

ANALISA PENGARUH BUDAYA KERJA PADA KEPUASAN KERJA SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN POLITEKNIK LP3I JAKARTA KAMPUS CIKARANG

Oleh:

¹Herman, ²Nurjamilah

^{1,2}Administrasi Bisnis, Universitas Wanita Indonesia
Jl. A. Yani No.18-20, Malabar, Kec. Lengkong, Kota Bandung, Jawa Barat 40262

e-mail: herman.cikarang@lp3i.id¹, nurjamilah@iwu.ac.id²

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of work culture on job satisfaction and its implications for the employee performance at LP3I Jakarta Polytechnic, Cikarang Campus. Specifically, this study seeks to identify the effect of work culture on job satisfaction and employee performance. This research employs a quantitative approach using descriptive and verificative methods. The descriptive method is used to describe the existing conditions of work culture, job satisfaction, and employee performance based on the results of questionnaires distributed to the respondents. Meanwhile, the verificative method is applied to examine the relationships among the research variables. The data were analyzed using SPSS version 26 through instrument validity and reliability tests, classical assumption tests, simple linear regression analysis, the t-test, the coefficient of determination (R^2), and path analysis to determine the direct and indirect effects among the variables. The results indicate that work culture has a significant positive effect on job satisfaction. Furthermore, work culture also has a significant positive effect on employee performance. Job satisfaction was found to act as an intervening variable that mediates the relationship between work culture and employee performance.

Keywords: *Work Culture, Job Satisfaction, Employee Performance*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya kerja terhadap kepuasan kerja serta implikasinya terhadap kinerja karyawan Politeknik LP3I Jakarta Kampus Cikarang. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi pengaruh budaya kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif dan verifikatif. Metode deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi budaya kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan berdasarkan hasil penyebaran kuesioner kepada responden. Metode verifikatif digunakan untuk menguji pengaruh antarvariabel penelitian. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan program SPSS versi 26 melalui uji validitas dan reliabilitas instrumen, uji asumsi klasik, analisis regresi linier sederhana, uji t, koefisien determinasi (R^2), serta analisis jalur (*path analysis*) untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel. Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, budaya kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja terbukti berperan sebagai variabel intervening yang memediasi pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: Budaya Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Fenomena global menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia (SDM) semakin menjadi faktor penentu keberhasilan organisasi di tengah lingkungan bisnis dan institusional yang dinamis serta penuh ketidakpastian. World Economic Forum (2023) menegaskan bahwa lebih dari 67% keberhasilan transformasi organisasi ditentukan oleh kualitas dan kesiapan SDM, melampaui kontribusi investasi teknologi maupun modal fisik. Temuan ini sejalan dengan pandangan Ulrich, Younger, dan Brockbank (2020) yang menempatkan SDM sebagai *strategic human capital*, yakni aset utama yang memiliki peran sentral dalam menggerakkan, mengintegrasikan, dan mengoptimalkan sumber daya organisasi lainnya. Dengan demikian, SDM tidak lagi dipandang sekadar faktor operasional, melainkan sebagai pendorong utama penciptaan nilai dan keunggulan bersaing organisasi.

Berbeda dengan sumber daya fisik yang relatif statis, manusia memiliki karakteristik dinamis yang mencakup aspek kognitif, afektif, dan sosial sehingga memerlukan pendekatan manajerial yang adaptif dan berbasis pemahaman perilaku. Colquitt, LePine, dan Wesson (2021) menekankan bahwa efektivitas organisasi sangat bergantung pada kemampuan manajemen dalam menciptakan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan kepuasan kerja serta mendukung perilaku kerja positif karyawan. Secara empiris, Gallup (2022) melaporkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat kepuasan dan keterikatan kerja yang tinggi mampu meningkatkan produktivitas hingga 21% serta menurunkan tingkat turnover dan absensi secara signifikan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kualitas pengelolaan SDM merupakan determinan penting bagi peningkatan kinerja organisasi.

Dalam perspektif manajemen kontemporer, SDM dipandang sebagai investasi jangka panjang yang memberikan kontribusi berkelanjutan terhadap kinerja dan keberlangsungan organisasi. Pfeffer (2020) menegaskan bahwa praktik pengelolaan SDM yang berkualitas melalui pengembangan kompetensi dan lingkungan kerja yang kondusif mampu meningkatkan produktivitas, inovasi, dan nilai organisasi secara signifikan. Oleh karena itu, keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kemampuannya dalam mengelola dan mengembangkan kinerja SDM secara strategis.

Dalam konteks organisasi, budaya kerja menjadi salah satu faktor penting yang memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Schein (2019) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola nilai, keyakinan, dan praktik bersama yang membentuk cara anggota organisasi berpikir, berperilaku, dan merespons perubahan lingkungan. Budaya kerja yang kuat dan adaptif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi, serta membentuk perilaku kerja yang produktif. Hal ini didukung oleh Denison Consulting (2021) serta Cameron dan Quinn (2021) yang menyatakan bahwa organisasi dengan budaya yang selaras dan konstruktif cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang lebih tinggi sehingga berdampak positif terhadap efektivitas organisasi.

