.anggi@esaunggul.ac.id²

ABSTRACT

This study aims to examine the effect of Organizational Culture (OC), Psychological Capital (PSC), and Perceived Organizational Support (POS) on Job Satisfaction (JS) and its impact on Employee Performance (EP), including the mediating role of JS. The study was conducted on manufacturing sector employees who had worked for at least 6 months and were permanent employees in the Greater Jakarta area, with a total of 175 respondents. Data analysis used the Partial Least Squares-Structural Equation Modelling (PLS-SEM) approach. The results showed that OC had a positive and significant effect on JS, as did POS. Conversely, PSC had no significant effect on JS. In addition, JS had no significant effect on EP. Mediation testing showed that JS was unable to mediate the influence of OC, PSC, or POS on EP. These findings indicate that in the manufacturing context, job satisfaction is more influenced by organizational factor but does not directly encourage improved performance. Therefore, the managerial implications of this study are that employee performance tends to be more determined by operational factors such as production targets, SOP compliance, supervision, shift systems, and technical competence, while job satisfaction is better improved through a corporate culture that provides support and a reward system for employees who successfully complete their work challenges.

Keywords: *Job Satisfaction, Organizational Culture, Psychological Capital, Perceived Organizational Support, Employee Performance.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *Organizational Culture* (OC), *Psychological Capital* (PSC), dan *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap *Job Satisfaction* (JS) serta dampaknya pada *Employee Performance* (EP), termasuk peran mediasi JS. Penelitian dilakukan pada karyawan sektor manufaktur yang telah bekerja minimal 6 bulan dan berstatus karyawan tetap di wilayah Jabodetabek dengan jumlah responden 175. Analisis data menggunakan pendekatan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa OC berpengaruh positif dan signifikan terhadap JS, demikian pula POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap JS. Sebaliknya, PSC tidak berpengaruh signifikan terhadap JS. Selain itu, JS tidak berpengaruh signifikan terhadap EP. Pengujian mediasi

menunjukkan bahwa JS tidak mampu memediasi pengaruh OC, PSC, maupun POS terhadap EP. Temuan ini mengindikasikan bahwa dalam konteks manufaktur, kepuasan kerja lebih dipengaruhi oleh faktor organisasi, namun tidak secara langsung mendorong peningkatan kinerja. Sehingga implikasi manajerial yang dalam penelitian ini, yakni kinerja karyawan cenderung lebih ditentukan oleh faktor operasional seperti target produksi, kepatuhan SOP, pengawasan, sistem shift, serta kompetensi teknis dan kepuasan kerja lebih baik ditingkatkan melalui budaya perusahaan yang memberikan dukungan dan juga pemberian sistem reward pada karyawan yang berhasil menyelesaikan tantangan kerja mereka.

Kata Kunci: Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, Modal Psikologis, Dukungan Organisasi, Kinerja karyawan

PENDAHULUAN

Industri manufaktur menghadapi tuntutan produksi dan persaingan yang semakin tinggi sehingga perusahaan perlu memastikan kinerja karyawan tetap optimal. Kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor operasional, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor organisasi dan psikologis seperti *organizational culture*, *psychological capital*, dan *perceived organizational support*. Ketika seseorang merasa puas dengan pekerjaannya, kemungkinan besar mereka juga perasaan yang sama tentang tugas-tugas mereka juga, dapat dipercaya bahwa kepuasan yang lebih besar meningkatkan keinginan (Latifah *et al.*, 2024). Berdasarkan penelitian Calen *et al.* (2025) kepuasan kerja karyawan harus diperhatikan baik-baik serta memperhatikan kemoralan mereka, juga untuk meningkatkan motivasi terhadap organisasi, tingkat dedikasi, komitmen, rasa sayang dan kedisiplinan yang harus menjadi suatu kesatuan. Di sektor manufaktur, kepuasan kerja sangatlah penting, hal ini memengaruhi bagaimana orang merasa tentang kehidupan mereka sendiri, dan hal ini juga berkaitan dengan bagaimana perusahaan beroperasi secara keseluruhan, dari yang telah dipahami sebelumnya, kepuasan kerja bergantung pada apakah ekspektasi karyawan sesuai dengan apa yang mereka dapatkan sebagai gaji ataupun kompensasi atas pekerjaan mereka, yang terkadang keseimbangan itu sulit dicapai, dan mungkin tidak selalu jelas (Hwa *et al.*, 2024). Atmaja & Putri (2024) menjelaskan di penelitiannya, bahwa kepuasan kerja menjadi salah satu aspek terpenting dari kesuksesan di tempat kerja, yang erat dengan kualitas hubungan antar karyawan dan peran manajer maupun rekan dalam mendukung kesejahteraan mental karyawan. Juga, berdasarkan penelitian Sidabutar *et al.* (2020) salah satu sasaran penting dalam sebuah organisasi adalah menciptakan kepuasan kerja yang dapat meningkat seiring dengan kinerja anggota, sehingga diharapkan kepuasan kerja dapat membantu mencapai tujuan organisasi dengan lebih baik dan akurat.

Menurut Ambo (2024) kepuasan kerja pegawai dan pengembangan merupakan hasil dari penerapan serta pengertian akan budaya organisasi, sehingga keduanya memiliki hubungan secara signifikan. Oleh karena itu, meningkatnya kepuasan terhadap budaya organisasi, akan berpengaruh pada tingginya kepuasan kerja pegawai secara keseluruhan (Lee *et al.*, 2025). Selain budaya organisasi, penelitian ini membahas tentang *psychological capital*, didukung dengan Morando (2023); Ngwenya & Pelser (2020) yang mengatakan bahwa modal psikologis yang baik dalam diri karyawan dapat menimbulkan kepuasan bagi pekerja itu sendiri. Selain itu, peran dukungan organisasi yang dirasakan (POS) dan kepuasan kerja (JS) mempunyai hubungan dalam membangun produktivitas kerja dan partisipasi (Biedma-Ferrer *et al.*, 2025; Pinnington *et al.*, 2023). Maka kepuasan kerja yang terbangun dari berbagai faktor diatas,

menghasilkan performa karyawan yang optimal dan berkualitas, hal ini sejalan dengan Idris *et al.* (2020); Sasmita *et al.*, (2023) bahwa kepuasan kerja mengacu pada perasaan senang atau puas yang dialami seseorang terhadap pekerjaan atau pengalamannya di lingkungan kerja, dengan kata lain jika kepuasan kerja karyawan meningkat, maka kinerja mereka juga mengalami peningkatan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi, terutama perusahaan yang bergerak di industri manufaktur, untuk secara konsisten mengevaluasi dan memperhatikan hal ini dalam setiap pembuatan kebijakan (Kustiawan *et al.*, 2022).

Di penelitian ini, *job performance* pada akhirnya menjadi *outcome* dari gabungan variable prediktor yaitu *organizational culture*, *psychological capital* dan *perceived organizational support*, yang menimbulkan kepuasan kerja atau *job satisfaction*. Riset menunjukkan bahwa, *job satisfaction* dapat menjadi mediasi dari variabel-variabel prediktor diatas yang menjembatani ke variabel dependen yaitu *job performance* melalui variabel mediasi yaitu *job satisfaction* (Khan *et al.*, 2022; Nasution, 2024; Ngwenya & Pelser, 2020; Pracoyo *et al.*, 2022). Mengingat dunia manufaktur memerlukan pemahaman tentang budaya organisasi, karena dianggap mampu memfasilitasi perbedaan yang terjadi pada setiap karyawan di perusahaannya agar menjadi satu tujuan (Alqarni *et al.*, 2022), dan diperkuat pada penelitian Tyas *et al.* (2020), bahwa *cultural organization* dapat mendukung tujuan perusahaan, jika tidak maka akan menghambat, karena apabila dalam sebuah organisasi dengan *cultural organization* yang kuat, nilai-nilai dianut dan diterapkan secara mendalam oleh sebagian besar anggotanya. Diteliti pula bahwa, *psychological capital* yang kuat dapat menciptakan kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang optimal (Dev *et al.*, 2025), juga dukungan dari organisasi yang dipelajari akan menciptakan kepuasan dan kinerja karyawan (Cao *et al.*, 2024).

Meskipun hubungan antara *organizational culture*, *psychological capital*, dan *perceived organizational support* terhadap *job satisfaction* dan *employee performance* telah banyak diteliti, sebagian besar studi dilakukan pada sektor jasa dan pendidikan serta pemerintahan (Biedma-Ferrer *et al.*, 2025; Jia & Zhang, 2025; Latifah *et al.*, 2024; Pawirosumarto *et al.*, 2017; Serinkan & Kiziloglu, 2021), sehingga temuan pada konteks manufaktur masih terbatas. Selain itu, penelitian terdahulu umumnya menguji variabel secara terpisah, sehingga model komprehensif yang menggabungkan ketiga variabel prediktor dalam satu kerangka simultan masih jarang ditemukan. Peran *job satisfaction* sebagai mediator juga belum banyak dieksplorasi secara empiris dalam lingkungan kerja manufaktur yang memiliki tekanan operasional lebih tinggi (Asamani *et al.*, 2025). Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian ini mengisi celah dengan menguji secara simultan pengaruh budaya organisasi, modal psikologis, dan dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada perusahaan manufaktur di Jabodetabek.

Penelitian ini dilihat berdasarkan kebutuhan dan perspektif perusahaan manufaktur di wilayah Jabodetabek mengenai kebutuhan untuk meningkatkan kinerja karyawan mengingat tuntutan operasional yang semakin kompleks. Budaya organisasi, modal psikologis dan dukungan organisasi yang dirasakan dianggap sebagai elemen-elemen internal yang berperan penting dalam membentuk sikap serta perilaku kerja pegawai. Sebuah budaya organisasi yang solid diyakini dapat menciptakan lingkungan kerja yang stabil dan mendukung (Ambo, 2024; Christina & Irianto, 2023; Wirda & Herizon, 2025; Zeb *et al.*, 2021), sedangkan modal psikologis seperti optimisme, ketahanan, dan efikasi diri membantu karyawan menghadapi tantangan kerja dengan sikap positif (Dev *et al.*, 2025; Durrah, 2021; Luthans *et al.*, 2007; Ngwenya & Pelser, 2020; Paliga *et al.*, 2022). Di sisi lain, dukungan organisasi yang dirasakan memberikan

perasaan rasa aman dan penghargaan kepada karyawan (Bendera *et al.*, 2025; Biedma-Ferrer *et al.*, 2025; Chen *et al.*, 2009; Pinnington *et al.*, 2023; Singh *et al.*, 2025). Selanjutnya, diyakini bahwa ketiga komponen tersebut berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kombinasi faktor budaya organisasi, modal psikologis, dan dukungan organisasi yang dirasakan karyawan mampu meningkatkan kepuasan kerja mereka dan berdampak pada peningkatan kinerja.

