

Pengaruh *Learning Organization*, *Work Environment* dan *Job Satisfaction* terhadap *Employee Performance*

Nabila Julia^{1*}, Joel Faruk Sofyan²

¹⁻²Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Esa Unggul, Indonesia

Email: nabilaajulia23@student.esaunggul.ac.id^{1*}, joel.f.sofyan@esaunggul.ac.id²

*Penulis Korespondensi: nabilaajulia23@student.esaunggul.ac.id

Abstract. *Employee performance is essential to organizational success, particularly in the service industry, where service quality depends heavily on employees' capabilities and workplace conditions. This study examines the effects of a learning organization culture and the work environment on employee performance, with job satisfaction as a mediating variable among service sector employees in West Jakarta. A quantitative causal approach was employed using an online questionnaire distributed through purposive sampling, resulting in 210 valid respondents. Data were analyzed using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS. The findings reveal that both a learning organization culture and a positive work environment have significant positive effects on job satisfaction. In addition, learning organization culture, work environment, and job satisfaction each positively and significantly influence employee performance. Job satisfaction also mediates the relationships between learning organization culture, work environment, and employee performance. These results suggest that organizations can improve employee performance by strengthening continuous learning practices, creating supportive working conditions, and enhancing employee satisfaction. The study contributes to the human resource management literature and provides practical guidance for organizations seeking sustainable performance through employee-centered management strategies.*

Keywords: *Employee Performance; Job Satisfaction; Learning Organization; Service Industry; Work Environment.*

Abstrak. Kinerja karyawan merupakan faktor penting dalam keberhasilan organisasi, terutama pada industri jasa, di mana kualitas layanan sangat bergantung pada kemampuan karyawan dan kondisi lingkungan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi pembelajar (*learning organization*) dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan sektor jasa di Jakarta Barat. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal. Data dikumpulkan melalui kuesioner daring yang disebar menggunakan teknik *purposive sampling*, sehingga diperoleh 210 responden yang memenuhi kriteria penelitian. Data dianalisis menggunakan metode *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi pembelajar dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, budaya organisasi pembelajar, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja juga terbukti memediasi hubungan antara budaya organisasi pembelajar dan lingkungan kerja dengan kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui penguatan budaya belajar yang berkelanjutan, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, serta peningkatan kepuasan kerja. Penelitian ini memberikan kontribusi bagi pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia serta menawarkan rekomendasi praktis bagi organisasi dalam mewujudkan kinerja yang berkelanjutan melalui strategi pengelolaan yang berorientasi pada karyawan.

Kata kunci: Industri jasa; Kepuasan kerja; Kinerja karyawan; Lingkungan kerja; Organisasi pembelajar.

1. LATAR BELAKANG

Dunia bisnis yang telah bertransformasi dengan sangat cepat mengharuskan perusahaan untuk bisa menyesuaikan diri dengan kemajuan teknologi, persaingan yang semakin ketat di pasar, dan tekanan terhadap produktivitas yang semakin meningkat. Dalam situasi ini, sumber daya manusia berperan sebagai elemen strategis yang sangat penting dalam menentukan kemajuan atau kemunduran suatu organisasi. Selain itu, dalam sektor layanan, mutu layanan

yang diterima oleh pelanggan sangat tergantung pada cara karyawan menjalankan tugasnya secara langsung. Oleh karena itu, tidak mengherankan jika peningkatan *employee performance* menjadi salah satu fokus utama organisasi dalam menciptakan keunggulan yang berkesinambungan (Aggestam, 2006; King, 2009).

Salah satu pendekatan yang banyak digunakan untuk meningkatkan *employee performance* adalah penerapan *learning organization*. *Learning organization* merupakan kemampuan organisasi dalam menciptakan, memperoleh, mentransfer, serta mengintegrasikan pengetahuan secara berkelanjutan guna mendukung pencapaian tujuan organisasi. Organisasi yang menerapkan budaya pembelajaran secara konsisten cenderung lebih mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dan mendorong pengembangan kompetensi karyawan secara berkelanjutan (Cao et al., 2025). Selain meningkatkan kemampuan individu, *learning organization* juga berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan perbaikan berkelanjutan sehingga mampu meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan (Astuti & Setyorini, 2024).