Politeknik LP3I Jakarta Kampus Cikarang, yang berdiri sejak tahun 2003 dengan jumlah karyawan sebanyak 55 orang yang tersebar pada tujuh divisi, merupakan institusi pendidikan yang telah menerapkan budaya kerja berbasis nilai-nilai Islam. Berbagai kegiatan seperti salat berjamaah, i'tikaf, pengajian, dan pembacaan Surat Yasin setiap hari Jumat telah menjadi bagian dari budaya organisasi yang dijalankan secara konsisten selama lebih dari dua dekade. Mengingat seluruh karyawan beragama Islam, implementasi budaya

kerja religius tersebut dapat diterapkan secara optimal dan menjadi media internalisasi nilai-nilai organisasi.

Budaya kerja yang terbentuk tidak terlepas dari peran pimpinan dalam menanamkan nilai-nilai organisasi kepada seluruh karyawan. Nilai-nilai tersebut diwujudkan melalui penerapan profesionalisme dalam penilaian kinerja berdasarkan hasil kerja, penerapan disiplin, serta pembiasaan nilai-nilai Islami dalam aktivitas sehari-hari, seperti membudayakan salam sebelum memasuki ruangan. Tujuan utama dari penerapan budaya kerja tersebut adalah menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga mampu meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Data empiris internal menunjukkan bahwa budaya organisasi yang berbasis nilai mampu membentuk perilaku kerja positif dan meningkatkan kepatuhan karyawan. Hal tersebut tercermin dari rendahnya frekuensi penerbitan surat peringatan selama lebih dari dua dekade operasional, yang mengindikasikan tingkat disiplin dan kepatuhan kerja yang tinggi. Temuan tersebut sejalan dengan Cameron dan Quinn (2021) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat mampu menginternalisasi nilai, norma, dan standar perilaku kerja karyawan. Selain itu, praktik manajemen seperti promosi, mutasi, dan penilaian kinerja yang dilaksanakan secara terstruktur mencerminkan penerapan manajemen SDM berbasis nilai yang terintegrasi sejak proses rekrutmen, pengembangan, hingga sistem kompensasi. Pfeffer (2020) dan Ulrich et al. (2020) menjelaskan bahwa sistem SDM yang berorientasi pada nilai dan keadilan organisasi mampu meningkatkan kepuasan kerja serta kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Kepuasan kerja merupakan salah satu indikator penting dalam menilai keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia. Karyawan yang merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi, produktivitas yang lebih baik, serta memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, budaya kerja yang kuat diperkirakan tidak hanya memengaruhi kepuasan kerja secara langsung, tetapi juga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Teori Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu konsep utama dalam manajemen sumber daya manusia yang menjelaskan bagaimana individu mengevaluasi pekerjaannya secara keseluruhan. Kepuasan kerja tidak hanya menggambarkan perasaan senang terhadap pekerjaan, tetapi juga mencerminkan persepsi karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan yang dijalannya. Menurut **Judge dan Klinger (2021)**, kepuasan kerja merupakan kombinasi antara evaluasi kognitif dan pengalaman afektif individu terhadap pekerjaan serta lingkungan kerjanya. Evaluasi kognitif berkaitan dengan penilaian rasional terhadap aspek-aspek pekerjaan seperti kompensasi, tugas, promosi, hubungan dengan atasan, maupun kondisi kerja, sedangkan aspek afektif menggambarkan perasaan positif atau negatif yang muncul selama melaksanakan pekerjaan.

Pandangan tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan konstruk multidimensional yang tidak hanya dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan, tetapi juga oleh pengalaman psikologis individu dalam organisasi. Dua orang yang bekerja pada posisi dan lingkungan yang sama dapat memiliki tingkat kepuasan yang berbeda karena adanya perbedaan persepsi, pengalaman, serta karakteristik personal. Oleh karena itu, kepuasan kerja merupakan hasil interaksi antara faktor individu dan faktor organisasi.

Literatur kontemporer menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi, seperti budaya kerja, kualitas kepemimpinan, lingkungan kerja, sistem penghargaan, komunikasi, serta kesempatan pengembangan karier. **Bowling dan Khazon (2019)** menjelaskan bahwa karakteristik individu, khususnya stabilitas emosional dan sikap

positif terhadap pekerjaan, berkontribusi terhadap pembentukan kepuasan kerja. Di sisi lain, faktor organisasi memiliki pengaruh yang lebih besar karena menentukan bagaimana pengalaman kerja dirasakan oleh setiap karyawan.

Dalam organisasi pendidikan, kepuasan kerja memiliki arti yang sangat penting karena berhubungan langsung dengan kualitas pelayanan kepada mahasiswa maupun masyarakat. **Purwanto (2022)** menyatakan bahwa kepemimpinan yang suportif, komunikasi yang terbuka, budaya organisasi yang positif, serta kesempatan pengembangan profesional mampu meningkatkan kepuasan kerja tenaga kependidikan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa organisasi yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman akan memperoleh tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan organisasi yang kurang memperhatikan kesejahteraan psikologis karyawannya.

Selain dipengaruhi oleh kondisi organisasi, kepuasan kerja juga berkaitan dengan persepsi individu mengenai makna pekerjaan. **Zalewska (2020)** menjelaskan bahwa pekerjaan yang dianggap bermakna akan meningkatkan keterikatan emosional terhadap organisasi sehingga menghasilkan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Ketika karyawan merasa bahwa pekerjaannya memberikan manfaat bagi dirinya maupun organisasi, maka muncul rasa bangga, loyalitas, dan komitmen yang lebih besar.

