

PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA SEKRETARIAT DAERAH BIRO HUKUM PROVINSI SULAWESI UTARA

Ramadhan Takaendengan¹

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sam Ratulangi, Manado, Indonesia

ramadhan.takaendengan@student.unsrat.ac.id

Abstract

This study aims to analyze the effect of work environment and organizational culture on employee performance, both directly and through job satisfaction as an intervening variable, at the Regional Secretariat of the Legal Bureau of North Sulawesi Province. The study is motivated by the low national index of civil servant work culture implementation and suboptimal employee performance at the institution. A quantitative approach was employed using Partial Least Squares - Structural Equation Modeling (PLS-SEM), with data collected through a questionnaire distributed to all 50 employees as respondents (saturated sampling). The results show that work environment has no significant direct effect on employee performance. Organizational culture has a positive and significant effect on employee performance ($B = 0.294$; $p = 0.024$). Work environment significantly affects job satisfaction ($B = 0.385$; $p = 0.001$), as does organizational culture ($B = 0.397$; $p = 0.000$). Job satisfaction is the strongest predictor of employee performance ($B = 0.454$; $p = 0.000$), fully mediating the effect of work environment on performance and partially mediating the effect of organizational culture on performance. It is concluded that organizational culture is the dominant factor shaping employee performance, while job satisfaction is the key variable bridging organizational factors and performance.

Keywords: Work Environment, Organizational Culture, Job Satisfaction, Employee Performance, PLS-SEM

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening, pada Sekretariat Daerah Biro Hukum Provinsi Sulawesi Utara. Penelitian dilatarbelakangi oleh rendahnya indeks implementasi budaya kerja ASN secara nasional serta belum optimalnya kinerja pegawai di instansi tersebut. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis Partial Least Squares - Structural Equation Modeling (PLS-SEM); data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada seluruh 50 pegawai sebagai responden (sampling jenuh). Hasil penelitian menunjukkan lingkungan kerja tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($B = 0,294$; $p = 0,024$). Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ($B = 0,385$; $p = 0,001$), begitu pula budaya organisasi ($B = 0,397$; $p = 0,000$). Kepuasan kerja terbukti sebagai prediktor terkuat kinerja pegawai ($B = 0,454$; $p = 0,000$), berperan sebagai mediator penuh pada hubungan lingkungan kerja-kinerja pegawai dan mediator parsial pada hubungan budaya organisasi-kinerja pegawai. Disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan faktor dominan pembentuk kinerja pegawai, sedangkan kepuasan kerja adalah variabel kunci yang menjembatani pengaruh faktor organisasional terhadap kinerja.

Kata Kunci: Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai, PLS-SEM

Article history

Received: September 2026

Reviewed: September 2026

Published: September 2026

Plagiarism checker no 80

Copyright : author

Publish by : musytari

This work is licensed under a creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license

1. Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset paling strategis suatu organisasi, baik di sektor swasta maupun pemerintahan. Kualitas SDM sangat menentukan sejauh mana tujuan organisasi tercapai secara

efektif dan efisien, karena pegawai yang berkompeten, termotivasi, dan bekerja pada lingkungan yang kondusif akan menghasilkan kinerja optimal, sedangkan lemahnya pengelolaan SDM berdampak langsung pada penurunan produktivitas dan kualitas layanan publik. Kinerja pegawai menjadi indikator utama pencapaian tujuan organisasi, tidak hanya diukur dari kemampuan teknis, tetapi juga dari kedisiplinan, ketepatan waktu, kualitas output, dan kemampuan bekerja sama dalam tim [1].

Fenomena lemahnya kinerja pegawai di sektor pemerintahan tergambar dalam berbagai evaluasi nasional. Survei Indeks BerAKHLAK yang dilakukan KemenPANRB menunjukkan bahwa rata-rata indeks implementasi budaya kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada 442 instansi pemerintah baru mencapai 60,9% pada 2022 dan hanya naik tipis menjadi 61,1% pada 2023 (kategori Cukup Sehat), dengan dimensi Harmonis yang berkaitan dengan kualitas hubungan interpersonal antarpegawai tercatat hanya 46% (kategori Tidak Sehat). Rata-rata Indeks Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi secara nasional pada 2024 juga baru mencapai 74,63 (kategori BB), belum mencapai predikat memuaskan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa kualitas lingkungan kerja non-fisik, kerja sama tim, dan kepuasan kerja pegawai pemerintah secara umum belum optimal, dan relevan pula untuk dikaji pada instansi pemerintah daerah, termasuk Sekretariat Daerah Biro Hukum Provinsi Sulawesi Utara.