TINJAUAN PUSTAKA

Job Satisfaction

Penelitian menganut pada *theory* yang dikemukakan pada penelitian Martins & Proença (2012) yakni, *Minnesota Satisfaction Questionnaire* yang merupakan salah satu hasil dari "*Work Adjustment Project*", didasarkan pada asumsi bahwa kesesuaian kerja bergantung pada kesesuaian antara keterampilan individu dan penguatan yang ada di lingkungan kerja, dan kepuasan kerja diukur menggunakan dua dimensi, yaitu *task energy* dan *leader & empowerment* (Latifah *et al.*, 2024; Pawirosumarto *et al.*, 2017). Pada Teori Karier Kognitif Sosial (SCCT) sebagai kerangka teoritis untuk memahami pengaruh ciri-ciri kepribadian, dukungan organisasi yang dirasakan, efikasi diri, kepuasan kerja, dan kinerja kerja (Li *et al.*, 2025). Kepuasan kerja dipahami sebagai evaluasi individu terhadap pekerjaan yang mencerminkan sejauh mana mereka menyukai atau tidak menyukai pekerjaannya (Esen, 2021). Nasution (2024) menyatakan bahwa perasaan positif yang muncul dari kepuasan kerja dapat meningkatkan motivasi, kreativitas, dan komitmen terhadap organisasi. Kepuasan kerja terbentuk dari faktor eksternal dan internal, faktor internal dapat berupa rasa makna, otonomi, dan pencapaian diri, serta keberhasilan, pengakuan, dan akuntabilitas, sedangkan faktor eksternal dapat berupa lingkungan kerja, hubungan sosial, dan kebijakan organisasi (Singh *et al.*, 2025; Wirda & Herizon, 2025). Selain itu, kepuasan kerja merupakan aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia karena memengaruhi perilaku kerja, niat berpindah, serta kinerja perusahaan secara keseluruhan (Hakro & Siddiqui, 2023; Lee *et al.*, 2025).

Organizational Culture

Budaya organisasi yang kuat tampak ketika mayoritas anggota memiliki pandangan yang selaras mengenai misi dan nilai organisasi (Serinkan & Kiziloglu, 2021), serta berkembang sebagai lingkungan sosial berdasarkan asumsi bersama (Mohiya, 2025). Studi Sookdawoor & Grobler (2022) menegaskan bahwa "budaya perusahaan dapat memiliki dampak signifikan terhadap kinerja ekonomi jangka panjang". Budaya organisasi didefinisikan sebagai "seperangkat asumsi bersama, yang diterima begitu saja, dan implisit yang dipegang oleh suatu kelompok dan yang menentukan bagaimana kelompok tersebut memandang, berpikir, juga bereaksi terhadap berbagai lingkungannya" (Arokiasamy *et al.*, 2024). Studi terdahulu oleh Cameron & Quinn (2006) menyebutkan pembagian budaya organisasi ke dalam empat jenis; klan, adhokrasi, pasar, dan hierarki, keempat elemen menunjukkan variasi nilai bersama, gaya kepemimpinan, kualitas dominan, penekanan strategis, dan kriteria keberhasilan (Ambo, 2024; Zeb *et al.*, 2021). Pengaruh dari lingkungan organisasi berdampak pada budaya kerja dan kebiasaan kerja seseorang yang menciptakan suatu nilai dan perilaku karyawan, seperti perusahaan yang berada di pasar kompetitif memaksa kinerja dan produktivitas dilakukan secara maksimal, sedangkan organisasi nirlaba lebih memerhatikan dampak sosial dan juga keterlibatan dari masyarakat (Alkhodary, 2023).

Dalam konteks profesionalitas, budaya organisasi yang kuat juga berfungsi sebagai sistem nilai yang memotivasi karyawan agar berperilaku selaras dengan visi dan misi perusahaan (Trisninawati *et al.*, 2025).

Psychological Capital

Psychological capital diartikan sebagai suatu unsur inti dari perilaku positif dan keadaan mental yang berkembang selama proses pertumbuhan hidup seseorang (Luthans *et al.*, 2004; Zhou *et al.*, 2024), serta menjadi fenomena penting dalam psikologi positif dan perilaku organisasional positif dengan sub-dimensi harapan, optimis, efikasi diri, dan ketahanan diri (Luthans *et al.*, 2007; Ngwenya & Pelsers, 2020). Benar dalam penelitiannya, *psychological capital* dampak positifnya adalah bagi individu dan organisasi (Jia & Zhang, 2025; Luthans *et al.*, 2008), dan berkaitan kuat dengan sikap karyawan seperti kepuasan, komitmen, dan kesejahteraan (Paliga *et al.*, 2022). Shah *et al.* (2023) beranggapan *psychological capital* merupakan sumber daya psikologis berharga yang membantu meningkatkan sikap karyawan terhadap pekerjaan, dan Sun *et al.* (2023) menambahkan bahwa hal itu mencerminkan kapasitas positif individu saat emosional aktif untuk mendukung pertumbuhan pribadi dan organisasi. Selain itu, *psychological capital* dipahami sebagai keadaan psikologis positif individu dalam kerangka perilaku organisasi (Tran & Yen, 2024) dan menjadi konsep atau kunci dalam psikologi organisasi lintas disiplin (Huang *et al.*, 2025).

Perceived Organizational Support

Berdasarkan *Organizational Support Theory* (OST), *Perceived Organizational Support* (POS) mencerminkan persepsi karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Dukungan organisasi dapat dibentuk dari penghargaan atas kontribusi dan kinerja karyawan serta bentuk rasa kepedulian dari organisasi terhadap kebutuhan dan kepuasan kerja karyawan, hal ini dipercaya dapat mendorong sikap dan kinerja semakin positif karyawan (Abdulkareem *et al.*, 2025). Persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi mencerminkan sejauh mana mereka merasa dihargai dan memperoleh kompensasi yang layak (Biedma-Ferrer *et al.*, 2025; Pinnington *et al.*, 2023), serta keyakinan bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka (Bendera *et al.*, 2025; Chen *et al.*, 2009; Guan *et al.*, 2014; Wargoputri *et al.*, 2024). *Perceived organizational support* meningkatkan kepercayaan atas organisasi karena telah mengakui kinerja dan memberikan penghargaan yang sesuai (Maan *et al.*, 2020), hal tersebut juga dapat menumbuhkan rasa kewajiban untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi melalui perhatian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan (Berdiyana *et al.*, 2022). Dukungan organisasi yang dirasakan juga berperan sebagai pelindung terhadap tingkat stres kerja, termasuk tekanan beban kerja dan ketidakjelasan ekspektasi, sehingga relevan dalam memahami *quiet quitting* (Singh *et al.*, 2025). Pandangan lain dari Al-Zubi *et al.* (2025) yang mengatakan bahwa perilaku kepemimpinan yang menitikberatkan pada pemberdayaan, partisipasi dan dukungan memperkuat persepsi tersebut dan memiliki efek yang signifikan pada komitmen karyawan yang afektif juga dengan kepuasan kerja, serta kinerja karyawan itu sendiri. Maka sejalan dengan yang sudah dipaparkan, dukungan organisasi yang dirasakan mendorong karyawan yakni mencerminkan situasi dan kondisi pikiran karyawan dan perilaku karyawan yang dapat menguntungkan organisasi (Sabir *et al.*, 2020).

Employee Performance

Employee performance diyakini sebagai serangkaian perilaku kerja yang karyawan tunjukkan dalam melaksanakan tugas inti, mendukung lingkungan kerja, serta

menghindari perilaku yang dapat merugikan organisasi, yang mencakup dimensi *task performance*, *contextual performance*, dan *counterproductive work behavior* (Koopmans *et al.*, 2013; Latifah *et al.*, 2024). Dalam konteks Teori Karir Kognitif Sosial, dikaitkan dengan *performance* karyawan bahwa, dukungan organisasi yang dirasakan dapat memengaruhi sifat kepribadian, keyakinan keefikasi diri, dan kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja mereka (Li *et al.*, 2025). Kinerja karyawan dapat ditelaah melalui berbagai indikator yang mencerminkan kualitas dan hasil pekerjaan, hal itu mencakup kinerja tugas, kinerja adaptif, dan kinerja kontekstual yang berkaitan dengan deskripsi pekerjaan, kemampuan menghadapi dinamika kerja, serta kontribusi terhadap semangat tim (Gunawan *et al.*, 2021; Pradhan & Jena, 2017). Kinerja akan menurun jika salah satu faktor penilaian melemah, sehingga perlu mempertimbangkan aspek *work quality*, *labor quantity*, *time efficiency*, *work effectiveness*, *supervision needs*, dan *self-influence* untuk memperkuat hasil kinerja (Koopmans *et al.*, 2013; Pawirosumarto *et al.*, 2017). Kinerja karyawan juga dinilai berdasarkan standar produktivitas, efisiensi, efektivitas, kualitas, dan profitabilitas yang ditetapkan perusahaan (Calen *et al.*, 2025), serta diukur menggunakan parameter yang dikembangkan atau diadopsi organisasi (Hakro & Siddiqui, 2023).

Hubungan Organizational Culture dan Job Satisfaction

Budaya organisasi membentuk nilai, pola pikir, dan perilaku kerja karyawan, sehingga lingkungan yang positif secara logis akan menumbuhkan rasa memiliki, kenyamanan, serta dorongan untuk bekerja lebih baik (Alkhodary, 2023; Wickramaratne, 2021). Kondisi psikologis tersebut berpotensi meningkatkan motivasi, produktivitas, dan kepuasan individu dalam menjalani pekerjaan maupun karier (Nasution, 2024). Dalam karya Manzoor *et al.* (2025), dijelaskan bahwa budaya yang terbentuk dengan baik bukan hanya dapat meningkatkan identitas pada organisasi, tetapi juga mendorong loyalitas, produktivitas, dan efektivitas karyawan dalam mencapai tujuan organisasi tersebut.

Beberapa penelitian menghasilkan pendapat bahwa budaya organisasi dapat berkaitan dengan peningkatan kinerja dan kepuasan kerja di berbagai kepentingan, seperti pada perusahaan jasa, support dari lingkungan kerja, budaya yang inovatif dan memberdayakan pengembangan yang positif dan berkelanjutan (Arokiasamy *et al.*, 2024; Kurniati & Rojuaniah, 2023; Lee *et al.*, 2025; Pracoyo *et al.*, 2022; Serinkan & Kiziloglu, 2021; Wirda & Herizon, 2025). Maka disusun hipotesis sebagai berikut:

H1: *Organizational Culture* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*

Hubungan antara Psychological Capital dan Job Satisfaction

Secara konseptual dan dimensional *psychological capital* yang mencakup harapan, efikasi diri, optimisme, dan ketahanan, sebagai sumber daya psikologis yang membuat individu meningkatkan kemampuan adaptifnya dalam menghadapi tekanan serta ketidakpastian kerja (Luthans *et al.*, 2004; Zhou *et al.*, 2024). *Psychological capital* yang tinggi juga dipercaya dapat mendorong pemikiran tentang jenjang masa depan yang positif, ketahanan menghadapi rintangan dan tantangan kerja, serta kemampuan menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan (Garcia *et al.*, 2012; Gustina *et al.*, 2024; Zyberaj *et al.*, 2022). Selain itu, persepsi positif terhadap praktik organisasi turut memperkuat harapan, efikasi diri, dan optimisme, yang secara logis berpotensi meningkatkan kepuasan dalam bekerja (Al-Ghazali *et al.*, 2021). Beberapa dari hasil studi terdahulu bahwa *psychological capital* memiliki pengaruh dengan perasaan pekerja yang positif, misalnya kepuasan kerja, komitmen, dan hubungan kekeluargaan yang baik terhadap organisasi. Temuan tersebut terlihat dalam studi yang menunjukkan

hubungan positif antara *psychological capital* dan kepuasan kerja (Ngwenya & Pelser, 2020; Paliga *et al.*, 2022), keterikatan serta komitmen kerja pada berbagai kelompok karyawan, termasuk generasi muda (Shah *et al.*, 2023; Tran & Yen, 2024), serta kaitannya dengan peningkatan kinerja tugas dan kepuasan kerja (Morando, 2023). Maka disusun hipotesis sebagai berikut:

H2: *Psychological Capital* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*.