Kepuasan kerja juga memiliki hubungan yang erat dengan perilaku organisasi. **Colquitt, LePine, dan Wesson (2021)** menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan perilaku ekstra-peran (*organizational citizenship behavior*), meningkatkan kerja sama antarpegawai, serta berkontribusi lebih besar terhadap keberhasilan organisasi. Selain itu, kepuasan kerja mampu menurunkan tingkat absensi, mengurangi keinginan berpindah kerja (*turnover intention*), serta meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan.

Dalam penelitian ini, kepuasan kerja diposisikan sebagai variabel intervening yang menjelaskan mekanisme bagaimana budaya kerja memengaruhi kinerja karyawan. Budaya kerja yang kondusif menciptakan lingkungan kerja yang positif sehingga meningkatkan kepuasan kerja, sedangkan kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong karyawan bekerja secara lebih produktif, bertanggung jawab, dan berkualitas.

Teori Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi. Konsep kinerja pada era modern tidak hanya diukur berdasarkan kuantitas hasil kerja, tetapi juga mencakup kualitas pekerjaan, kemampuan beradaptasi, perilaku kerja, serta kontribusi terhadap organisasi.

Menurut **Koopmans et al. (2019)**, kinerja merupakan konstruk multidimensional yang terdiri atas *task performance*, *contextual performance*, dan *adaptive performance*. *Task performance* menggambarkan kemampuan individu dalam melaksanakan tugas utama sesuai deskripsi pekerjaannya. *Contextual performance* berkaitan dengan perilaku yang mendukung efektivitas organisasi, seperti kerja sama, membantu rekan kerja, menjaga hubungan interpersonal, serta menunjukkan loyalitas terhadap organisasi. Sementara itu, *adaptive performance* mencerminkan kemampuan individu dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan kerja, perkembangan teknologi, maupun perubahan kebijakan organisasi.

Pandangan tersebut diperkuat oleh **Borman dan Motowidlo (2020)** yang menyatakan bahwa organisasi modern tidak lagi menilai kinerja hanya berdasarkan pencapaian target kerja, tetapi juga memperhatikan perilaku kerja yang mampu meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, kinerja

karyawan merupakan hasil integrasi antara kemampuan teknis, perilaku sosial, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan.

Menurut **Dessler (2020)**, kinerja dipengaruhi oleh sistem manajemen organisasi yang meliputi proses penilaian kinerja, pelatihan, pengembangan kompetensi, komunikasi, serta supervisi. Sistem manajemen yang baik akan memberikan umpan balik yang jelas kepada karyawan sehingga mereka mampu memahami standar kerja yang diharapkan organisasi. Selain itu, kesempatan mengikuti pelatihan dan pengembangan kompetensi juga berkontribusi terhadap peningkatan kualitas kinerja.

Dalam konteks lembaga pendidikan, kinerja karyawan tidak hanya diukur dari penyelesaian tugas administrasi, tetapi juga dari kemampuan memberikan pelayanan yang berkualitas kepada mahasiswa, dosen, maupun masyarakat. **Purba dan Seniati (2020)** menjelaskan bahwa budaya kerja yang positif serta kepuasan kerja yang tinggi mampu meningkatkan kualitas pelayanan, efektivitas kerja, dan produktivitas organisasi pendidikan.

Kinerja karyawan juga berkaitan erat dengan budaya kerja organisasi. Budaya kerja yang kuat akan menciptakan standar perilaku yang jelas sehingga setiap karyawan memahami nilai, norma, dan tujuan organisasi. Ketika budaya kerja diterapkan secara konsisten, karyawan akan lebih mudah bekerja sama, meningkatkan disiplin kerja, dan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Oleh karena itu, budaya kerja dipandang sebagai salah satu faktor penting yang memengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya.

Hubungan Budaya Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan

Budaya kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan merupakan tiga konsep yang saling berkaitan dalam teori perilaku organisasi. Budaya kerja menyediakan lingkungan yang membentuk perilaku anggota organisasi, sedangkan kepuasan kerja menggambarkan respons psikologis individu terhadap lingkungan tersebut. Respons tersebut kemudian memengaruhi bagaimana individu melaksanakan pekerjaannya sehingga tercermin dalam tingkat kinerja yang dihasilkan.

Menurut **Schein (2019)**, budaya organisasi yang kuat akan membentuk perilaku kerja yang konsisten karena seluruh anggota organisasi memiliki pemahaman yang sama mengenai nilai dan tujuan organisasi. Kondisi tersebut akan meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi sehingga menciptakan pengalaman kerja yang positif.

Selanjutnya, **Judge dan Klinger (2021)** menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang memberikan rasa aman, penghargaan, keadilan, dan kesempatan berkembang akan meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan tersebut menjadi dasar munculnya komitmen organisasi, loyalitas, dan kesediaan memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap organisasi.

Hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja dijelaskan oleh **Colquitt et al. (2021)** yang menyatakan bahwa karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi, kualitas pelayanan yang lebih baik, serta perilaku kerja yang mendukung efektivitas organisasi. Dengan demikian, kepuasan kerja berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana budaya kerja mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Dalam konteks Politeknik LP3I Jakarta Kampus Cikarang, budaya kerja berbasis nilai-nilai Islam yang diterapkan secara konsisten diperkirakan mampu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, meningkatkan kepuasan kerja, serta berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Model hubungan tersebut sesuai dengan tujuan penelitian yang menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel intervening antara budaya kerja dan kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif dan verifikatif untuk menganalisis pengaruh budaya kerja terhadap kepuasan kerja serta implikasinya terhadap kinerja karyawan pada Politeknik LP3I Jakarta Kampus Cikarang. Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu menguji hubungan antarvariabel secara objektif melalui analisis statistik berdasarkan data empiris. Metode deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi budaya kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan sebagaimana terjadi di lapangan, sedangkan metode verifikatif digunakan untuk menguji hipotesis mengenai hubungan kausal antarvariabel penelitian. Penelitian ini menggunakan metode survei dengan kuesioner sebagai instrumen utama pengumpulan data. Populasi penelitian terdiri atas seluruh karyawan Politeknik LP3I Jakarta Kampus Cikarang yang berjumlah 55 orang. Mengingat jumlah populasi relatif kecil, teknik **sampling jenuh (census sampling)** digunakan sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden penelitian. Pendekatan ini diharapkan mampu menghasilkan gambaran empiris yang akurat mengenai hubungan antara budaya kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan (Sugiyono, 2020; Sekaran & Bougie, 2021).

Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert lima poin yang mengukur persepsi karyawan terhadap variabel budaya kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Selain penyebaran kuesioner, peneliti juga melakukan observasi terhadap kondisi organisasi untuk memperoleh gambaran mengenai penerapan budaya kerja dalam lingkungan kerja. Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui studi kepustakaan dengan menelaah berbagai sumber ilmiah, seperti buku, artikel jurnal, hasil penelitian terdahulu, dan dokumen organisasi yang relevan dengan topik penelitian. Sebelum digunakan sebagai alat pengumpulan data, instrumen penelitian terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya untuk memastikan setiap butir pernyataan mampu mengukur konstruk penelitian secara tepat, konsisten, dan dapat dipercaya (Sugiyono, 2019; Sinambela, 2021; Sujarweni, 2021).

Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan **IBM SPSS Statistics versi 26** melalui dua tahapan, yaitu analisis deskriptif dan analisis verifikatif. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden serta kecenderungan jawaban terhadap setiap variabel penelitian tanpa melakukan generalisasi. Sebelum pengujian hipotesis dilakukan, data terlebih dahulu diuji melalui uji validitas, uji reliabilitas, dan uji asumsi klasik untuk memastikan bahwa data memenuhi persyaratan analisis parametrik. Selanjutnya, pengujian hipotesis dilakukan menggunakan **analisis jalur (path analysis)** untuk mengidentifikasi pengaruh langsung budaya kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, serta pengaruh tidak langsung budaya kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Analisis juga dilengkapi dengan uji t , koefisien determinasi (R^2), dan analisis korelasi guna mengetahui signifikansi hubungan, besarnya kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen, serta kekuatan hubungan antarvariabel dalam model penelitian (Hair et al., 2022; Kline, 2021; Sugiyono, 2021).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan hasil penelitian yang diperoleh melalui pengolahan data kuesioner dari **55 responden**, yaitu karyawan Politeknik LP3I Jakarta Kampus Cikarang. Data dianalisis menggunakan bantuan perangkat lunak **SPSS versi 26** untuk menjawab rumusan masalah dan menguji hipotesis penelitian. Variabel yang dianalisis dalam penelitian ini terdiri atas **budaya organisasi (X1)**, **motivasi kerja (X2)**, **kepuasan kerja (Y)**, dan **kinerja karyawan (Z)**. Analisis dilakukan secara bertahap, dimulai dari uji instrumen, analisis deskriptif karakteristik responden, analisis deskriptif variabel, uji asumsi klasik, hingga analisis jalur atau *path analysis*.

Pengujian instrumen dilakukan melalui uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan bahwa kuesioner yang digunakan layak sebagai alat pengumpulan data. Setelah instrumen dinyatakan valid dan reliabel, analisis dilanjutkan pada karakteristik responden untuk memperoleh gambaran umum mengenai profil karyawan. Selanjutnya, analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui kecenderungan jawaban responden terhadap masing-masing variabel. Pada tahap akhir, analisis jalur digunakan untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung budaya organisasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja karyawan.

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh butir pernyataan pada masing-masing variabel memiliki nilai **r hitung lebih besar dari r tabel sebesar 0,266**. Pada variabel budaya organisasi, seluruh 15 butir pernyataan dinyatakan valid karena nilai r hitung berada pada rentang 0,652 sampai 0,892. Pada variabel motivasi, seluruh item juga valid dengan nilai r hitung antara 0,472 sampai 0,849. Variabel kepuasan kerja memiliki nilai r hitung antara 0,573 sampai 0,845, sedangkan variabel kinerja karyawan memiliki nilai r hitung antara 0,604 sampai 0,813. Dengan demikian, seluruh instrumen yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi kriteria validitas.

Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai **Cronbach's Alpha**. Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar **0,960**, motivasi sebesar **0,928**, kepuasan kerja sebesar **0,934**, dan kinerja karyawan sebesar **0,940**. Seluruh nilai tersebut lebih besar dari 0,70, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua instrumen penelitian reliabel. Artinya, butir-butir pernyataan dalam kuesioner memiliki konsistensi internal yang sangat baik dan dapat dipercaya untuk mengukur variabel penelitian.