Di samping *learning organization*, faktor *work environment* juga memiliki peran yang sangat penting dalam mengembangkan perilaku dan kinerja para karyawan. Ketika lingkungan kerja dirasakan aman dan nyaman, serta didukung oleh hubungan interpersonal yang positif, maka suasana kerja yang baik akan muncul dengan sendirinya. Ini akan berpengaruh pada peningkatan motivasi dan produktivitas karyawan. Sebaliknya *work environment* yang tidak baik dapat membuat karyawan merasa tidak nyaman dan kehilangan semangat, yang pada gilirannya akan mengakibatkan penurunan kinerja mereka. Maka dari itu organisasi seharusnya memberikan perhatian lebih pada kondisi lingkungan kerja, baik dari aspek fisik maupun nonfisik, sebagai bagian dari usaha mencapai tujuan perusahaan. (Raziq & Maulabakhsh, 2015; Idris, Choiriyah, Jonifar, U, & Hidayat, 2024).

Dalam kajian manajemen sumber daya manusia, *job satisfaction* dikenal sebagai faktor kunci yang menjelaskan bagaimana kondisi organisasi bisa berpengaruh terhadap *employee performance*. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung bersikap lebih positif, memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi dan mampu menghasilkan kinerja yang lebih baik dibanding mereka yang tidak puas. Itulah mengapa *job satisfaction* sering ditempatkan sebagai jembatan yang menghubungkan berbagai faktor organisasi dengan *employee performance* (Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001; Ramli, 2019).

Berbagai penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa *learning organization* memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction* dan *employee performance*. Chang & Lee (2007), Erdem, İlğan, & Uçar (2014), serta Cao et al. (2025) menemukan bahwa penerapan

learning organization mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Penelitian lainnya juga menunjukkan bahwa *learning organization* berpengaruh positif terhadap *employee performance* karena mampu meningkatkan kemampuan adaptasi, pembelajaran, dan pengelolaan pengetahuan dalam organisasi (Ellinger, Ellinger, Yang, & Howton, 2002; Sakir, Adiansyah, & Mukhlis, 2021; Cao et al. 2025). Selain itu, *work environment* terbukti memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction* maupun *employee performance* (Donley, 2021; Idris et al., 2024; Nugraha, Soelistya, & Desembrianita, 2024). Penelitian Riyadi (2019) dan Safitri & Krisnandi (2025) juga menunjukkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

Meski demikian masih ada celah penelitian yang layak untuk ditelusuri lebih jauh. Banyak studi terdahulu yang hanya menguji hubungan antara *learning organization*, *work environment*, *job satisfaction* dan *employee performance* secara terpisah-pisah. Penelitian Cao et al. (2025) memang sudah membangun model yang mengaitkan *learning organization*, *job satisfaction* dan *employee performance* namun *work environment* belum diikutsertakan sebagai faktor kontekstual yang juga berpotensi memengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan. Padahal penelitian I. Idris, Adi, Soetjipto, & Supriyanto (2020) memperlihatkan bahwa *work environment* berkontribusi nyata dalam membentuk *job satisfaction* sekaligus mendorong peningkatan *employee performance*. Karena itu memadukan keempat variabel tersebut dalam satu model penelitian menjadi langkah penting untuk menghasilkan pemahaman yang lebih utuh tentang apa saja yang memengaruhi kinerja karyawan.

Selain itu, penelitian yang secara khusus menguji model tersebut pada karyawan industri jasa di Jakarta Barat masih tergolong minim. Sementara industri jasa sendiri sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia dalam melayani pelanggan. Kondisi ini mempertegas perlunya upaya untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang bisa mendorong peningkatan *employee performance* di sektor jasa agar organisasi tetap mampu bersaing di tengah tekanan bisnis yang semakin berat.

Berangkat dari latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *learning organization* dan *work environment* terhadap *employee performance* dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi pada karyawan industri jasa di Jakarta Barat. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan sumbangan teoritis bagi perkembangan literatur manajemen sumber daya manusia sekaligus menjadi bahan pertimbangan praktis bagi organisasi dalam merancang strategi peningkatan kinerja karyawan melalui penguatan budaya belajar, perbaikan *work environment* dan peningkatan *job satisfaction*.