Hubungan antara Perceived Organizational Support dan Job Satisfaction

Menurut Bendera *et al.* (2025) serta Bannour & Varga (2025), *Perceived Organizational Support* mengarah kepada salah satu cara komunikasi yang transparan dan perhatian yang dibutuhkan pada setiap karyawan, yang diyakini mampu memberikan perasaan yang dihargai, rasa aman terhadap lingkungan dan mendengarkan satu sama lain. Secara logis, dapat disebutkan bahwa kondisi psikis seseorang dapat memicu respon emosi, merasa bahwa dimotivasi, dan rasa nyaman, sehingga berpotensi meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu, dukungan terhadap pengembangan pribadi dapat diasumsikan sebagai bentuk perhatian dan menghargai dari organisasi yang mendorong kesejahteraan psikologis karyawan (Pinnington *et al.*, 2023).

Beberapa studi sebelum juga menyatakan bahwa dengan adanya persepsi *Perceived Organizational Support* cenderung berkaitan pada sikap kerja yang positif, yang serupa dengan pola perilaku kewarganegaraan, motivasi yang lebih tinggi, dan kepuasan kerja yang lebih (Biedma-Ferrer *et al.*, 2025; Singh *et al.*, 2025). Studi sebelumnya pada berbagai konteks, termasuk sektor manufaktur, juga menunjukkan bahwa ketika karyawan merasakan *Perceived Organizational Support*, mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka (Berdiana *et al.*, 2022; Khan *et al.*, 2022; Maan *et al.*, 2020). Maka disusun hipotesis sebagai berikut:

H3: *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*.

Hubungan antara Job Satisfaction dan Employee Performance

Menurut Idris *et al.* (2020) juga Sasmita *et al.* (2023), dalam karya mereka ditunjukkan bahwa kepuasan kerja disirat sebagai evaluasi positif karyawan terhadap pekerjaannya yang dapat meningkatkan motivasi, efektivitas, serta kesiapan untuk berkontribusi lebih baik lagi dalam organisasi. Situasi tersebut dapat juga menciptakan penurunan tingkat stres, jenuh dan lelah, sehingga dapat memaksimalkan efisiensi kerja (Mustofa *et al.*, 2025). Selain itu, komitmen afektif dipandang mampu mendorong dedikasi karyawan serta usaha yang lebih optimal, karena karyawan dengan keterikatan emosional cenderung berupaya lebih keras dalam menjalankan tugasnya (Gazi *et al.*, 2024).

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepuasan kinerja cenderung terkait dengan peningkatan kinerja, loyalitas, dan stabilitas organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa orientasi belajar di tempat kerja dapat memperkuat hubungan antara kinerja karyawan dan kepuasan kinerja (Ateeq *et al.*, 2023; Calen *et al.*, 2025). Sebaliknya, faktor-faktor seperti gaji, peluang jenjang karier, dan kondisi tempat kerja dapat meningkatkan kepuasan, yang pada gilirannya terkait dengan kinerja yang lebih baik (Latifah *et al.*, 2024). Menurut penelitian Nurhasanah *et al.* (2023) kepuasan kerja memiliki dampak positif pada kinerja karyawan, artinya hal ini memengaruhi perilaku dan sikap individu terkait berbagai aspek pekerjaan mereka. Maka disusun hipotesis sebagai berikut:

H4: *Job Satisfaction* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance*

Hubungan antara Organizational Culture, Job Satisfaction dan Employee Performance

Kepuasan kerja terjadi ketika karyawan diberi kesempatan untuk mengalami perubahan positif dan menerima dukungan yang intens oleh lingkungan kerja yang positif. Pracoyo *et al.* (2022) secara sederhana menyatakan bahwa peningkatan pengetahuan atau bahkan jenjang karier dapat meningkatkan kepuasan serta mendorong praktik kerja yang lebih baik., menurut studi (Nasution, 2024) tertera bahwa perusahaan harus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung supaya karyawan merasa puas dan dapat bekerja secara optimal.

Berbagai penelitian yang ada menunjukkan kepuasan kerja memiliki peran dalam menghubungkan budaya organisasi dengan kinerja karyawan (Wirida & Herizon, 2025). Kepuasan kerja yang tinggi juga terbukti memperkuat pengaruh desain pekerjaan terhadap peningkatan kinerja (Nadhor *et al.*, 2025). Juga, kepuasan kerja berkaitan dengan sikap positif karyawan terhadap pekerjaan (Christina & Irianto, 2023) hal ini memengaruhi hubungan antara budaya organisasi dan komitmen karyawan (Hastuti & Muafi, 2022). Temuan-temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan elemen kunci yang menjembatani praktik organisasi dengan kinerja karyawan. Maka disusun hipotesis sebagai berikut:

H5: *Organizational Culture* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance* yang dimediasi *Job Satisfaction*

Hubungan antara Psychological Capital, Job Satisfaction dan Employee Performance

Modal psikologis membantu karyawan memakai keadaan pikiran baik agar hasil kerja meningkat, tetapi keberhasilannya sangat dipengaruhi oleh level kepuasan kerja. Jia & Zhang (2025) menjelaskan bahwa kepuasan kerja yang tinggi dapat memperkuat pengaruh positif *psychological capital* terhadap kinerja. Di samping itu, Paliga *et al.* (2022) menjelaskan bahwa sumber daya psikologis positif akan menghasilkan kinerja dan kepuasan kerja yang lebih baik ketika didukung kondisi afektif yang stabil sebagai efek tidak langsung.

Sejumlah kajian mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja mampu dijadikan penghubung antara *psychological capital* dan kinerja. Ngwenya & Pelsier (2020) mengidentifikasi peran mediasi kepuasan kerja dalam memperkuat pengaruh modal psikologis terhadap kinerja. Durrah (2021) juga menegaskan bahwa kinerja meningkat ketika *psychological capital* bekerja melalui kepuasan kerja. Temuan ini diperkuat oleh Dev *et al.* (2025) yang menemukan mediasi parsial kepuasan kerja dalam meningkatkan pengaruh positif *psychological capital* terhadap kinerja dan keterikatan kerja. Maka pada penelitian ini, dibentuk hipotesa sebagai berikut:

H6: *Psychological Capital* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance* yang dimediasi *Job Satisfaction*

Hubungan antara Perceived Organizational Support, Job Satisfaction dan Employee Performance

Peran mediasi kepuasan kerja dalam menghubungkan faktor-faktor organisasi dengan efektivitas telah ditetapkan dengan baik dalam literatur perilaku organisasi (Asamani *et al.*, 2025). Besarnya semangat kerja seseorang sangat terkait dengan rasa puasnya dalam bekerja, sehingga terlihat bahwa kepuasan kerja punya dampak besar pada hasil kerjanya (Wardiansyah *et al.*, 2024). Dukungan dari perusahaan yang dirasa sangat baik bagi hasil kerja pegawai adalah saat pegawai merasa dekat dengan perusahaannya namun tidak terlalu dekat dengan profesinya (Shahzad & Farrukh, 2018;

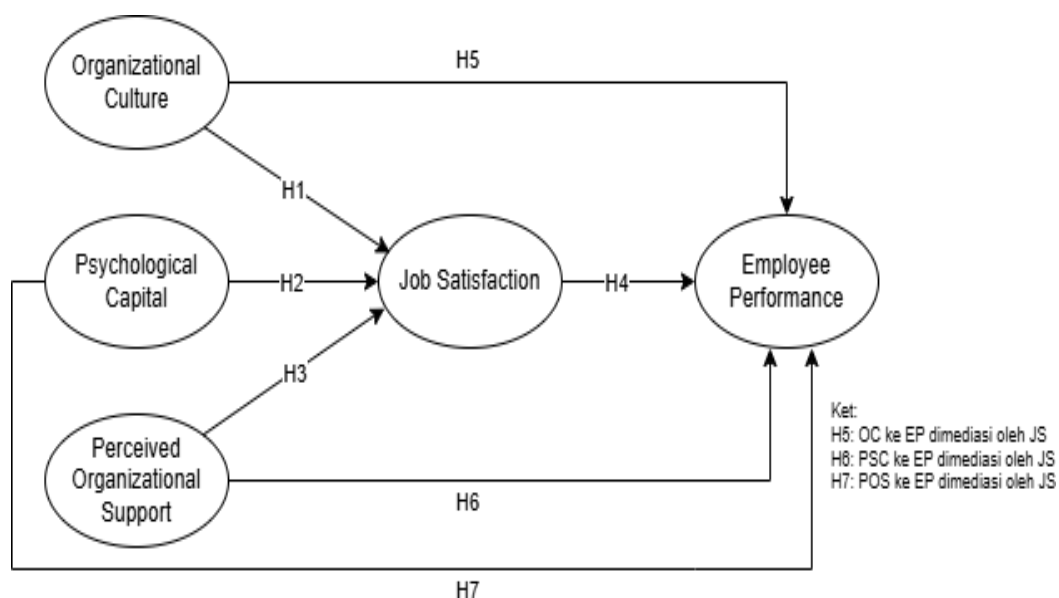
Wargoputri *et al.*, 2024). Penelitian ini menganggap kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara dukungan organisasi yang dirasakan dan kinerja kerja (Li *et al.*, 2025).

Penelitian yang ada menunjukkan bahwa budaya, sistem dan dasar-dasar organisasi yang utamakan pembelajaran dilihat sebagai sumber kerja, yang mungkin dapat meningkatkan rasa puas kerja, juga prestasi pekerja di tempat kerja (Cao *et al.*, 2024). Kajian ini dapati ada hubungan baik antara rasa dukungan motivasi daripada organisasi dan rasa puas kerja pekerja. Bila harapan dan keperluan ini dipenuhi, pekerja akan lebih sejahtera dan mampu menunjukkan kinerja kerja yang lebih tinggi (Khan *et al.*, 2022). Maka pada penelitian ini, dibentuk hipotesa sebagai berikut:

H7: *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance* yang dimediasi *Job Satisfaction*

METODE PENELITIAN

Kerangka Konseptual



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan survei sebagai alat atau media menganalisis hubungan antara *organizational culture*, *psychological capital*, dan *perceived organizational support* menuju ke variabel mediasi yaitu *job satisfaction* lalu *employee performance* sebagai variable dependen. Pengumpulan data pada riset tersebut memakai survei dengan angket daring yang disebar. Angket atau kuesioner itu sarana untuk mengumpulkan data lewat berbagai pertanyaan yang telah dibuat agar mengukur variabel (Ardiansyah *et al.*, 2023). Pengukuran dilakukan dengan skala *likert* dengan skala 1 – 5, dimana skor satu sangat tidak setuju (STS), skor dua tidak setuju (TS), skor tiga netral (N), skor empat setuju (S), skor lima sangat setuju (SS). Pengukuran variabel *organizational culture* mengadopsi dari Zeb *et al.* (2021) terdiri atas 8 pertanyaan. Pengukuran variabel *psychological capital* mengadopsi dari Luthans *et al.* (2007); Paliga *et al.* (2022) terdiri atas 7 pertanyaan. Pengukuran variabel *perceived organizational support* mengadopsi dari Abdulkareem *et al.* (2025) terdiri atas 4 pertanyaan. Pengukuran variabel *job satisfaction* mengadopsi dari Latifah *et al.* (2024) terdiri atas 6 pertanyaan. Pengukuran variabel

employee performance kembali mengadopsi dari Latifah *et al.* (2024) terdiri atas 5 pertanyaan. Sehingga total pengukurannya berjumlah 30 pertanyaan.