Hasil uji validitas dan reliabilitas tersebut menunjukkan bahwa data yang diperoleh dari responden layak untuk dianalisis lebih lanjut. Instrumen yang valid menunjukkan bahwa setiap pernyataan mampu mengukur konsep yang diteliti, sedangkan instrumen yang reliabel menunjukkan bahwa jawaban responden memiliki tingkat konsistensi yang baik. Oleh karena itu, hasil analisis berikutnya dapat digunakan sebagai dasar dalam menarik kesimpulan penelitian.

Karakteristik Responden

Responden penelitian berjumlah **55 orang** dan seluruh data dinyatakan valid tanpa adanya data hilang. Berdasarkan jenis kelamin, responden terdiri atas **32 laki-laki atau 58,2%** dan **23 perempuan atau 41,8%**. Komposisi ini menunjukkan bahwa responden didominasi oleh laki-laki, meskipun perbedaan jumlahnya tidak terlalu jauh. Keberagaman gender ini penting karena persepsi terhadap budaya organisasi, motivasi,

kepuasan kerja, dan kinerja dapat dipengaruhi oleh pengalaman kerja dan latar belakang individu yang berbeda.

Berdasarkan tahun kelahiran, responden paling banyak berasal dari kelompok kelahiran **1980–1989**, yaitu sebanyak **24 orang atau 43,6%**. Kelompok kelahiran 1960–1979 berjumlah 15 orang atau 27,3%, kelompok 1990–1999 berjumlah 10 orang atau 18,2%, dan kelompok 2000–2009 berjumlah 6 orang atau 10,9%. Data ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada usia produktif dan relatif matang dalam pengalaman kerja. Kondisi tersebut mendukung kualitas data karena responden dinilai telah memiliki pemahaman yang cukup mengenai dinamika organisasi dan pekerjaan.

Berdasarkan tingkat pendidikan, responden didominasi oleh lulusan **Strata 2 (S2)** sebanyak **20 orang atau 36,4%**, diikuti lulusan Diploma sebanyak 16 orang atau 29,1%, Strata 1 sebanyak 13 orang atau 23,6%, dan SLTA/SMA/SMK sebanyak 6 orang atau 10,9%. Komposisi ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia di Politeknik LP3I Jakarta Kampus Cikarang memiliki latar belakang pendidikan yang cukup tinggi. Tingkat pendidikan yang baik memungkinkan responden memahami budaya organisasi, sistem motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja secara lebih rasional.

Berdasarkan status kepegawaian, responden terbanyak adalah **karyawan tetap** sebanyak **32 orang atau 58,2%**, diikuti dosen tetap sebanyak 13 orang atau 23,6%, dan karyawan kontrak sebanyak 10 orang atau 18,2%. Sementara itu, berdasarkan lama bekerja, mayoritas responden telah bekerja lebih dari **10 tahun**, yaitu sebanyak **35 orang atau 63,6%**. Responden dengan masa kerja 1–5 tahun berjumlah 11 orang atau 20,0%, sedangkan masa kerja 6–10 tahun berjumlah 9 orang atau 16,4%. Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki keterikatan jangka panjang dengan organisasi, sehingga penilaian mereka terhadap budaya organisasi, motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja relatif kuat dan relevan.

Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasi

Variabel budaya organisasi diukur melalui 15 pernyataan yang mencerminkan nilai inti organisasi, norma kerja, gaya kepemimpinan, komunikasi, kolaborasi, serta komitmen terhadap inovasi dan adaptasi. Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh indikator budaya organisasi berada pada kategori baik, dengan nilai rata-rata item berkisar antara **3,80 sampai 4,24**. Nilai tertinggi terdapat pada item X1.5 dengan mean sebesar **4,24**, sedangkan nilai terendah terdapat pada item X1.3 dengan mean sebesar **3,80**.

Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi di Politeknik LP3I Jakarta Kampus Cikarang telah dipersepsikan secara positif oleh karyawan. Nilai-nilai organisasi, norma kerja, dan aturan yang berlaku dinilai telah dipahami serta dijalankan dengan baik. Karyawan juga menilai bahwa komunikasi dan kerja sama antarunit berjalan cukup efektif. Selain itu, organisasi dipandang memiliki komitmen terhadap inovasi dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja.

Budaya organisasi yang baik menjadi fondasi penting dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif. Ketika nilai, norma, dan pola kerja organisasi dipahami oleh karyawan, maka mereka akan lebih mudah menyesuaikan perilaku kerja dengan tujuan organisasi. Dalam konteks Politeknik LP3I Jakarta Kampus Cikarang, budaya organisasi yang positif dapat mendukung keteraturan kerja, kolaborasi, serta komitmen karyawan terhadap institusi.

Analisis Deskriptif Variabel Motivasi Kerja

Variabel motivasi kerja diukur melalui 15 pernyataan yang mencerminkan dorongan berprestasi, penghargaan, pengembangan diri, tanggung jawab, dukungan organisasi, serta keamanan kerja. Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan berada pada

kategori tinggi, dengan nilai rata-rata item berkisar antara **3,29 sampai 4,58**. Nilai tertinggi terdapat pada item X2.2 dengan mean sebesar **4,58**, sedangkan nilai terendah terdapat pada item X2.13 dengan mean sebesar **3,29**.