Sekretariat Daerah Biro Hukum Provinsi Sulawesi Utara merupakan unit kerja strategis yang mengemban tugas perumusan kebijakan, penyusunan produk hukum daerah, telaah hukum, dan pembinaan hukum kepada seluruh perangkat daerah, sehingga kualitas kinerja pegawainya sangat krusial bagi kepastian hukum di tingkat daerah. Observasi awal peneliti menemukan beberapa fenomena yang mengindikasikan belum optimalnya kinerja pegawai: keterlambatan penyelesaian produk hukum daerah akibat beban kerja yang tidak merata dan lemahnya koordinasi antarbagian; fasilitas dan lingkungan fisik kerja yang belum sepenuhnya mendukung produktivitas; serta nilai-nilai budaya organisasi seperti kedisiplinan, inovasi, dan kerja sama tim yang belum terinternalisasi secara merata, sejalan dengan lemahnya dimensi Harmonis dan Adaptif pada survei BerAKHLAK nasional.

Lingkungan kerja, baik fisik maupun non-fisik, merupakan determinan penting kinerja pegawai [2] dan terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja pada beberapa penelitian terdahulu [3], [4], [5]. Budaya organisasi, sebagai seperangkat nilai, norma, dan kebiasaan bersama yang membentuk identitas organisasi, juga mendorong pegawai bekerja lebih berdedikasi dan adaptif terhadap perubahan [6], [7], [8]. Kepuasan kerja diduga berperan sebagai variabel intervening yang memediasi pengaruh kedua faktor tersebut terhadap kinerja pegawai [9], [10], [11]. Penelitian mengenai ketiga variabel ini secara terintegrasi pada konteks Biro Hukum belum pernah dilakukan sebelumnya, sehingga terdapat research gap yang relevan untuk diisi. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis dan menguji pengaruh lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening, pada Sekretariat Daerah Biro Hukum Provinsi Sulawesi Utara.

2. Tinjauan Pustaka

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja pegawai guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dalam kerangka MSDM, kinerja pegawai dipandang sebagai hasil interaksi berbagai faktor organisasional, di antaranya lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kepuasan kerja.

Lingkungan kerja adalah keseluruhan kondisi fisik dan non-fisik di sekitar pegawai yang memengaruhi cara mereka bekerja dan merasa nyaman dalam menjalankan tugas. [2] membedakannya menjadi lingkungan kerja fisik (tata ruang, pencahayaan, sirkulasi udara, fasilitas kerja) dan lingkungan kerja non-fisik (hubungan interpersonal, suasana kerja, komunikasi atasan-bawahan), yang keduanya berpengaruh signifikan terhadap kepuasan maupun kinerja pegawai [12].

Budaya organisasi adalah seperangkat nilai, norma, keyakinan, dan kebiasaan yang dianut bersama oleh anggota organisasi sebagai pedoman bertindak dan mengambil keputusan. Budaya organisasi yang kuat dan positif mendorong pegawai bekerja lebih berdedikasi, berkomitmen tinggi terhadap tujuan organisasi, serta mampu beradaptasi dengan perubahan [6].

Kepuasan kerja adalah kondisi emosional positif yang dirasakan pegawai sebagai hasil penilaian terhadap pekerjaan dan pengalaman kerjanya [9]. Pegawai yang puas terhadap pekerjaannya cenderung lebih termotivasi, lebih berkomitmen, dan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Kinerja pegawai sendiri diukur dari kedisiplinan, ketepatan waktu penyelesaian tugas, kualitas output, dan kemampuan bekerja sama dalam tim.