Penelitian ini menetapkan karyawan manufaktur sebagai responden, dengan jumlah yang ditentukan Hair *et al.* (2022), yaitu *Ten Times Rules*, artinya adalah pernyataan dengan indikator terbanyak dikali dengan 10. Pada studi ini terkumpul 175 responden yang lolos tahap skrining dari total responden yaitu 185 responden. Teknik pengambilan sampel memakai cara *purposive sampling*, yaitu langkah memilih sampel dengan alasan khusus sesuai maksud riset. Responden dipilih karena dianggap dapat memberikan informasi yang paling relevan terhadap variabel yang diteliti dengan kriteria tertentu, pada penelitian ini kriteria responden yang dapat menjawab kuesioner, akan melalui tahap *screening* terlebih dahulu sebelum mengisi kuesioner, yakni, antara lain: (1) responden minimal 20 tahun dan maksimal 55 tahun, (2) responden harus bekerja sebagai karyawan di industri manufaktur daerah Jabodetabek dan (3) sudah bekerja minimal 6 bulan terakhir, (4) responden merupakan karyawan tetap.

Dilakukan sampel *pretest* pada penelitian ini yaitu pada akhir bulan Desember tahun 2025, kepada 50 karyawan yang bekerja di bidang industri manufaktur, yang mana kuesioner disebarluaskan untuk kepada karyawan yang bekerja di beberapa perusahaan manufaktur melalui *platform* daring secara pribadi, seperti WhatsApp, Telegram, Instagram, dll, untuk memastikan respon yang cepat dan efisien. Untuk memastikan keandalan dan validitas, hasil *pretest* dianalisis menggunakan *software* SPSS sebagai media uji data. Pada uji validitas dan reliabilitas penelitian ini menggunakan analisis faktor SPSS dengan melihat nilai yang tertera dalam *Kaiser Meyer-Olkin* (KMO) dan *Measure of Sampling Adequacy* (MSA). Dimana jika nilai KMO dan MSA $> 0,50$ maka analisis faktornya sudah sesuai (hasil = 0,683). Selanjutnya, dengan uji reliabilitas menunjukkan bahwa setiap variabel memiliki nilai *cronbach's alpha* $> 0,70$ (hasil = 0,919) dan juga berdasarkan nilai signifikansi $< 0,05$. Maka ketiga hal tersebut mengindikasikan bahwa instrument penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang baik (Hair *et al.*, 2019)

Data utama dianalisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), data dikumpulkan melalui *google forms* yang dibagikan kepada responden di bulan Januari 2026. Data itu diperiksa dan diuji dengan program Smart-PLS versi 4.1.1.6, dengan cara PLS-SEM, karena diketahui dapat mengolah kaitan rumit antar variabel laten, entah itu reflektif atau formatif, dan bisa digunakan pada jumlah sampel yang tidak besar. Lewat buku bernama "*A Primer on Partial Least Squares - Structural Equation Modeling*" (PLS-SEM) cara analisis pada riset ini dilakukan dengan lebih rapi, terpercaya, dan cocok dengan praktik terbaik pada pemodelan struktural berbasis kovarian (Hair *et al.*, 2022). Evaluasi dalam penelitian ini meliputi pengujian *convergent validity*, *discriminant validity*, serta *reliability* pada seluruh variabel. *Convergent validity* diukur melalui nilai *factor loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE), dengan ketentuan nilai *factor loading* yang ideal adalah $> 0,70$ dan nilai AVE $> 0,50$, namun jika nilai masih dalam batas $> 0,40$ masih dapat diterima apabila indikator didukung oleh landasan teori yang kuat dan nilai *Composite Reliability* yang masih $> 0,70$ (Hair *et al.*, 2022; Maruf *et al.*, 2021). Kemudian dilakukan uji *Discriminant Validity* (validitas diskriminan) dengan melihat nilai akar kuadrat dari AVE. Untuk uji reliabilitas pada data kuesioner, dengan syarat reliabel jika nilai dari *Composite Reliability* (CR) dan *Cronbach's Alpha* (CA) lebih dari atau diatas 0,70 (Hair *et al.*, 2022). Selanjutnya tahap kedua, yaitu evaluasi model struktural (*inner model*) untuk menguji kesesuaian data dengan model dan pengujian hipotesis. Dalam evaluasi koefisien *determinant* (*R-Square*), jika nilai *R-Square* $< 0,25$ lemah,

0,50 yaitu sedang dan jika $> 0,75$ menunjukkan pengaruh kuat (Hair *et al.*, 2022). Pengujian model fit dengan melihat standar SRMR, model dikatakan fit jika nilai $SRMR < 0,10$. Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai *T-statistic* dan *P-values*. Hipotesis diterima apabila nilai *T-statistic* $> 1,96$ dengan *P-values* $< 0,05$ (Hair *et al.*, 2022).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden yang ikut serta pada penelitian ini adalah pekerja yang ada di pabrik manufaktur (tempat membuat barang dari bahan dasar) yang berlokasi di Jabodetabek dengan jangka waktu kerja paling sedikit 6 (enam) bulan dan berstatus pekerja tetap di tempat tersebut, juga dengan umur antara 20-55 tahun, yang mana sesuai dengan waktu atau masa kerja di pabrik. Terdapat 185 responden yang berpartisipasi, tetapi sesudah melewati proses skrining, yang memenuhi syarat dan diterima menjadi peserta pada riset ini sebanyak 175 orang dengan lama waktu pengumpulan 18 hari. Dengan persentase responden yang terkumpul yakni, perempuan sekitar (57,1%), sedangkan laki-laki sekitar (42,9%). Lebih dari separuh responden berada pada rentang usia 20–28 tahun yang tergolong sebagai Gen Z sebanyak (56,0%), dengan rentang usia 29-44 yang tergolong milenial atau Gen Y sebanyak (23,4%), dan yang terakhir yaitu rentang usia 45-55 yang tergolong Gen X sebanyak (20,6%).

Tabel 1. Hasil Uji Validitas dan reabilitas

Variabel	Konstruk	Loading Factor	Cronbach's Alpha (CA)	Composite Reliability (CR)	AVE	Keterangan
<i>Job Satisfaction</i>	JS1	0.613	0.788	0.849	0.486	Valid
	JS2	0.731				Valid
	JS3	0.743				Valid
	JS4	0.728				Valid
	JS5	0.738				Valid
	JS6	0.614				Valid
<i>Organizational Culture</i>	OC1	0.678	0.842	0.879	0.476	Valid
	OC2	0.688				Valid
	OC3	0.590				Valid
	OC4	0.716				Valid
	OC5	0.664				Valid
	OC6	0.717				Valid
	OC7	0.744				Valid
	OC8	0.714				Valid
<i>Psychological Capital</i>	PSC1	0.695	0.797	0.852	0.452	Valid
	PSC2	0.654				Valid
	PSC3	0.683				Valid
	PSC4	0.716				Valid
	PSC5	0.665				Valid
	PSC6	0.732				Valid
	PSC7	0.547				Valid

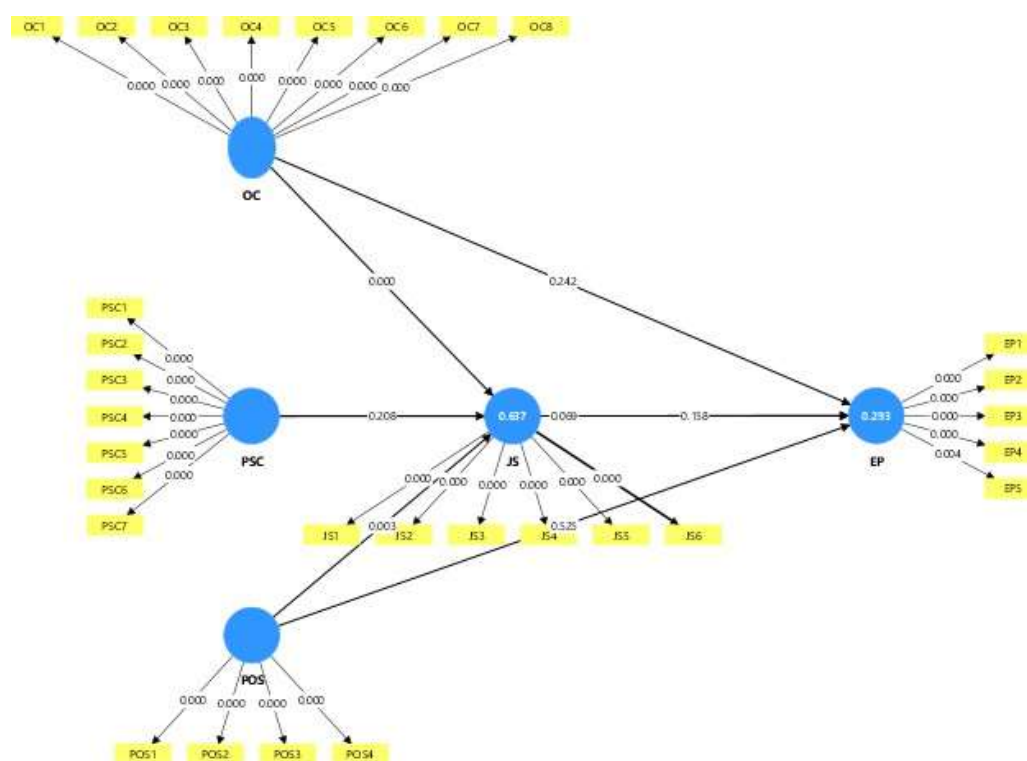
Variabel	Konstruk	Loading Factor	Cronbach's Alpha (CA)	Composite Reliability (CR)	AVE	Keterangan
<i>Perceived Organizational Support</i>	POS1	0.848	0.826	0.885	0.658	Valid
	POS2	0.800				Valid
	POS3	0.823				Valid
	POS4	0.772				Valid
<i>Employee Performance</i>	EP1	0.807	0.751	0.839	0.531	Valid
	EP2	0.805				Valid
	EP3	0.771				Valid
	EP4	0.826				Valid
	EP5	0.283				Valid (Item Reverse)

Uji validitas dan reliabilitas konstruk pada model pengukuran reflektif dilakukan berdasarkan rekomendasi dari Hair *et al.* (2022). Evaluasi model pengukuran mengacu pada beberapa kriteria, yaitu nilai *factor loading* yang secara ideal $> 0,70$, namun jika nilai $> 0,50$ masih dapat dipertahankan dengan pertimbangan relevansi teoritis, Pengukuran validitas konstruk pada penelitian ini dapat diterima dan dinyatakan valid sebanyak 29 indikator, karena indikator memiliki nilai *loading factor* $\geq 0,70$ dengan nilai tertinggi pada indikator 0,848 (POS1) dan terendah pada 0,547 (PSC7), terkecuali pada variable *employee performance* pada indikator yang ke-5 (EP5), dihasilkan bahwa nilainya (0,283) dikarenakan pernyataan yang diberikan bersifat *reverse*, nilai tergolong rendah karena item pernyataan bersifat *reverse*, uji *discriminant validity* dilakukan menggunakan *fornell-lacker*, yaitu dengan membandingkan nilai akar kuadrat AVE. Hasil pengujian menunjukkan bahwa mayoritas konstruk telah memenuhi kriteria, di mana nilai akar kuadrat AVE lebih besar dibandingkan korelasi dengan konstruk lainnya. Hasil pengujian *Composite Reliability* (CR), *Average Variance Extracted* (AVE), dan *Cronbach's Alpha* (CA) menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memenuhi persyaratan reliabilitas dan validitas konvergen. Berdasarkan ketentuan oleh Hair *et al.* (2022), yaitu $CR \geq 0,70$, $CA \geq 0,70$, dan $AVE \geq 0,50$, hasil analisis menunjukkan bahwa variable *Organizational Culture* ($CR = 0,879$; $AVE = 0,476$; $CA = 0,842$), *Psychological Capital* ($CR = 0,852$; $AVE = 0,452$; $CA = 0,797$), *Perceived Organizational Support* ($CR = 0,885$; $AVE = 0,658$; $CA = 0,826$), *Job Satisfaction* ($CR = 0,849$; $AVE = 0,486$; $CA = 0,788$), dan terakhir *Employee Performance* ($CR = 0,839$; $AVE = 0,531$; $CA = 0,751$). Meskipun nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada beberapa konstruk berada sedikit di bawah rentang ideal 0,50, namun nilai *Composite Reliability* (CR) seluruh konstruk sudah $> 0,70$. Mengacu pada Hair *et al.* (2022), kondisi tersebut masih dapat diterima selama reliabilitas konstruk terpenuhi dan indikator memiliki landasan teoritis yang kuat. Oleh karena itu, konstruk dalam penelitian ini tetap dinyatakan memenuhi validitas konvergen dan layak digunakan untuk analisis lanjutan.