2. KAJIAN TEORITIS

Learning organization merupakan konsep yang menggambarkan kemampuan organisasi dalam menciptakan, memperoleh, mentransfer, dan menerapkan pengetahuan secara berkelanjutan guna meningkatkan efektivitas organisasi. Organisasi yang menerapkan budaya pembelajaran secara konsisten akan lebih mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, mengembangkan kompetensi sumber daya manusia, serta meningkatkan daya saing organisasi (Erdem et al., 2014; Cao et al., 2025). Melalui proses pembelajaran yang berkelanjutan, karyawan memperoleh kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, *learning organization* dipandang sebagai salah satu faktor penting yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Work environment mencakup seluruh kondisi di sekitar karyawan yang dapat berdampak pada jalannya pekerjaan mereka baik secara fisik maupun nonfisik. Suasana kerja yang nyaman dan aman serta diwarnai oleh hubungan antarkaryawan yang sehat akan membentuk iklim kerja yang mendukung produktivitas. Namun bila *work environment* justru tidak kondusif maka karyawan berpotensi kehilangan motivasi dan semangat kerja yang ujungnya berpengaruh pada kinerja mereka. Tidak heran jika kepuasan kerja dianggap sebagai salah satu faktor yang berperan dalam terbentuknya job satisfaction dan meningkatnya kinerja karyawan (Donley, 2021; M. Idris et al., 2024).

Job satisfaction menggambarkan kondisi emosional seseorang yang mencerminkan rasa senang atau puas terhadap pekerjaan yang dijalannya. Perasaan ini muncul ketika apa yang diharapkan karyawan dari pekerjaannya ternyata terpenuhi baik itu dari sisi pekerjaan itu sendiri, relasi dengan rekan kerja, peluang untuk berkembang maupun pengakuan yang diterima. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi biasanya lebih berkomitmen terhadap organisasi, lebih termotivasi dalam bekerja dan menghasilkan kinerja yang lebih baik dibanding mereka yang merasa tidak puas (Judge et al., 2001; Carvalho, 2020).

Employee performance adalah hasil nyata yang ditunjukkan karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang dipercayakan organisasi kepadanya. Kinerja ini mencerminkan seberapa jauh seorang individu berhasil memenuhi target yang telah ditetapkan dan sekaligus menjadi salah satu tolok ukur keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Tingginya *employee performance* menandakan bahwa karyawan mampu bekerja secara efektif dan efisien dalam mendukung arah dan target organisasi secara keseluruhan. (Inuwa, 2016; Usman, Sobari, & Kurniawati, 2019).

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *learning organization* memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction* dan *employee performance*. Chang & Lee (2007), Erdem et al. (2014), serta Cao et al. (2025) menemukan bahwa budaya pembelajaran yang kuat mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, Ellinger et al. (2002), Sakir et al. (2021), dan Cao et al. (2025) membuktikan bahwa *learning organization* berkontribusi terhadap peningkatan *employee performance* melalui pengembangan kompetensi dan kemampuan adaptasi karyawan.

Sejumlah penelitian terdahulu juga membuktikan bahwa *work environment* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* dan *employee performance*. Donley (2021) serta M. Idris et al. (2024) menemukan bahwasannya lingkungan kerja yang aman dan suportif mampu mendorong meningkatnya *job satisfaction* karyawan. Sementara Nugraha et al. (2024), Kurniawanto (2022), dan Usman et al. (2019) menunjukkan bahwa *work environment* yang kondusif berkontribusi pada peningkatan *employee performance* melalui terciptanya kenyamanan dan efektivitas dalam bekerja.

Tidak hanya pengaruh langsung dari *learning organization* dan *work environment* yang menjadi perhatian para peneliti. Berbagai studi juga menegaskan bahwa *job satisfaction* memegang peran tersendiri dalam mendorong *employee performance*. Riyadi (2019), Usman et al. (2019), dan Safitri & Krisnandi (2025) menemukan bahwa karyawan dengan tingkat *job satisfaction* yang tinggi cenderung menampilkan kinerja yang lebih baik. Temuan ini mengisyaratkan bahwa *job satisfaction* bisa menjadi mekanisme yang menjelaskan bagaimana kondisi organisasi dan lingkungan kerja pada akhirnya berdampak pada *employee performance*.