Sejumlah kajian empirik memberikan dukungan atas keterkaitan antarvariabel dalam model penelitian ini. [13] membuktikan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank BRI Cabang Manado. [14] dan [15] menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. [8] mengonfirmasi pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Sulawesi Utara. [10] serta [11] membuktikan peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan faktor organisasional dengan kinerja pegawai, sementara [9] menunjukkan pola serupa pada BNN Provinsi Sulawesi Utara.

Berdasarkan tinjauan pustaka dan kajian empirik tersebut, penelitian ini mengajukan tujuh hipotesis: lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai (H1); budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai (H2); lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja (H3); budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja (H4); kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai (H5); lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai mediator (H6); dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai mediator (H7).

3. Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif-kausalitas untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antara variabel eksogen (lingkungan kerja dan budaya organisasi), variabel intervening (kepuasan kerja), dan variabel dependen (kinerja pegawai). Analisis data menggunakan Partial Least Squares - Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0, yang dipilih karena mampu mengestimasi model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model) secara simultan serta tepat digunakan untuk ukuran sampel kecil hingga sedang [16], [17].

Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Sekretariat Daerah Biro Hukum Provinsi Sulawesi Utara yang berjumlah 50 orang, terdiri atas PNS dan PPPK. Mengingat jumlah populasi yang relatif kecil, seluruh populasi dijadikan sampel melalui teknik sampling jenuh (sensus), sehingga besaran sampel adalah 50 responden. Ukuran ini memenuhi syarat minimum PLS-SEM, yaitu 10 kali jumlah jalur struktural terbanyak menuju satu konstruk [16].

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur dengan skala Likert 1-5 (Sangat Tidak Setuju hingga Sangat Setuju) untuk mengukur persepsi responden terhadap lingkungan kerja (X1), budaya organisasi (X2), kepuasan kerja (Z), dan kinerja pegawai (Y), masing-masing dengan 10 indikator. Data sekunder diperoleh dari laporan kinerja, data kepegawaian, dan dokumen kebijakan SDM instansi. Teknik pengumpulan data meliputi kuesioner, observasi, dan dokumentasi.

Evaluasi outer model dilakukan melalui validitas konvergen (outer loading $\geq 0,70$; Average Variance Extracted/AVE $\geq 0,50$; Composite Reliability/CR $\geq 0,70$) dan validitas diskriminan (Fornell-Larcker Criterion dan Heterotrait-Monotrait Ratio/HTMT $< 0,90$). Evaluasi inner model dilakukan melalui koefisien jalur (path coefficients), R-Square (R^2), Predictive Relevance (Q^2), dan Effect Size (f^2). Pengujian hipotesis menggunakan prosedur bootstrapping dengan 5.000 resample; hipotesis diterima apabila $|t\text{-statistik}| \geq 1,96$ dan $p\text{-value} < 0,05$. Efek mediasi kepuasan kerja diuji melalui specific indirect effect dan dinyatakan signifikan apabila rentang confidence interval 95% tidak melewati angka nol, dengan sifat mediasi ditentukan sebagai mediasi penuh (apabila pengaruh langsung tidak signifikan sementara pengaruh tidak langsung signifikan) atau mediasi parsial (apabila keduanya signifikan).

4. Hasil dan Pembahasan

4.1. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Hasil pengujian menunjukkan sebagian besar indikator memiliki outer loading di atas 0,70, sementara delapan indikator dengan loading 0,40-0,70 tetap dipertahankan karena AVE dan Composite Reliability (CR)

konstruknya telah memenuhi syarat. Seluruh konstruk memiliki AVE berkisar 0,549-0,595 ($> 0,50$) dan CR berkisar 0,924-0,936 ($> 0,70$), sehingga validitas konvergen model terpenuhi. Pengujian Fornell-Larcker Criterion dan HTMT juga menunjukkan bahwa keempat konstruk (Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Pegawai) secara empiris berbeda satu sama lain, sehingga validitas diskriminan model terpenuhi.