Tabel 2. R-Square

	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>	Kesimpulan
EP	0.293	0.276	Lemah
JS	0.637	0.631	Moderate

Analisis struktural model dilakukan untuk menentukan nilai *R-square adjusted* yang disesuaikan dalam setiap kasus, yang menentukan tingkat kemandirian variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Berdasarkan hasil pengujian, variable *Job Satisfaction* dipengaruhi oleh *Organizational Culture*, *Psychological Capital* dan *Perceived Organizational Support* dengan nilai *R-Square adjusted* sebesar 0,631. Hal ini menunjukkan bahwa sekitar 63,1% dari variabel *Job Satisfaction* dapat dijelaskan oleh kedua variable tersebut, sementara hanya 36,9% yang dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian. Selanjutnya, variabel *Employee Performance* yang dipengaruhi *Job Satisfaction* dengan nilai *R-square adjusted* sebesar 0,276. Hasil ini menunjukkan bahwa sebesar 27,6% variasi *Employee Performance* dapat dijelaskan walaupun tergolong lemah oleh variabel *Job Satisfaction* tersebut, sementara 72,4% sisanya dijelaskan oleh variabel atau konteks lain yang tidak termasuk dalam model penelitian. Secara keseluruhan, nilai *R-Square adjusted* menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan penjelasan yang terbatas, sehingga variabel lain di luar model penelitian masih memiliki peran yang cukup besar dalam memengaruhi *Job Satisfaction* dan *Employee Performance*, karena masih tergolong rendah ataupun *moderate*.



Gambar 2. Path Diagram T-Value

Hasil pengujian *quality model* menunjukkan tingkat kecocokan yang baik, dengan nilai SRMR pada *saturated model* sebesar 0,072 dan pada *estimated model* sebesar 0,072, di mana kedua nilai tersebut berada di bawah batas maksimum 0,100. Berdasarkan hasil pengujian *Path Diagram T-Value*, diketahui bahwa sebagian besar hipotesis penelitian (H2, H4, H5, H6, H7) memiliki nilai *T-Statistics* < 1,96 serta *p-value* > 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa data tidak mendukung hipotesis tersebut. Sedangkan hipotesis penelitian lainnya (H1 dan H3) memiliki nilai *T-Statistics* > 1,96 serta *p-value* < 0,05. Hasil ini menunjukkan terdapat pengaruh di beberapa hipotesis saja.

Adapun data lengkap hasil pengujian hipotesis dan uji *Structural Model* berupa *Path Coefficients*. Berdasarkan *Path Diagram T-Value* diatas, dapat disajikan hipotesis model penelitian sebagai berikut. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menggunakan metode SEM-PLS, diperoleh bahwa tidak seluruh hipotesis penelitian didukung oleh data. Dari tujuh hipotesis yang diuji, terdapat dua hipotesis yang diterima dan lima hipotesis yang ditolak. Dari hasil pengujian hipotesis pada tabel diatas, maka dapat diinterpretasikan hasil, sebagai berikut:

Tabel 3. Uji Hipotesis Model Penelitian

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics	P values	Kesimpulan
H1	<i>Organizational Culture</i> berpengaruh positif pada <i>Job Satisfaction</i>	0.450	0.445	0.108	4.159	0.000	H1 Diterima
H2	<i>Psychological Capital</i> berpengaruh positif pada <i>Job Satisfaction</i>	0.115	0.123	0.091	1.260	0.208	H2 Ditolak
H3	<i>Perceived Organizational Support</i> berpengaruh positif pada <i>Job Satisfaction</i>	0.303	0.304	0.100	3.018	0.003	H3 Diterima
H4	<i>Job Satisfaction</i> berpengaruh positif pada <i>Job Satisfaction</i>	0.172	0.176	0.122	1.411	0.158	H4 Ditolak
H5	<i>Job Satisfaction</i> memediasi pengaruh <i>Organizational Culture</i> dan <i>Employee Performance</i>	0.077	0.077	0.058	1.333	0.182	H5 Ditolak
H6	<i>Job Satisfaction</i> memediasi pengaruh <i>Psychological Capital</i> dan <i>Employee Performance</i>	0.020	0.020	0.023	0.864	0.387	H6 Ditolak

H7	Job Satisfaction memediasi pengaruh Perceived Organizational Support dan Employee Performance	0.052	0.056	0.046	1.131	0.258	H7 Ditolak
----	---	-------	-------	-------	-------	-------	------------

Penelitian ini dilakukan guna menguji seluruh hipotesis yang diajukan, dengan teori-teori terdahulu sebagai dasar dan rujukan. Setelah melakukan tahapan uji data, hasilnya menunjukkan bahwa hanya hipotesa 1 dan 3 yang diterima, yaitu *organizational culture* terhadap *job satisfaction* dan *perceived organizational support* terhadap *job satisfaction* beserta peran mediasi. Penelitian ini menyasar pada karyawan manufaktur yang sudah bekerja selama 6 bulan dan sudah berstatus karyawan tetap yang perusahaannya berdomisili di Jabodetabek. Berdasarkan temuan pada penelitian ini, yang mana responden yang dipilih merupakan karyawan manufaktur, dan hasilnya lebih dari separuh dari total responden, yaitu sekitar 56% responden adalah kelompok usia Gen Z berusia 20-28 tahun.

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa hubungan antara *organizational culture* terhadap *job satisfaction* memiliki hubungan yang positif dan signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin kuat budaya *clan culture* (kekeluargaan dan kerja sama), *adhocracy culture* (inovasi dan fleksibilitas), *hierarchy culture* (kedisiplinan dan keteraturan kerja), serta *market culture* (orientasi target dan kinerja), maka kepuasan kerja karyawan juga semakin meningkat. Dengan didukung dengan beberapa penelitian Ambo (2024) yang melakukan penelitiannya di Ethiopia, Afrika Timur, hasilnya yakni terdapat pengaruh antara variabel *organizational culture* dan *job satisfaction*, memiliki efek yang positif pada responden mereka yaitu seorang mahasiswa, meskipun berbeda dengan objek penelitian ini namun survei menunjukkan hasil yang sama.

Pada penelitian ini ditemukan bahwa variabel *organizational culture* dari dimensional *clan culture* menghasilkan nilai *outer loading* pada indikator OC7 yang paling besar yaitu di 0,744 diukur dengan pernyataan bahwa “saya merasa perusahaan ini seperti keluarga dan suasana teras hangat”, artinya mayoritas responden merasa bahwa suasana kekeluargaan di tempat kerja membuat hati puas sehingga berpengaruh pada kepuasan kerja para karyawan. Oleh karena itu, temuan ini menegaskan bahwa penguatan *clan culture* dalam organisasi merupakan faktor strategis yang dapat mendorong peningkatan *job satisfaction*, khususnya melalui terciptanya suasana kerja yang harmonis dan penuh kebersamaan. Sedangkan, pernyataan terendah dari OC5, yakni “perusahaan tempat saya bekerja memiliki struktur kerja yang formal dan jelas dengan SOP yang mengatur pekerjaan di area pabrik”, memiliki nilai *outer loading* yang tergolong rendah yaitu 0,590, maka dapat disimpulkan bahwa sedikit pekerja yang setuju bahwa perusahaan tempat mereka bekerja memiliki struktur kerja yang formal dan jelas, maka dapat dijadikan acuan ataupun rekomendasi bagi perusahaan-perusahaan agar mengimpilkasikan struktur kerja yang jelas dan dilandaskan SOP kerja yang dapat mengatur alur kerja secara maksimal.

Dalam pengujian hipotesis kedua terungkap bahwa *psychological capital* kurang begitu berdampak besar pada *job satisfaction* pekerja pabrik atau manufaktur. Hal ini menandakan bahwa meskipun para pekerja punya modal psikologis yang baik semacam memiliki rasa percaya diri, optimisme, harapan, juga ketangguhan kala menghadapi tekanan kerja, hal itu tak serta merta bikin mereka merasa senang dengan pekerjaan

mereka. Dalam riset ini, tampak bahwa rasa senang bekerja lebih dipengaruhi hal nyata dan dirasakan langsung saat bekerja, misalnya sistem kerja, beban kerja, kompensasi, relasi dengan atasan dan teman kerja, serta keadaan lingkungan kerja. Hal ini sama dengan beberapa riset terdahulu yang menemukan bahwa pengaruh *psychological capital* pada kepuasan kerja tak selalu kuat di tiap keadaan organisasi *outcome* variabel di organisasi (Callista *et al.*, 2021), meskipun terdapat penelitian lain yang menunjukkan hasil berbeda karena perbedaan karakteristik responden dan lingkungan kerja.

Disertai dengan bukti bahwa pernyataan yang diberikan menghasilkan *outer loading* yang rendah, seperti pada indikator PSC7 yang berbunyi “Saya selalu melihat sisi positif dari setiap situasi yang terjadi dalam pekerjaan saya”, maka dengan para pekerja yang kurang setuju dengan pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa para pekerja terkadang masih mempertimbangkan sisi lain untuk melihat situasi kerja, yang kemungkinan guna mengantisipasi risiko yang berpotensi muncul. Selain hal tersebut yang menjadi salah satu alasan mengapa kedua variabel antara *psychological capital* dan *job satisfaction*, disebabkan pula dengan pernyataan-pernyataan lainnya yang membahas, ketidakpercayaan diri pekerja ketika harus mewakili unit kerja dalam pertemuan manajemen juga ketidakmampuan untuk berkontribusi dalam mencapai target yang ditetapkan pada unit kerjanya. Namun, pernyataan dengan nilai *outer loading* tertinggi, yang menjelaskan bahwa “Saya dapat menghadapi tekanan atau situasi kerja yang menantang dengan tetap tenang dan terkendali” yakni yang dapat diasumsikan bahwa pekerja manufaktur, terlebih lagi dengan kelompok kerja Gen Z yang mendominasi jumlah responden di penelitian ini, memiliki semangat dan kemampuan yang cukup mahir untuk menghadapi tekanan dalam pekerjaannya dan dapat mengendalikan kondisi kerjanya meskipun dilakukan atas faktor paksaan.

Dalam uji hipotesis ketiga, melihat *impact* dari dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja dalam kalangan pekerja manufaktur. Penemuan ini tunjukkan bahwa bantuan dan dukungan daripada organisasi yang diterima oleh setiap orang dapat meraih kepuasan kerja orang itu di dunia perusahaan sangat memerlukan dukungan satu sama lain, baik dari atasan maupun bawahan, terbukti dari semua *outer loading* memiliki nilai yang tinggi. Hal ini relevan dengan data yang telah diperoleh berdasarkan pernyataan yang berbunyi, “perusahaan menghargai kontribusi saya terhadap kelancaran dan keberhasilan operasional produksi” maka dapat disimpulkan bahwa seorang pekerja merasa sangat puas jika usaha dan hasil kerja dihargai dan didukung oleh perusahaan dan lingkungan kerjanya, juga dengan perusahaan yang menunjukkan suatu kepedulian dan bersedia membantu dan memberikan kesejahteraan, pekerja menjadi merasa didukung dan menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi. Temuan ini sejalan dengan berbagai penelitian Biedma-Ferrer *et al.* (2025) dan Berdiyana *et al.* (2022) yang beranggapan, dukungan organisasi merupakan suatu hal penting agar kepuasan kerja meningkat, sebab dukungan tersebut dapat mempererat ikatan batin antara pekerja serta organisasi. Maka, hasil penelitian ini menekankan bahwa organisasi harus menjaga juga menambah dukungan bagi pekerja lewat komunikasi terbuka, memberi hadiah atau *reward* yang setimpal, serta peduli pada kebutuhan dan kesejahteraan pekerja agar kepuasan kerja bisa menjadi maksimal.