Bertolak dari kajian teoritis dan temuan-temuan penelitian di atas, penelitian ini membangun sebuah model yang memadukan *learning organization* dan *work environment* sebagai faktor yang memengaruhi *employee performance* dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi. Model ini diharapkan bisa menghadirkan gambaran yang lebih menyeluruh tentang faktor-faktor yang berperan dalam peningkatan kinerja karyawan di industri jasa.

3. METODE PENELITIAN

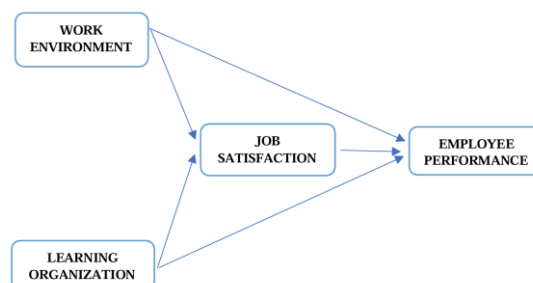
Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal guna menelaah hubungan antara *learning organization*, *work environment*, *job satisfaction* dan *employee performance*. Data dikumpulkan melalui *self-administered survey* dengan menggunakan kuesioner berbasis Google Form yang disebarakan secara daring kepada para responden.

Pengambilan data berlangsung pada karyawan industri jasa di Jakarta Barat dalam rentang waktu November 2025 sampai Januari 2026.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di sektor jasa wilayah Jakarta Barat. Sampel dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* dengan beberapa kriteria yaitu berstatus karyawan tetap atau kontrak, sudah bekerja minimal satu tahun di perusahaan yang sama dan perusahaan tempat bekerja bergerak di bidang jasa. Total sampel yang berhasil dikumpulkan sebanyak 210 responden yang telah melampaui batas minimum sampel yang disarankan untuk analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) (Hair, Anderson, Babin, & Black, 2019).

Instrumen penelitian disusun menggunakan skala Likert lima poin dengan rentang dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Pengukuran variabel *learning organization* mengacu pada instrumen yang diadaptasi dari Marsick & Watkins (2003), *work environment* diadaptasi dari Bentulila, Lev Shalem, Cohen, & Adler (2024), *job satisfaction* diadaptasi dari Morris, Venkatesh, & Ackerman (2010), dan *employee performance* diadaptasi dari Soelton et al. (2021). Seluruh instrumen telah melewati uji validitas dan reliabilitas sebelum dipakai dalam penelitian utama dan hasilnya memenuhi standar yang disyaratkan sehingga layak dijadikan alat pengumpulan data

Pengolahan data menggunakan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan software SmartPLS. Proses analisis mencakup pengujian *outer model* untuk memverifikasi validitas dan reliabilitas konstruk serta pengujian *inner model* untuk menelaah keterkaitan antarvariabel dalam model penelitian (Hair et al., 2019). Dalam model yang dibangun *learning organization* dan *work environment* berperan sebagai variabel independen, *employee performance* sebagai variabel dependen dan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan di antara variabel independen dengan dependen.



Gambar 1. Model Penelitian.

Learning organization dan *work environment* merupakan variabel independen, *employee performance* merupakan variabel dependen, sedangkan *job satisfaction* berperan sebagai variabel mediasi.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian dipaparkan berdasarkan data yang diperoleh dari 210 responden karyawan industri jasa di Jakarta Barat. Analisis data dilakukan menggunakan metode *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Tahapan analisis mencakup identifikasi karakteristik responden, evaluasi *outer model*, evaluasi *inner model*, pengujian hipotesis serta pembahasan hasil yang dikaitkan dengan teori dan studi-studi sebelumnya.

Sub-Section

Penelitian ini dilakukan pada karyawan industri jasa di wilayah Jakarta Barat selama periode November 2025 hingga Januari 2026. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner secara daring menggunakan Google Form. Berdasarkan hasil pengumpulan data, diperoleh 210 kuesioner yang memenuhi kriteria dan dapat digunakan dalam proses analisis.

Tabel 1. Karakteristik Responden.