4.2. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Nilai R-Square disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil R-Square

Variabel Endogen	R-Square	R-Square Adjusted	Keterangan
Kepuasan Kerja (Z)	0,373	0,346	Lemah
Kinerja Pegawai (Y)	0,594	0,568	Cukup baik

Sumber: Output SmartPLS, diolah 2026

Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi secara bersama-sama menjelaskan 37,3% variasi Kepuasan Kerja, sedangkan Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama menjelaskan 59,4% variasi Kinerja Pegawai (kategori cukup baik). Nilai effect size (f^2) terbesar diperoleh pada jalur Kepuasan Kerja $\rightarrow$ Kinerja Pegawai (0,318, kategori sedang), diikuti Budaya Organisasi $\rightarrow$ Kepuasan Kerja (0,240) dan Lingkungan Kerja $\rightarrow$ Kepuasan Kerja (0,225), sementara pengaruh Lingkungan Kerja $\rightarrow$ Kinerja Pegawai memiliki f^2 terkecil (0,095, kategori kecil).

4.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis melalui prosedur bootstrapping (5.000 resample) menghasilkan rekapitulasi pada Tabel 2.

Tabel 2. Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Jalur	Koefisien (B)	T-Stat	P-Value	Keterangan
H1	Lingkungan Kerja $\rightarrow$ Kinerja Pegawai	0,223	1,880	0,060	Ditolak
H2	Budaya Organisasi $\rightarrow$ Kinerja Pegawai	0,294	2,254	0,024	Diterima
H3	Lingkungan Kerja $\rightarrow$ Kepuasan Kerja	0,385	3,402	0,001	Diterima
H4	Budaya Organisasi $\rightarrow$ Kepuasan Kerja	0,397	3,582	0,000	Diterima
H5	Kepuasan Kerja $\rightarrow$ Kinerja Pegawai	0,454	3,718	0,000	Diterima
H6	LK $\rightarrow$ Kepuasan Kerja $\rightarrow$ Kinerja Pegawai	0,175	2,497	0,013	Diterima
H7	BO $\rightarrow$ Kepuasan Kerja $\rightarrow$ Kinerja Pegawai	0,180	2,289	0,022	Diterima

Sumber: Output SmartPLS (Bootstrapping), diolah 2026

Dari tujuh hipotesis yang diajukan, enam hipotesis diterima (H2-H7) dan satu hipotesis ditolak (H1). Pengaruh langsung Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai tidak signifikan ($t = 1,880 < 1,96$; $p = 0,060 > 0,05$), sedangkan keenam hubungan lainnya terbukti signifikan secara statistik pada tingkat kepercayaan 95%.

4.4. Pembahasan

Lingkungan Kerja tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Pegawai, mengindikasikan bahwa kondisi lingkungan kerja belum cukup untuk secara langsung menentukan kinerja apabila tidak diikuti peningkatan kepuasan kerja terlebih dahulu. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai ($B = 0,294$; $p = 0,024$), sejalan dengan [13] dan [18], yang menegaskan bahwa keterbukaan pimpinan dan komitmen pegawai terhadap nilai organisasi mendorong peningkatan kinerja.

Lingkungan Kerja ($B = 0,385$; $p = 0,001$) dan Budaya Organisasi ($B = 0,397$; $p = 0,000$) sama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, konsisten dengan temuan [8], [14], [15]. Kepuasan Kerja terbukti sebagai prediktor terkuat Kinerja Pegawai ($B = 0,454$; $p = 0,000$; $f^2 = 0,318$), sejalan dengan [9], [10], yang menegaskan bahwa pegawai yang puas terhadap pekerjaannya menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Kepuasan Kerja berperan sebagai mediator penuh (full mediation) pada hubungan Lingkungan Kerja-Kinerja Pegawai (koefisien tidak langsung 0,175; CI 0,062-0,333, tidak melewati nol), karena pengaruh langsungnya tidak signifikan sedangkan pengaruh tidak langsungnya signifikan-konsisten dengan [10]. Sebaliknya, Kepuasan Kerja berperan sebagai mediator parsial (partial mediation) pada hubungan Budaya

Organisasi-Kinerja Pegawai (koefisien tidak langsung 0,180; CI 0,058-0,366), karena pengaruh langsung maupun tidak langsungnya sama-sama signifikan, sejalan dengan [6] dan [9]. Secara keseluruhan, Budaya Organisasi merupakan faktor paling dominan dalam model, sedangkan Kepuasan Kerja adalah variabel kunci yang menjembatani pengaruh faktor organisasional terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Biro Hukum Provinsi Sulawesi Utara.

5. Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan tujuh temuan utama. Pertama, lingkungan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai. Kedua, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Ketiga dan keempat, lingkungan kerja maupun budaya organisasi sama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan budaya organisasi memberikan kontribusi terbesar. Kelima, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan merupakan prediktor terkuat dalam model. Keenam, kepuasan kerja memediasi secara penuh (full mediation) pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Ketujuh, kepuasan kerja memediasi secara parsial (partial mediation) pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Secara umum, penguatan budaya organisasi dan peningkatan kepuasan kerja secara bersamaan merupakan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai dibandingkan hanya berfokus pada perbaikan lingkungan kerja fisik semata. Bagi pimpinan Sekretariat Daerah Biro Hukum Provinsi Sulawesi Utara, disarankan memperkuat budaya kerja yang partisipatif dan terbuka melalui pelibatan aktif pegawai dalam pengambilan keputusan serta pemberian pengakuan atas kontribusi pegawai. Penelitian selanjutnya disarankan memperluas objek penelitian ke unit kerja sejenis serta menambahkan variabel lain seperti motivasi kerja, kompensasi, kepemimpinan, atau work-life balance, mengingat model penelitian ini baru menjelaskan 37,3% variasi kepuasan kerja dan 59,4% variasi kinerja pegawai, sehingga masih terdapat proporsi variasi yang cukup besar dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model.

Daftar Pustaka

- [1] S. D. Asiyah and D. M. Verawati, "Evaluasi Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia di Sekretariat DPRD Kabupaten Magelang," *J. Ilm. Manaj. EMOR (Ekonomi Manaj. Orientasi Riset)*, vol. 5, no. 1, pp. 29-43, 2021.
- [2] M. Sedarmayanti, *Sumber daya manusia dan lingkungan kerja*. Bandung: Refika Aditama, 2017.
- [3] R. P. Lumowa, V. P. K. Lengkong, and B. Lumanauw, "ANALISIS PENGARUH KOMUNIKASI, LINGKUNGAN KERJA, MOTIVASI, DAN ETOS KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN KLINIK PRATAMA BENING'S MANADO," *J. Ilm. Manaj. BISNIS DAN Inov. Univ. SAM RATULANGI*, vol. 12, no. 3, pp. 1738-1751, 2025.
- [4] M. Dagason *et al.*, "PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KETERLIBATAN KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR PENCARIAN DAN PERTOLONGAN KELAS A MANADO," *J. EMBA J. Ris. Ekon. Manajemen, Bisnis dan Akunt.*, vol. 13, no. 4, pp. 176-187, 2025.
- [5] K. A. A. Tangkas and D. B. Tambunan, "ANALISIS PENGARUH VARIABEL EFEKTIVITAS KERJA, MOTIVASI KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PRAJURIT DI KRI USMAN HARUN - 359," *J. Ilm. Manaj. BISNIS DAN Inov. Univ. SAM RATULANGI*, vol. 12, no. 2, pp. 1203-1220, 2025.
- [6] D. Darmawan, "STUDI KEPUSTAKAAN: INDIKATOR BUDAYA ORGANISASI DAN KINERJA ORGANISASI SERTA HUBUNGAN ANTAR VARIABEL," *J. EBIS Ekon. dan Bisnis*, vol. 14, no. 2, pp. 19-29, 2024.
- [7] A. H. Irianti and I. Bernarto, "PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA MELALUI MOTIVASI PADA PERAWAT DI RUMAH SAKIT TRIA DIPA JAKARTA," *J. Ilm. Manaj. BISNIS DAN Inov. Univ. SAM RATULANGI*, vol. 10, no. 3, pp. 2558-2569, 2023.
- [8] W. E. Timporok, O. S. Nelwan, V. P. K. Lengkong, J. Manajemen, and F. Bisnis, "DI MEDIASI OLEH ETOS KERJA (STUDI KASUS PADA DINAS PEKERJAAN UMUM PROVINSI SULAWESI UTARA) THE INFLUENCE OF TRAINING AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON JOB SATISFACTION MEDIATED BY WORK ETHIC (CASE STUDY AT THE NORTH SULAWESI PROVINCIAL PUBLIC WORKS OFFICE," *J. EMBA J. Ris. Ekon. Manajemen, Bisnis dan Akunt.*, vol. 11, no. 4, pp. 67-75, 2023.
- [9] F. Pandensolang, O. S. Nelwan, and J. J. Pondaag, "PENGARUH KOMPETENSI, MOTIVASI, KEPEMIMPINAN, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA BNN PROVINSI SULAWESI UTARA Fatrisye," *J. Ilm. Manaj. BISNIS DAN Inov. Univ. SAM RATULANGI (JMBI UNSRAT)*, vol. 12, no. 3, pp. 1615-1631, 2025.
- [10] W. Astuti and O. S. Rahardjo, "PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (INTERVENING : KEPUASAN KERJA)," *J. EMBA J. Ris. Ekon. Manajemen, Bisnis dan Akunt.*, vol. 9,