Hasil uji hipotesis keempat tunjukkan bahwa kepuasan kerja pada hasil kerja berikan hasil yang tidak signifikan, sehingga hipotesis dinyatakan tidak diterima. Hal tersebut bisa diterangkan melalui ciri khas responden penelitian yang adalah pekerja pabrik dengan asal generasi berbeda, yakni Gen Z, Gen Y, dan Gen X, yang punya tujuan kerja, nilai, serta motivasi yang tidak sama. Berdasarkan nilai *outer loading* yang mayoritas rendah, dan dengan contoh pernyataan yaitu “saya merasa puas dengan

pekerjaan saya saat ini sebagai karyawan di lingkungan manufaktur”, maka dengan ini kesimpulannya pekerja di lingkungan manufaktur belum mengalami kepuasan kerja yang sesuai dengan yang diharapkan, selain itu dengan tidak relevannya tugas dan posisi kerja atau perusahaan yang belum memberikan kesempatan pada pekerja untuk menggunakan seluruh keterampilan, dan juga dari sisi atasan dan yang belum sepenuhnya mampu dalam mengendalikan kerja bawahannya. Beberapa faktor atau pernyataan tersebut masih belum sepenuhnya dialami oleh responden di penelitian ini, berdasarkan fakta di lapangan pada salah satu perusahaan manufaktur, kinerja karyawan umumnya lebih banyak ditentukan oleh faktor yang bersifat sistem dan operasional seperti target produksi, standar kerja, pengawasan, pelatihan masing-masing unit kerja, pembagian shift, gaya kepemimpinan serta penggunaan mesin dan teknologi, sehingga peningkatan kepuasan kerja belum tentu secara langsung meningkatkan output kinerja. Dalam riset ini, kira-kira 56,0% responden termasuk gen Z, sehingga bisa ditarik kesimpulan bahwa para gen Z yang bekerja di bidang manufaktur mungkin tidak selalu butuh kepuasan kerja agar kinerja mereka tinggi, namun faktor yang membuat pekerja merasa dihargai seperti pemberian reward ketika berhasil dalam tantangan yang diberikan atasan dan dampaknya pekerja tersebut lebih dipromosikan dengan disertai peningkatan *salary*. Seperti pada temuan penelitian Latifah *et al.* (2024) yang juga mengungkapkan bahwa *job satisfaction* dinyatakan tidak signifikan terhadap *employee performance*, pada penelitiannya dilakukan studi kasus pada salah satu perusahaan properti, dan dibuktikan pada sektor manufaktur di penelitian ini, dengan tidak adanya pengaruh yang signifikan antara *job satisfaction* dengan *employee performance*.

Pengujian hipotesis kelima yaitu pengujian hipotesis mediasi, menunjukkan bahwa *job satisfaction* tidak mampu memediasi pengaruh *organizational culture* terhadap *employee performance*, dan hasil menunjukkan hipotesis dinyatakan ditolak. Temuan ini menunjukkan adanya gap, yaitu budaya organisasi yang baik memang dapat meningkatkan rasa nyaman dan kepuasan kerja, namun tidak otomatis mendorong peningkatan kinerja. Pada konteks karyawan manufaktur, kinerja lebih ditentukan oleh faktor operasional seperti target produksi, SOP, sistem shift, pengawasan, serta keterampilan teknis, sehingga pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja tidak berjalan melalui kepuasan kerja. Selain itu, keberagaman generasi responden (Gen Z, Gen Y, dan Gen X) turut menyebabkan perbedaan orientasi kerja, sehingga kepuasan kerja yang terbentuk tidak selalu diterjemahkan menjadi output kinerja yang sama. Dengan demikian, peningkatan kinerja lebih efektif dilakukan melalui penguatan manajemen kinerja, pelatihan, dan kontrol operasional secara konsisten. Ditunjukkan pada penelitian Kurniawati *et al.* (2025), yaitu hasil studi menunjukkan bahwa *job satisfaction* tidak terbukti menjadi variabel *mediating* dalam hubungan antara *organizational culture* dan *employee performance*, sehingga tidak berperan sebagai jembatan yang efektif antara keduanya di konteks tertentu.

Pengujian hipotesis keenam, memiliki hasil pengujian hipotesis mediasi menunjukkan bahwa *job satisfaction* tidak mampu memediasi pengaruh *psychological capital* terhadap *employee performance*, sehingga hipotesis dinyatakan ditolak. Artikel ini menyoroti fakta bahwa karakteristik psikologis karyawan seperti keyakinan diri, optimisme, harapan, dan ketahanan dapat berkontribusi pada lingkungan kerja yang positif, tetapi tidak selalu meningkatkan produktivitas melalui kepuasan kerja di setiap lingkungan organisasi. Secara konseptual, *psychological capital* dipahami sebagai sumber daya psikologis yang membantu individu menjadi lebih tangguh dan produktif dalam bekerja. Namun, sejumlah studi menegaskan bahwa pengaruh *psychological capital* terhadap kinerja sering kali lebih kuat melalui mekanisme lain seperti *work engagement* atau keterikatan individu pada pekerjaan, sehingga peran *job satisfaction*

sebagai mediator dapat menjadi tidak konsisten pada model tertentu (Prasetyani *et al.*, 2022). Selain itu, kajian lain mengungkap jika *psychological capital* punya kaitan baik dengan rasa puas kerja serta performa, namun hasil riset ini menggarisbawahi bahwa kaitan itu tak serta merta terjadi di semua bidang, khususnya di profesi yang lebih fokus pada target serta standar teknis (Ngo, 2021). Jadi, temuan ini menegaskan bahwa naiknya performa pekerja tidak cukup bersandar pada modal psikologis orang itu saja, tetapi juga perlu ditopang atau didukung sistem kerja yang terang, pelatihan keahlian, serta pengelolaan performa yang terstruktur.

Pengujian hipotesis ketujuh yaitu pengujian hipotesis mediasi, menunjukkan bahwa *job satisfaction* tidak mampu memediasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap *employee performance*, dan pada penelitian ini hipotesis dinyatakan ditolak. Temuan ini mengungkap adanya gap bahwa walaupun pekerja merasa pihak perusahaan peduli, contohnya kebutuhan mereka diperhatikan, dihargai, serta dibantu saat bekerja. Rasa senang yang muncul tidak langsung membuat hasil kerja lebih baik hanya karena pekerja merasa puas. Riset terdahulu pada bidang kesehatan, justru memperlihatkan adanya kaitan yang positif antara dukungan organisasi dan kepuasan kerja, namun hubungan tidak langsung menuju kinerja sering kali tidak konsisten tergantung pada konteks industri dan variabel lain yang ikut berperan dalam mekanisme tersebut (Yona, 2023).

Dalam lingkungan kerja manufaktur yang menuntut standar operasional dan target teknis yang tinggi, kinerja karyawan lebih banyak ditentukan oleh pencapaian output, ketepatan dalam mengikuti SOP, ketanggapan dalam pengawasan, serta kemampuan teknis dibandingkan oleh perasaan kepuasan semata. Selain itu, keberagaman responden dari generasi Gen Z, Gen Y, dan Gen X juga dapat memengaruhi cara karyawan menafsirkan dukungan organisasi dan keterkaitan kepuasan dengan kinerja, karena setiap generasi memiliki orientasi, motivasi, serta ekspektasi kerja yang berbeda-beda. Dengan demikian, temuan ini menegaskan bahwa meskipun dukungan organisasi penting untuk membentuk kepuasan kerja, untuk mendorong peningkatan kinerja diperlukan sinergi dengan strategi struktural seperti manajemen kinerja yang jelas, pelatihan yang terarah, serta sistem operasional yang efektif agar efek dukungan organisasi dapat benar-benar terefleksikan dalam performa kerja yang nyata.

Berdasarkan seluruh bahasan yang sudah dijelaskan, penelitian ini memperlihatkan bahwa rasa puas pekerja di bidang manufaktur terbentuk utamanya lewat hal-hal yang paling lekat dengan kegiatan bekerja setiap hari. Hasil analisis membuktikan bahwa *organizational culture* dan *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*, sehingga budaya kerja yang kondusif serta dukungan organisasi yang dirasakan karyawan mampu meningkatkan kenyamanan, keterikatan, dan persepsi positif terhadap pekerjaan. Namun demikian, pola hubungan yang berbeda muncul ketika penelitian menguji keterkaitan dengan *employee performance*. Temuan menunjukkan bahwa *job satisfaction* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, serta tidak mampu menjadi mekanisme mediasi yang menjembatani pengaruh variabel independen terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan kalau pada dunia produksi atau manufaktur, hasil kerja staf lebih besar pengaruhnya dari hal yang terkait kerja dan bisa diukur. Maka, riset ini memberi arti bahwa rasa senang kerja jadi hal penting buat buat suasana kerja yang baik dan tenang, akan tetapi peningkatan hasil kerja butuh bantuan yang lebih jelas lewat perbaikan manajemen kinerja, perluasan kompetensi, juga aturan cara kerja yang tetap. Karena itu, pihak perusahaan disarankan untuk menggabung penerapan budaya organisasi serta bantuan kerja yang baik dengan aturan operasional yang teratur agar rasa

senang kerja tidak cuma berhenti di sisi pikiran, namun bisa diarahkan jadi hasil kinerja yang lebih optimal.

PENUTUP

Kesimpulan dan Saran

Hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini mengkonfirmasi bahwa hanya H1 dan H3 yang diterima, di mana *organizational culture* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*, serta *perceived organizational support* juga berdampak positif dan pengaruh signifikan terhadap *job satisfaction* yang di uji pada karyawan manufaktur di area Jabodetabek. Sementara itu, hipotesis lainnya dinyatakan ditolak karena tidak signifikan, yaitu *psychological capital* terhadap *job satisfaction* (H2), *job satisfaction* terhadap *employee performance* (H4), serta hipotesis mediasi, yaitu pada hubungan *organizational culture* dan *job satisfaction* sebagai mediasi dan *employee performance* sebagai dependen (H5), *psychological capital* dan *job satisfaction* sebagai mediasi dan *employee performance* sebagai dependen (H6), dan *perceived organizational support* dan *job satisfaction* sebagai mediasi dan *employee performance* sebagai dependen (H7). Hal ini menunjukkan bahwa produktivitas pekerja dalam konteks manufaktur lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor organisasional. Namun, produktivitas pekerja bukanlah mekanisme yang dapat menjelaskan pertumbuhan produktivitas pekerja secara langsung atau non-linear.

Selain itu, dominasi hipotesis yang ditolak menunjukkan bahwa hubungan antar variabel dalam penelitian ini tidak sesuai dengan kerangka teoritis umum khususnya ketika variabel dependen mengarah pada *employee performance*. Keadaan ini menunjukkan bahwa dalam konteks sektor manufaktur, performa karyawan lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor yang bersifat struktural dan operasional misalnya target produksi, standar kualitas, dan lainnya, sehingga variabel psikologis maupun sikap kerja seperti *job satisfaction* tidak selalu menjadi determinan utama kinerja, termasuk sebagai jalur mediasi. Selain itu, karakteristik responden yang didominasi oleh kelompok Gen Z juga berpotensi memengaruhi pola hubungan tersebut, mengingat perbedaan orientasi kerja antar generasi dapat menyebabkan kepuasan kerja tidak selalu diterjemahkan menjadi peningkatan output kinerja secara konsisten.