	Keterangan	Jumlah	Presentase
Status Kepegawaian	Tetap	57	27%
	Kontrak	153	73%
Usia	19 – 25 tahun	62	30%
	26 – 35 tahun	88	42%
	36 – 45 tahun	42	20%
	> 45 tahun	18	9%
Jenis Kelamin	Perempuan	142	68%
	Laki-laki	68	32%
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK/Sederajat	56	27%
	Diploma (D1/D2/D3)	48	23%
	Sarjana (S1)	88	42%
	Magister (S2)	18	9%
	Staff	116	55%
Posisi Jabatan	Supervisor / Assistant Manager	63	30%
	Manager ke atas	31	15%
	Perusahaan Logistik	132	63%
	Perbankan	18	9%
Jenis Industri	Perusahaan Asuransi	11	5%
	Rumah Sakit	17	8%
	Hotel	16	8%
	Perusahaan Percetakan	16	8%

Tabel 1 menunjukkan bahwa mayoritas responden berstatus sebagai karyawan kontrak (73%), berusia 26–35 tahun (42%), berjenis kelamin perempuan (68%), dan memiliki tingkat pendidikan Sarjana (S1) sebesar 42%. Selain itu, sebagian besar responden bekerja pada posisi staf (55%) dan berasal dari perusahaan logistik (63%). Karakteristik responden memperlihatkan bahwa mayoritas berada di usia produktif dengan pengalaman kerja yang cukup sehingga dinilai mampu memberikan informasi yang relevan bagi tujuan penelitian.

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Sebelum pengujian hipotesis dilakukan, terlebih dahulu evaluasi terhadap model pengukuran guna memastikan validitas dan reliabilitas instrumen yang digunakan. Hasilnya menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70 sehingga memenuhi syarat validitas konvergen. Di samping itu seluruh konstruk juga menunjukkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang melampaui angka 0,50 yang berarti masing-masing variabel mampu menjelaskan lebih dari separuh varians indikatornya.

Dari sisi reliabilitas, seluruh variabel memperoleh nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* di atas 0,70 yang mengindikasikan konsistensi internal instrumen penelitian sudah terpenuhi dengan baik. Pengujian validitas diskriminan yang dilakukan menggunakan kriteria *Fornell-Larcker* dan HTMT juga menghasilkan nilai yang sesuai ketentuan. Dengan demikian model pengukuran yang digunakan dinyatakan layak untuk dilanjutkan ke tahap analisis berikutnya.

Tabel 2. Validitas Konvergen dan Reabilitas.

<i>Employee performance</i>	<i>Learning organization</i>	<i>Work environment</i>	<i>Job satisfaction</i>	
<i>Employee performance</i>	0.849			
<i>Learning organization</i>	0.634	0.836		
<i>Work environment</i>	0.403	0.067	0.826	
<i>job satisfaction</i>	0.663	0.589	0.485	0.871

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian model struktural dilakukan untuk melihat seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menerangkan variabel dependen. Hasil analisis menunjukkan nilai *R-square* untuk *Job Satisfaction* sebesar 0,547 yang berarti *Learning Organization* dan *Work Environment* secara bersama-sama mampu menjelaskan 54,7% variasi pada *Job Satisfaction*. Adapun nilai *R-square Employee Performance* tercatat sebesar 0,569 yang mengindikasikan bahwa *Learning Organization*, *Work Environment* dan *Job Satisfaction* mampu menjelaskan 56,9% variasi pada *Employee Performance*.

Nilai tersebut masuk dalam kategori moderat sehingga model penelitian ini dinilai cukup memadai dalam menjelaskan variabel endogen yang diteliti.

Tabel 3. R-Square.

Variabel Dependen	R-square	R-square Adjusted
Employee Performance	0.561	0.563
Job Satisfaction	0.547	0.542

Pengujian Hipotesis

Prosedur melalui *bootstrapping* pada SmartPLS dilakukan untuk pengujian hipotesis. Seluruh hipotesis dalam penelitian ini diterima karena masing-masing menghasilkan nilai *T-statistics* di atas 1,96 pada tingkat signifikansi 5%. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur *bootstrapping* pada SmartPLS. Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh hipotesis penelitian diterima karena memiliki nilai *T-statistics* di atas 1,96 pada tingkat signifikansi 5%.