Hasil ini menunjukkan bahwa secara umum karyawan memiliki dorongan kerja yang kuat. Karyawan merasa terdorong untuk berprestasi, bertanggung jawab terhadap pekerjaan, dan memberikan hasil kerja terbaik. Penghargaan dan pengakuan dari organisasi juga dinilai mampu meningkatkan semangat kerja. Selain itu, kesempatan pengembangan diri dan dukungan organisasi menjadi faktor yang memperkuat motivasi kerja karyawan.

Namun, terdapat aspek tertentu yang masih perlu diperhatikan, terutama berkaitan dengan keadilan, keamanan, dan stabilitas kerja. Nilai mean X2.13 yang lebih rendah dibandingkan indikator lain menunjukkan bahwa sebagian responden belum sepenuhnya merasakan aspek tersebut secara optimal. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa sistem kerja, penghargaan, dan perlakuan terhadap karyawan berjalan adil agar motivasi kerja dapat terus meningkat.

Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja

Variabel kepuasan kerja diukur melalui 15 pernyataan yang menggambarkan kepuasan terhadap pekerjaan, kompensasi, lingkungan kerja, hubungan kerja, kesempatan pengembangan, keadilan, dan kenyamanan kerja. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan berada pada kategori cukup baik hingga sangat baik, dengan nilai rata-rata item berkisar antara **3,02 sampai 4,45**. Nilai tertinggi terdapat pada item Y.3 dengan mean sebesar **4,45**, sedangkan nilai terendah terdapat pada item Y.5 dengan mean sebesar **3,02**.

Secara umum, karyawan merasa puas terhadap pekerjaan dan tanggung jawab yang dijalankan. Mereka menilai pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan kemampuan, memberikan tantangan positif, dan memberi ruang untuk berkontribusi terhadap organisasi. Selain itu, aspek pengembangan dan dukungan organisasi juga memperoleh penilaian baik, yang menunjukkan bahwa organisasi telah memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang.

Meskipun demikian, aspek kompensasi dan penghargaan masih menjadi bagian yang perlu ditingkatkan. Nilai mean pada indikator Y.4 dan Y.5 relatif lebih rendah dibandingkan indikator lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian karyawan belum sepenuhnya puas terhadap kompensasi atau penghargaan yang diterima. Oleh karena itu, peningkatan kepuasan kerja dapat dilakukan melalui evaluasi sistem penghargaan, keadilan kompensasi, dan penguatan kenyamanan kerja.

Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan

Variabel kinerja karyawan diukur melalui 15 pernyataan yang mencerminkan kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, tanggung jawab, inisiatif, kerja sama, dan pencapaian target. Hasil analisis menunjukkan bahwa kinerja karyawan berada pada kategori tinggi, dengan nilai rata-rata item berkisar antara **3,73 sampai 4,36**. Nilai tertinggi terdapat pada item Z.11 dan Z.15 dengan mean sebesar **4,36**, sedangkan nilai terendah terdapat pada item Z.2 dengan mean sebesar **3,73**.

Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan Politeknik LP3I Jakarta Kampus Cikarang memiliki kualitas kerja yang baik. Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standar, bertanggung jawab, tepat waktu, dan memiliki inisiatif dalam mencapai target kerja. Nilai tinggi pada aspek kerja sama dan kontribusi organisasi menunjukkan bahwa karyawan memiliki semangat kolaboratif yang baik dalam mendukung pencapaian tujuan institusi.

Secara keseluruhan, kinerja karyawan tergolong baik karena seluruh indikator memiliki nilai rata-rata di atas 3,70. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan tidak hanya bekerja sesuai dengan tuntutan tugas, tetapi juga memiliki komitmen terhadap hasil kerja, kerja sama tim, dan pencapaian tujuan organisasi. Kinerja yang baik ini menjadi modal penting bagi Politeknik LP3I Jakarta Kampus Cikarang dalam meningkatkan kualitas layanan pendidikan.

Analisis Deskriptif Statistik Seluruh Variabel

Hasil analisis statistik seluruh variabel menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki nilai mean sebesar **59,87**, motivasi sebesar **62,65**, kepuasan kerja sebesar **56,95**, dan kinerja karyawan sebesar **62,04**. Variabel motivasi memiliki nilai mean tertinggi, yang menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan aspek yang paling kuat dirasakan oleh responden. Sementara itu, kepuasan kerja memiliki nilai mean lebih rendah dibandingkan variabel lain, meskipun tetap berada pada kategori cukup baik.

Nilai standar deviasi menunjukkan bahwa variasi jawaban responden masih berada dalam batas wajar. Variabel budaya organisasi memiliki standar deviasi sebesar 10,604, motivasi sebesar 8,400, kepuasan kerja sebesar 9,725, dan kinerja karyawan sebesar 6,989. Nilai ini menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap kinerja karyawan relatif lebih homogen dibandingkan variabel lainnya, sedangkan budaya organisasi memiliki variasi jawaban yang lebih besar.

Secara umum, seluruh variabel menunjukkan kecenderungan positif. Budaya organisasi dinilai baik, motivasi kerja tergolong tinggi, kepuasan kerja cukup baik, dan kinerja karyawan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa Politeknik LP3I Jakarta Kampus Cikarang memiliki kondisi organisasi yang relatif mendukung pencapaian kinerja, meskipun beberapa aspek seperti kompensasi, penghargaan, dan persepsi keadilan masih perlu diperhatikan.