Berdasarkan penelitian, implikasi manajerial untuk perusahaan manufaktur menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja karyawan harus difokuskan pada penguatan budaya organisasi dan dukungan yang dirasakan karyawan. Budaya kerja yang mengutamakan suasana kekeluargaan, inovasi, fleksibilitas, struktur, dan prosedur yang jelas, serta orientasi target yang terukur terbukti dapat meningkatkan kenyamanan dan keterikatan karyawan terhadap pekerjaan. Selain itu, perusahaan perlu memperkuat dukungan organisasi yang dirasakan melalui pemberian apresiasi yang adil, komunikasi terbuka, perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, dan peluang pengembangan karier. Namun, karena kepuasan kerja tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja, peningkatan performa karyawan manufaktur lebih efektif dilakukan dengan memperkuat sistem operasional, seperti kejelasan target produksi, pengawasan konsisten, pelatihan teknis, dan manajemen kinerja berbasis indikator yang terukur. Mengingat mayoritas responden berasal dari generasi muda, perusahaan harus menerapkan strategi kepemimpinan yang fleksibel dan sistem penghargaan yang transparan agar motivasi tetap terjaga, sehingga pekerja dapat merasa dihargai dengan adanya program-program yang memotivasi, seperti apabila tantangan dari atasan berhasil, maka akan memperoleh penghargaan berupa *expand salary*. Dengan

menggabungkan pendekatan psikologis dan struktural secara seimbang, perusahaan tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang baik, tetapi juga mampu mendorong pencapaian kinerja yang lebih optimal dan berkelanjutan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Salah satu keterbatasan utama penelitian ini adalah karakteristik respondennya yang terbatas pada karyawan manufaktur berstatus tetap yang tinggal di Jabodetabek. Ini berarti hasil penelitian ini belum bisa diaplikasikan secara luas pada industri lain atau daerah lain. Penelitian ini juga memiliki keterbatasan lainnya, yaitu respondennya kebanyakan dari kelompok usia Gen Z. Ini bisa mempengaruhi hasil penelitian tentang kepuasan kerja dan kinerja, karena setiap generasi memiliki nilai, ekspektasi, dan orientasi kerja yang berbeda-beda. Masalah lainnya adalah cara mengukur kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan persepsi responden untuk mengukur kinerja karyawan. Namun, ini bisa menyebabkan perbedaan antara kinerja karyawan yang sebenarnya dan evaluasi yang diberikan. Kinerja karyawan yang sebenarnya bisa diukur secara objektif, tapi evaluasi yang diberikan responden mungkin tidak selalu akurat. Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mencakup lebih banyak sampel dengan menggunakan indikator kinerja yang lebih objektif. Selain itu juga, penelitian harus mempertimbangkan faktor lain yang lebih relevan dengan industri manufaktur, seperti keterlibatan karyawan, disiplin kerja, beban kerja, sistem reward, dan kepatuhan terhadap SOP, agar model penjelasan terhadap kinerja karyawan menjadi lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdulkareem, A. K., Ishola, A. A., & Ayinla, A. A. (2025). Ethical behaviour , organisational support and employee outcomes in driving public sector organisational performance. *RAUSP Management Journal*, 60(1), 169–185. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-06-2024-0130>
- Al-Ghazali, B. M., Sadiq Sohail, M., & Jumaan, I. A. M. (2021). Csr perceptions and career satisfaction: The role of psychological capital and moral identity. *Sustainability (Switzerland)*, 13(12), 1–23. <https://doi.org/10.3390/su13126786>
- Al-Zubi, S. K., Ibrahim, H., & Ismail, E. (2025). The Influence of Leadership Style on Employee Performance in Jordanian Banks : The Mediating Role of Perceived Organizational Support. *International Journal of Accounting and Economics Studies*, 12, 992–999.
- Alkhodary, D. A. (2023). Exploring the Relationship between Organizational Culture and Well-Being of Educational Institutions in Jordan. *Administrative Sciences*, 13(3). <https://doi.org/10.3390/admsci13030092>
- Alqarni, N. M., Mclaughlin, P., Al-ashaab, A., & Aziz, N. A. (2022). *Factors Influencing Organizational Culture to Facilitate Radical Innovation in Mature Manufacturing Organizations*. 2022. <https://doi.org/10.5171/2022.752939>
- Ambo, A. A. (2024). The effect of organizational culture on trainers ' job satisfaction in the Addis Ababa City Administration , Ethiopia. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2375999>

- Ardiansyah, Risnita, & Jailani, M. S. (2023). *Teknik Pengumpulan Data Dan Instrumen Penelitian Ilmiah Pendidikan Pada Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif. 1*, 1–9.
- Arokiasamy, A. R. A., Doraisingam, P., Krishnasamy, H. N., Wider, W., Far, S., Hossain, A., & Sawitri, D. R. (2024). Discover Sustainability Greening the dragon : how Malaysian SMEs can achieve SDGs through engaged employees. *Discover Sustainability*. <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00642-3>
- Asamani, L., Acquah-Coleman, R., Senayah, W. K., & Oppong, S. (2025). Interactive roles of resource availability , role clarity and employee motivation in enhancing organisational effectiveness through employee performance and job satisfaction. *Discover Psychology*.
- Ateeq, A., Alzoraiki, M., Milhem, M., & Al-Absy, M. (2023). Impact of employee loyalty on job performance : Mediating role of job satisfaction on the example of Zain company , Bahrain. *Problems and Perspectives in Management*. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(2\).2023.44](https://doi.org/10.21511/ppm.21(2).2023.44)
- Atmaja, D. R., & Putri, W. A. (2024). The Effect of Employee Relations and Transformational Leadership on Job Satisfaction : The Mediating Role of Interpersonal Trust in Colleagues and Managers. *Journal of Business & Behavioural Entrepreneurship*, 8(December 2024), 111–123.
- Bannour, N., & Varga, E. (2025). Can training act as a mediator between employee csr, organizational support, and job satisfaction in tourism? Results of research at a hungarian hotel chain. *Geojournal of Tourism and Geosites*, 61(3), 1698–1708. <https://doi.org/10.30892/gtg.61328-1538>
- Bendera, E. D., Chong, Y., & Ng, L. P. (2025). How human resource practices , organisational support and trustworthiness shape job satisfaction. *SA Journal of Human Resource Management*, 1–14.
- Berdiyana, M., W, D. T. W., & Witjaksono, A. D. (2022). *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding The Influence of Perceived Organizational Support , Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance*. 314–324.
- Biedma-Ferrer, J. M., Medina-Garrido, J. A., & Bogren, M. (2025). Current Issues in Tourism Work-family policies and perceived organisational support as drivers of well-being and satisfaction among employees in the tourism industry. *Current Issues in Tourism*, 28(19), 3109–3127. <https://doi.org/10.1080/13683500.2024.2381241>
- Calen, Edrward, Y. R., Goh, T. S., & Toni, N. (2025). The Role Of Digital Innovation Behaviour , Employee Satisfaction And Workforce Agility On Employee Performance During Digital Era. *Innovative and Economics Research Journal*, 13(3), 319–339. <https://doi.org/10.2478/eoik-2025-0068>
- Callista, A. W., Psikologi, D., Psikologi, F., & Airlangga, U. (2021). Buletin Riset Psikologi dan Kesehatan Mental Pengaruh Psychological Capital dan Perceived Organizational Support terhadap Intensi Job Hopping Pekerja Generasi Milenial. *Buletin Riset*

Psikologi Dan Kesehatan Mental, 1(1), 196–208.

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*.
- Cao, T. H. V., Chai, D. S., Nguyen, L. P., Nguyen, H. T. H., Han, C. S., & Park, S. (2024). Learning organization and employee performance: the mediating role of job satisfaction in the Vietnamese context. *The Learning Organization*, 32(7), 53–73. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2023-0177>
- Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K. M., Sucharski, I. L., & Aselage, J. (2009). Perceived Organizational Support and Extra-Role Performance: Which Leads to Which? *Journal of Social Psychology*, 148(1), 119–124.
- Christina, E., & Irianto, J. (2023). The Influence of Authentic Leadership and Organizational Culture on Performance through Satoria Pharma ' s Employee Satisfaction. *RSF Conference Proceeding Series: Business, Management and Social Science*, 3(3).
- Dev, S., Ejoke, U. P., Abraham, J., Madukwe, A. U., Dev, S., Ejoke, U. P., Abraham, J., & Madukwe, A. U. (2025). Psychological capital as a catalyst: Unlocking job satisfaction , embeddedness , and performance among international faculty. *Cogent Education*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2025.2555739>
- Durrah, O. (2021). Organizational pride as an antecedent of employee creativity in the petrochemical industry. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-08-2019-0235>
- Esen, E. (2021). Moderating Role of Psychological Well-Being on The Relationship Between Psychological Capital. *Management Research and Practice Volume*, 13(4), 26–41.
- Garcia, P. R. J. M., Restubog, S. L. D., Toledano, L. S., Tolentino, L. R., & Rafferty, A. E. (2012). Differential moderating effects of student- and parent-rated support in the relationship between learning goal orientation and career decision-making self-efficacy. *Journal of Career Assessment*, 20(1), 22–33. <https://doi.org/10.1177/1069072711417162>
- Gazi, M. A. I., Yusof, M. F., Islam, A., Amin, M. Bin, & Senathirajah, A. R. bin S. (2024). Analyzing the impact of employee job satisfaction on their job behavior in the industrial setting : An analysis from the perspective of job performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(4), 100427. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100427>
- Guan, X., Sun, T., Hou, Y., Zhao, L., Luan, Y., & Fan, L. (2014). The relationship between job performance and perceived organizational support in faculty members at Chinese universities : a questionnaire survey. *BMC Medical Education*.
- Gunawan, M., Soetjipto, B. W., Wijayanti, R., Chrisanty, F. N., Rachmawati, A. W., Rahmawati, S., & Walmsley, A. (2021). *Transformational entrepreneurship and its effect on readiness for change , psychological capital , and employee performance : evidence from an Indonesian bank [version 1 ; peer review : 2 approved , 1 approved*

with reservations].