no. 2, pp. 1185-1196, 2021.

- [11] F. R. Sarumpia, L. O. H. Dotulong, H. N. Tawas, D. Dukungan, O. Dan, and M. Intrinsik, "DAMPAK DUKUNGAN ORGANISASI DAN MOTIVASI INTRINSIK TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGA VARIABEL INTERVENING PADA ANGGOTA KEPOLISIAN DI POLDA SULAWESI UTARA," *J. EMBA J. Ris. Ekon. Manajemen, Bisnis dan Akunt.*, vol. 13, no. 04, pp. 36-47, 2025.
- [12] Liawati, *DINAMIKA ORGANISASIPENGARUH LINGKUNGAN KERJA, FISIK, DAN DISIPLIN TERHADAP KINERJA KARYAWAN*, Cetakan Pe. Purbalingga: EUREKA MEDIA AKSARA, 2024. [Online]. Available: <https://repository.penerbiteureka.com/media/publications/567942-dinamika-organisasi-pengaruh-lingkungan-bf1a0a83.pdf>
- [13] Walangitan, B. Tewal, and R. Mac Donald, "Pengaruh budaya organisasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pada Bank BRI Kantor Cabang Manado," *J. EMBA J. Ris. Ekon. Manajemen, Bisnis dan Akunt.*, 2021, [Online]. Available: <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/emba>
- [14] Kaawoan, B. Tewal, and R. N. Taroreh, "Pengaruh keterlibatan kerja, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank SulutGo Cabang Utama Manado," *J. EMBA J. Ris. Ekon. Manajemen, Bisnis dan Akunt.*, vol. 10, no. 3, 2022, [Online]. Available: <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/emba>
- [15] Palar, L. O. H. Dotulong, and G. G. Lumintang, "Pengaruh kompensasi, lingkungan kerja dan konflik kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Talaud," *J. EMBA J. Ris. Ekon. Manajemen, Bisnis dan Akunt.*, vol. 10, no. 2, 2022, [Online]. Available: <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/emba>
- [16] A. E. Legate, J. F. H. Jr, J. J. Risher, and J. L. Chretien, "PLS-SEM: Prediction-oriented solutions for HRD researchers," *Methodol. A L AR TI CL E PLS-SEM*, vol. 34, no. 1, pp. 91-109., 2021, doi: 10.1002/hrdq.21466.
- [17] D. R. Rahadi, *Partial least squares structural equation model(pls-sem)*. Tasikmalaya: Lentara Ilmu Madani, 2023.
- [18] A. A. Chaeria, K. K. Kerja, K. Karyawan, and M. Kerja, "PENGARUH WORK LIFE BALANCE , EMPLOYEE ENGAGEMENT , DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN PT TRANSCOSMOS THE INFLUENCE OF WORK LIFE BALANCE , EMPLOYEE ENGAGEMENT , AND WORK MOTIVATION ON JOB SATISFACTION IN PT TRANSCOSMOS INDONESIA EMPLO," *J. Young Entrep.*, vol. 3, no. 2, pp. 120-138, 2024.