Uji Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, penelitian ini melakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Uji asumsi klasik penting dilakukan karena analisis jalur merupakan pengembangan dari regresi linear, sehingga model harus memenuhi syarat statistik agar hasilnya tidak bias.

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah residual pada model regresi berdistribusi normal. Uji multikolinearitas dilakukan untuk memastikan tidak terdapat korelasi yang terlalu tinggi antarvariabel independen, yaitu budaya organisasi dan motivasi. Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat ketidaksamaan varians residual dalam model. Dengan terpenuhinya asumsi klasik, model penelitian dapat dinyatakan layak digunakan untuk pengujian hubungan kausal antarvariabel.

Secara umum, hasil pengujian asumsi klasik menunjukkan bahwa data penelitian memenuhi persyaratan analisis. Hal ini berarti model regresi dan analisis jalur dapat digunakan untuk menguji pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja serta implikasinya terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, hasil pengujian hipotesis dapat diinterpretasikan secara lebih valid dan akurat.

Hasil Analisis Jalur

Analisis jalur digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel penelitian. Model penelitian menguji pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja, pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan, serta pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian

juga menguji apakah kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa **budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja** dengan koefisien jalur sebesar **0,447** dan nilai signifikansi **0,001**. Dengan demikian, hipotesis pertama diterima. Artinya, semakin baik budaya organisasi yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula kepuasan kerja mereka. Budaya organisasi yang jelas, konsisten, dan mendukung kolaborasi dapat menciptakan kenyamanan psikologis dan rasa memiliki dalam diri karyawan.

Hasil berikutnya menunjukkan bahwa **motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja** dengan koefisien jalur sebesar **0,486** dan nilai signifikansi **0,000**. Dengan demikian, hipotesis kedua diterima. Artinya, semakin tinggi motivasi kerja karyawan, semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan. Motivasi yang kuat dapat membuat karyawan merasa pekerjaan yang dilakukan memiliki makna, tantangan, dan nilai bagi dirinya maupun organisasi.

Selanjutnya, hasil pengujian menunjukkan bahwa **budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan**. Koefisien jalur yang diperoleh sebesar **-0,259** dengan nilai signifikansi **0,260**. Karena nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, hipotesis ketiga ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik belum tentu secara langsung meningkatkan kinerja karyawan. Kemungkinan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja lebih bersifat tidak langsung atau membutuhkan faktor pendukung lain seperti kepemimpinan, sistem penghargaan, pengawasan, dan motivasi kerja.

Berbeda dengan budaya organisasi, **motivasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan**. Koefisien jalur motivasi terhadap kinerja sebesar **0,570** dengan nilai signifikansi **0,017**. Dengan demikian, hipotesis keempat diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi merupakan variabel paling dominan dalam memengaruhi kinerja karyawan. Semakin tinggi motivasi kerja, semakin tinggi pula produktivitas, tanggung jawab, dan komitmen karyawan dalam melaksanakan tugas.

Hasil pengujian juga menunjukkan bahwa **kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan**. Koefisien jalur kepuasan kerja terhadap kinerja sebesar **0,376** dengan nilai signifikansi **0,111**. Karena nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, hipotesis kelima ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan karyawan belum cukup kuat untuk secara langsung meningkatkan kinerja. Dalam konteks penelitian ini, kinerja lebih dipengaruhi oleh motivasi kerja daripada kepuasan kerja.

Pengaruh Tidak Langsung melalui Kepuasan Kerja

Pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dihitung dari perkalian koefisien jalur budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dengan koefisien jalur kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, yaitu $0,447 \times 0,376 = 0,168$. Nilai ini lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang sebesar **-0,259**. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak mampu memediasi secara signifikan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, hipotesis H6a ditolak.

Pengaruh tidak langsung motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dihitung dari perkalian koefisien jalur motivasi terhadap kepuasan kerja dengan koefisien jalur kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, yaitu $0,486 \times 0,376 = 0,183$. Nilai ini lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja karyawan yang sebesar **0,570**. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak mampu memediasi secara signifikan pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, hipotesis H6b ditolak.

Hasil ini menunjukkan bahwa dalam model penelitian ini, kepuasan kerja belum berperan sebagai variabel mediasi yang kuat. Motivasi kerja lebih efektif memengaruhi kinerja secara langsung daripada melalui kepuasan kerja. Dengan kata lain, dorongan internal dan eksternal karyawan untuk bekerja lebih berperan dalam meningkatkan kinerja dibandingkan rasa puas terhadap pekerjaan semata.

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik dapat menciptakan rasa nyaman, keteraturan, dan kejelasan nilai dalam bekerja. Karyawan yang memahami nilai organisasi, norma kerja, serta arah tujuan institusi akan lebih mudah merasa terlibat dan puas dalam melaksanakan pekerjaannya. Oleh karena itu, budaya organisasi tetap menjadi aspek penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat.

Namun, budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang baik belum tentu langsung mendorong peningkatan kinerja jika tidak didukung oleh faktor operasional lainnya. Budaya organisasi dapat memberikan arah dan nilai, tetapi kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh target kerja, sistem evaluasi, kompetensi, pengawasan, penghargaan, dan motivasi. Oleh sebab itu, penguatan budaya organisasi perlu diikuti dengan sistem manajemen kinerja yang jelas agar mampu berdampak langsung terhadap kinerja.

Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas belum tentu secara otomatis menunjukkan kinerja yang lebih tinggi. Dalam konteks Politeknik LP3I Jakarta Kampus Cikarang, kinerja kemungkinan lebih banyak ditentukan oleh tuntutan pekerjaan, kedisiplinan, motivasi, dan standar kerja dibandingkan rasa puas terhadap pekerjaan. Oleh karena itu, kepuasan kerja tetap penting, tetapi perlu dikombinasikan dengan motivasi, evaluasi kinerja, dan penghargaan berbasis prestasi.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Pengaruh tidak langsung budaya organisasi melalui kepuasan kerja sebesar 0,168, sedangkan pengaruh tidak langsung motivasi melalui kepuasan kerja sebesar 0,183. Kedua nilai tersebut lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja sebesar 0,570. Dengan demikian, jalur langsung motivasi terhadap kinerja lebih kuat dibandingkan jalur mediasi melalui kepuasan kerja.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja karyawan di Politeknik LP3I Jakarta Kampus Cikarang perlu lebih difokuskan pada penguatan motivasi kerja. Organisasi perlu membangun sistem penghargaan yang adil, memberikan kesempatan pengembangan diri, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, serta memperkuat rasa tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan. Budaya organisasi tetap harus dipertahankan karena terbukti meningkatkan kepuasan kerja, tetapi untuk mendorong kinerja, budaya organisasi perlu diterjemahkan ke dalam sistem kerja yang lebih konkret.

Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil analisis, ringkasan pengujian hipotesis adalah sebagai berikut. **H1 diterima**, karena budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan koefisien 0,447 dan signifikansi 0,001. **H2 diterima**, karena motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan koefisien 0,486 dan signifikansi 0,000. **H3 ditolak**, karena budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan

terhadap kinerja karyawan dengan koefisien -0,259 dan signifikansi 0,260. **H4 diterima**, karena motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien 0,570 dan signifikansi 0,017. **H5 ditolak**, karena kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien 0,376 dan signifikansi 0,111. **H6a ditolak**, karena kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. **H6b ditolak**, karena kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.

PENUTUP

Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa **budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan** pada Politeknik LP3I Jakarta Kampus Cikarang. Penerapan budaya kerja yang mencerminkan nilai-nilai organisasi, disiplin, profesionalisme, integritas, dan kerja sama mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga meningkatkan kenyamanan, rasa memiliki, dan kepuasan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya kerja merupakan salah satu faktor penting dalam membentuk sikap positif karyawan terhadap organisasi.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa **budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan**. Semakin baik implementasi budaya kerja dalam organisasi, semakin tinggi kualitas kerja, produktivitas, tanggung jawab, dan kedisiplinan karyawan. Selain itu, **kepuasan kerja terbukti berperan sebagai variabel intervening** yang memediasi pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, budaya kerja tidak hanya memberikan pengaruh secara langsung terhadap peningkatan kinerja, tetapi juga memberikan pengaruh tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil tersebut, Politeknik LP3I Jakarta Kampus Cikarang disarankan untuk terus memperkuat implementasi budaya kerja melalui internalisasi nilai-nilai organisasi, keteladanan pimpinan, komunikasi yang efektif, serta pengembangan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan karyawan. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel lain, seperti kepemimpinan, kompetensi, kompensasi, atau lingkungan kerja, serta menggunakan cakupan responden yang lebih luas dan metode analisis yang lebih komprehensif agar diperoleh hasil yang lebih mendalam dan memiliki tingkat generalisasi yang lebih tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2021). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (6th ed.). McGraw-Hill Education.
- Daft, R. L. (2021). *Organization theory and design* (13th ed.). Cengage Learning.
- Denison Consulting. (2021). *Organizational culture and employee engagement report*. Denison Consulting LLC.
- Gallup. (2022). *State of the global workplace 2022 report*. Gallup Press.

- Garson, G. D. (2020). *Multiple regression and path analysis*. Statistical Publishing Associates.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2020). *Behavior in organizations* (11th ed.). Pearson Education.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2022). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hartanti, E. P. (2021). Job satisfaction determinants and organizational commitment in private higher education institutions. *Journal of Business and Behavioral Studies*, 8(1), 45–59.
- Luthans, F., & Doh, J. P. (2021). *International organizational behavior* (2nd ed.). McGraw-Hill Education.
- Nuratri, B. (2023). Organizational culture transformation and its impact on employee performance in education sector. *Journal of Organizational Development Research*, 11(3), 201–215.
- Nurjamilah, N. (2022). Employee motivation and organizational adaptability in higher education institutions. *International Journal of Management Studies*, 9(2), 115–128.
- OECD. (2021). *Education at a glance 2021: OECD indicators*. OECD Publishing.
- UNESCO. (2020). *Technical and vocational education and training (TVET) strategy 2020–2025*. UNESCO Publishing.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson Education.
- Sarwono, J. (2022). *Analisis jalur untuk riset bisnis dengan SPSS*. Andi Publisher.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2021). *Research methods for business: A skill-building approach* (9th ed.). Wiley.
- Senge, P. M. (2020). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Revised ed.). Currency.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta. Sugiyono. (2017). *Statistika untuk penelitian*. Alfabeta.
- World Economic Forum. (2023). *Future of jobs report 2023*. World Economic Forum.