- Gustina, A., Liu, J. S., Indartono, S., Endarwati, M. L., & Darmawati, A. (2024). Connecting the dots: How parent support shapes career readiness through psychological capital. *SA Journal of Human Resource Management*, 22, 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2540>
- Hair, Jr., J. F., M. Hult, G. T., M. Ringle, C., Sarstedt, & Marko. (2022). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) [3 ed]. In *Sage Publishing* (Vol. 3, Issue 1).
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis*. <https://doi.org/10.1002/9781119409137.ch4>
- Hakro, T. H., & Siddiqui, M. B. (2023). Assessing the relationship between Organizational Culture, Job Satisfaction, Employee Performance and Employee Engagement. *Research Journal of Social Sciences & Economics Review*, 4(2), 23–30.
- Hastuti, D. T., & Muafi. (2022). The influence of organizational environmental culture on employee performance mediated by green human resource management (GHRM) and job satisfaction. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy*, 4(1), 24–36.
- Huang, Z., Ismail, I. A., Hayati, A., & Ghazali, A. (2025). *The influence of psychological capital on employment expectations of vocational undergraduate students : The chain mediating role of active coping style and educational flow experience*. 1–16. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0319742>
- Hwa, S., Wider, W., Lajuma, S., & Jiang, L. (2024). Key factors affecting employee job satisfaction in Malaysian manufacturing firms post COVID-19 pandemic : a Delphi study. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2380809>
- Idris, Adi, K. R., Soetjipto, B. E., & Supriyanto, A. S. (2020). The mediating role of job satisfaction on compensation, work environment, and employee performance: evidence from indonesia. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 735–751.
- Jia, L., & Zhang, P. (2025). The impact of psychological capital on job performance among government employees in China. *Scientific Reports*, 1–18.
- Khan, M. A., Shafique, D. Z., & Qasim, A. (2022). International Journal of Social Science And Human Research The Impact of Perceived Organizational Support Program on Employee Performance in the Presence of Job Satisfaction. *International Journal of Social Science And Human Research*, 05(12), 5466–5478. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i12-33>
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Buuren, S. Van, Beek, A. J. Van Der, Vet, H. C. W. De, & Koopmans, L. (2013). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6–28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>

- Kurniati, N., & Rojuaniah, R. (2023). The Effect of Transformational Leadership, Behavioral Integrity and Organizational Culture on Employee Performance. *SINOMIKA Journal: Publikasi Ilmiah Bidang Ekonomi Dan Akuntansi*, 1(5), 1153–1172.
- Kurniawati, E., Arief, M., & Riadi, R. (2025). The Effect Of Organizational Culture , Performance Benefits And Transformational Leadership On Employee Performance Mediated By Job Satisfaction. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*, 3(04), 681–704.
- Kustiawan, U., Marpaung, P., Lestari, U. D., & Andiyana, E. (2022). The Effect of Affective Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Employee Engagement on Job Happiness and Job Performance on Manufacturing Company in Indonesia. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 19, 573–591. <https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.52>
- Latifah, I. N., Suhendra, A. A., & Mufidah, I. (2024). Factors affecting job satisfaction and employee performance : a case study in an Indonesian sharia property companies. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(3), 719–748. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2021-0132>
- Lee, B., Lee, E., & Kim, J. (2025). Analysis of Factors Affecting Job Satisfaction for Sustainable Workforce Development : Insights from IT Industry Employee Reviews. *Sustainability (Switzerland)*, 1–24.
- Li, L., Kanchanapoom, K., Deeprasert, J., Duan, N., & Qi, Z. (2025). Unveiling the factors shaping teacher job performance : exploring the interplay of personality traits , perceived organizational support , self-efficacy , and job satisfaction. *BMC Psychology*, 1–14.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). *social capital Positive psychological capital : Beyond human and social capital*. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2003.11.007>
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). *The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate – Employee Performance Relationship*. <https://doi.org/10.1002/job.507>
- Maan, A. T., Abid, G., Butt, T. H., Ashfaq, F., & Ahmed, S. (2020). Perceived organizational support and job satisfaction : a moderated mediation model of proactive personality and psychological empowerment. *Future Business Journal*, 6(1), 1–10. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00027-8>
- Manzoor, F., Wei, L., Asif, M., & Siraj, M. (2025). Unpacking the impact of organizational culture and CSR on happiness management: effects on consumer happiness. *BMC Psychology*, 13(1). <https://doi.org/10.1186/s40359-025-02905-8>

- Martins, H., & Proença, T. (2012). Minnesota Satisfaction Questionnaire - Psychometric Properties and Validation in a Population of Portuguese Hospital Workers. *FEP Working Papers, October*.
- Maruf, T. I., Manaf, N. H. B. A., Haque, A. K. M. A., & Maulan, S. B. (2021). Factors affecting attitudes towards using ride-sharing apps. *International Journal of Business, Economy and Law*, 25(2), 60–70.
- Mohiya, M. (2025). The effect of social media on employee engagement: the mediating role of job satisfaction and perceived organizational support. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(559), 1–15. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-04849-1>
- Morando, M. (2023). Disentangling Workplace Sexism in Age Generations : A Multi-Group Analysis on the Effects on Job Satisfaction and Task Performance. *Administrative Sciences*.
- Mustofa, A., Tjahjono, H. K., & Qamari, I. N. (2025). Prophetic leadership , satisfaction , Islamic citizenship capability , and performance in Islamic financial institutions. *Journal of Economics and Management*, 47, 449–484.
- Nadhor, R. A., Prabandari, S. P., & Kurniawati, D. T. (2025). The impact of information technology and organizational culture on employee performance : The mediating role of job satisfaction and the moderating role of technology-task fit. *International Journal of Research in Business & Social Science*, 14(5), 125–141.
- Nasution, D. M. P. (2024). The Role of Organizational Culture on Employee Performance through Job Satisfaction and Work Motivation. *Journal of Entrepreneurship and Business*, 5(1), 55–68. <https://doi.org/10.24123/jeb.v5i1.6099>
- Ngo, T. T. (2021). Impact of Psychological Capital on Job Performance and Job Satisfaction : A Case Study in Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 495–503. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no5.0495>
- Ngwenya, B., & Pelsier, T. (2020). Impact of psychological capital on employee engagement , job satisfaction and employee performance in the manufacturing sector in Zimbabwe. *SA Journal of Industrial Psychology*, 1–13.
- Nurhasanah, N., Pratama, Y. A. S., & Nurmaisayah, I. (2023). The Effect of Job Satisfaction, Work-Life Balance and Psychological Well-Being on Employee Performance at PT. JAS. *Applied Quantitative Analysis*, 2(2), 1–13. <https://doi.org/10.31098/quant.944>
- Paliga, M., Kozusznik, B., Pollak, A., & Sanecka, E. (2022). The relationships of psychological capital and influence regulation with job satisfaction and job performance. *PLoS ONE*, 1–20. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0272412>
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia.

International Journal of Law and Management, 59(6), 1337–1358.
<https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>

- Pinnington, A., Mir, F. A., & Ai, Z. (2023). The significance of general skills training for early career graduates : relationships with perceived organizational support , job satisfaction and turnover intention. *European Journal of Training and Developmen*, 48(7), 705–729. <https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2023-0002>
- Pracoyo, N. A., Tubastuvi, N., Santoso, S. B., & Wahyuni, S. (2022). *Determinants of employee performance : The mediating role of job satisfaction*. 11(2), 144–156.
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee Performance at Workplace : Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, 1–17. <https://doi.org/10.1177/2278533716671630>
- Prasetyani, I. W., Desiana, P. M., Studi, P., Manajemen, M., Ekonomi, F., Indonesia, U., & Armstrong, M. (2022). Mediasi Psychological Capital dan Work Engagement terhadap Pengaruh Kecerdasan Emosional pada Kinerja Pegawai Negeri Sipil faktor implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja lingkungan Direktorat Jenderal Kesehatan adanya pengaruh kecerdasan emosional bagai. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 10(2), 144–154.
- Sabir, I., Ali, I., Majid, M. B., Sabir, N., & Mehmood, H. (2020). Impact of perceived organizational support on employee performance in IT firms – a comparison among Pakistan and Saudi Arabia. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(3), 795–815. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2019-1914>
- Sasmita, E. E., Utami, H. N., & Ruhana, I. (2023). The mediating effect of job satisfaction and knowledge sharing behaviour on job performance. *SA Journal of Human Resource Management*, 1–7.
- Serinkan, C., & Kiziloglu, M. (2021). The Relationship between Organisational Culture and Job Satisfaction in Higher Education Institutions : The Bishkek Case. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 29(2), 168–179.
- Shah, T. A., Parray, Z. A., & Islam, S. (2023). The empirical relationship between transformational leadership and job attitudes : mediating role of psychological capital – a study of healthcare in India. *International Journal of Public Leadership*, 19(1), 45–63. <https://doi.org/10.1108/IJPL-07-2022-0042>
- Shahzad, I. A., & Farrukh, M. (2018). Decision-making participation eulogizes probability of behavioral output ; job satisfaction , and employee performance (evidence from professionals having low and high levels of perceived organizational support). *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 14(3), 321–339. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-01-2018-0006>
- Sidabutar, E., Syah, T. Y. R., & Anindita, R. (2020). The Impact of Compensation, Motivation, and Job Satisfaction on Employee Performance. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 4(1).

- Singh, S., Bhatt, A. S., Valliammal, M., Bhalla, R., & Sinha, A. (2025). The Influence of Perceived Organizational Support and Role Conflict on Employee Quiet Quitting : The Mediating Role of Job Satisfaction. *International Review of Management and Marketing*, 15(6), 52–58.
- Sookdawoor, O., & Grobler, A. (2022). The dynamics of ethical climate : mediating effects of ethical leadership and workplace pressures on organisational citizenship behaviour The dynamics of ethical climate: mediating effects of ethical leadership and workplace. *Cogent Business & Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2128250>
- Sun, C., Xing, Y., Wen, Y., Wan, X., Ding, Y., Cui, Y., & Xu, W. (2023). Association between career adaptability and turnover intention among nursing assistants : the mediating role of psychological capital. *BMC Nursing*, 1–13. <https://doi.org/10.1186/s12912-023-01187-y>
- Tran, H. M. N., & Yen, N. N. T. (2024). The Relationship between Psychological Capital and Work Commitment : A Study among Gen Z Workers in Vietnam. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 15(3), 38–50. <https://doi.org/10.47297/wspchrmWSP2040-800503.20241503>
- Trisninawati, Chantika, T., Sartika, D., Helmi, S., & Sahrani, S. (2025). Correlation of Organizational Culture and Work Environment With Employee Performance. *Jurnal Ilmiah Ilmu Terapan Universitas Jambi*, 9(3), 1172–1184.
- Tyas, A. A. W. P., Tippe, S., & Sutanto, S. (2020). Effect of Organizational Culture, Employee Competency on Self Efficacy and Employee Engagement In Human Resources Development Agency (BPSDM) Ministry of Law and Human Rights Republic of Indonesia. *Kresna Social Science and Humanities Research*, 1, 1–12. <https://doi.org/10.30874/ksshr.11>
- Wardiansyah, D. R., Indrawati, N. K., & Kurniawati, D. T. (2024). The effect of employee motivation and employee engagement on job performance mediated by job satisfaction. *Research in Business & Social Science*, 13(1), 220–231.
- Wargoputri, A. I., Sri, R., Wahyuningsih, H., & Surwanti, A. (2024). Optimizing job performance through perceived organizational support and self efficacy : the mediating role of work engagement. *Jurnal Aplikasi Manajemen Dan Bisnis*, 10(3), 780–789.
- Wickramaratne, W. P. R. (2021). Sustainability in Career Development: The Impact of Career Development Culture and Career Support of Senior Management on Career Satisfaction. *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 10(2), 1–9. <https://doi.org/10.5195/emaj.2020.194>
- Wirda, F., & Herizon, H. (2025). Service competency in shaping organisational culture and performance : SEM evidence. *SA Journal of Human Resource Management*, 1–11.
- Yona, T. S. (2023). The Influence of Perceived Organizational Support and Rewards on Employee Satisfaction With Employee Performance as a Mediation Variable at

Bhayangkara Hospital. *Jurnal Manajemen Universitas Bung Hatta*, 18.

- Zeb, A., Akbar, F., Hussain, K., Rabnawaz, M., & Zeb, F. (2021). The competing value framework model of organizational culture , innovation and performance. *Business Process Management Journal*, 27(2), 658–683. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2019-0464>
- Zhou, A., Liu, J., Xu, C., & Jobe, M. C. (2024). *Effect of Social Support on Career Decision-Making Difficulties : The Chain Mediating Roles of Psychological Capital and Career*.
- Zyberaj, J., Seibel, S., Schowalter, A. F., Pötz, L., Richter-Killenberg, S., & Volmer, J. (2022). Developing Sustainable Careers during a Pandemic: The Role of Psychological Capital and Career Adaptability. *Sustainability (Switzerland)*, 14(5). <https://doi.org/10.3390/su14053105>