Secara rinci *Learning Organization* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction* ($\beta = 0,559$; $T = 12,871$) maupun terhadap *Employee Performance* ($\beta = 0,451$; $T = 8,435$). *Work Environment* juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction* ($\beta = 0,447$; $T = 9,880$) serta terhadap *Employee Performance* ($\beta = 0,236$; $T = 4,746$). Selain itu *Job Satisfaction* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* ($\beta = 0,283$; $T = 4,417$).

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis.

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	T Statistics	Koefisien	Kesimpulan
H1	<i>Learning organization</i> berpengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i> .	12.871	0.559	Data mendukung hipotesis
H2	<i>Learning organization</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee performance</i> .	8.435	0.451	Data mendukung hipotesis
H3	<i>Work environment</i> berpengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i> .	9.880	0.447	Data mendukung hipotesis
H4	<i>Work environment</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee performance</i> .	4.746	0.236	Data mendukung hipotesis
H5	<i>Job satisfaction</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee performance</i> .	4.417	0.283	Data mendukung hipotesis

Pembahasan

Pengaruh *Learning Organization* terhadap *Job Satisfaction*

Hasil penelitian membuktikan bahwa *Learning Organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya belajar yang dibangun organisasi mampu mendorong meningkatnya kepuasan kerja karyawan. Ketika karyawan diberi ruang untuk belajar, berbagi pengetahuan dan mengembangkan diri mereka merasa dihargai dan melihat adanya peluang nyata untuk bertumbuh dalam organisasi. Hasil ini sejalan dengan Chang & Lee (2007), Erdem, İlğan, & Uçar (2014), serta Cao et al. (2025) yang juga menemukan bahwa penerapan *Learning Organization* berdampak positif pada kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Learning Organization terhadap Employee Performance

Learning Organization juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*. Hal ini mengisyaratkan bahwa organisasi yang aktif mendorong proses pembelajaran berkelanjutan akan membantu karyawan menjadi lebih adaptif, kreatif dan produktif. Karyawan yang terus mendapatkan kesempatan belajar cenderung lebih mampu menyelesaikan pekerjaan dengan efektif dan efisien. Hasil ini mendukung penelitian Ellinger et al. (2002), Sakir et al. (2021), dan Cao et al. (2025).

Pengaruh Work Environment terhadap Job Satisfaction

Work Environment terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*. Lingkungan kerja yang aman, nyaman dan mendukung terjalinnya hubungan interpersonal yang baik akan melahirkan perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya. Temuan ini selaras dengan penelitian Donley (2021), M. Idris et al. (2024), serta Suriyanto & Nurfaahira (2024) yang menyimpulkan bahwa work environment yang kondusif berkontribusi pada peningkatan *job satisfaction*.

Pengaruh Work Environment terhadap Employee Performance

Work Environment juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*. Lingkungan kerja yang mendukung memberikan kenyamanan bagi karyawan dalam menjalankan tugasnya sehingga produktivitas dan kualitas kerja pun ikut meningkat. Hasil ini konsisten dengan temuan Amiroso (2015), Kurniawanto (2022), dan Nugraha et al. (2024).

Pengaruh Job Satisfaction terhadap Employee Performance

Job Satisfaction terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya umumnya menunjukkan semangat kerja yang lebih tinggi, memiliki komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi dan mampu menghasilkan kinerja yang lebih baik. Penemuan ini mendukung penelitian Riyadi (2019), Usman et al. (2019), dan Safitri & Krisnandi (2025).

Peran Mediasi Job Satisfaction

Hasil pengujian efek tidak langsung menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* memediasi hubungan antara *Learning Organization* dengan *Employee Performance* serta antara *Work Environment* dengan *Employee Performance*. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan *employee performance* tidak semata-mata datang dari pengaruh langsung budaya pembelajaran dan lingkungan kerja tetapi juga melalui kepuasan kerja yang dirasakan karyawan.

Tabel 5. Specific Indirect Effect.

Hubungan Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Learning organization → Employee performance	0.451	0.452	0.053	8.435	0.000
Learning organization → Job satisfaction	0.559	0.559	0.043	12.871	0.000
Work environment → Employee performance	0.236	0.236	0.050	4.746	0.000
Work environment → Job satisfaction	0.447	0.448	0.045	9.880	0.000
Job satisfaction → Employee performance	0.283	0.282	0.064	4.417	0.000

Implikasi Penelitian

Penelitian secara teoritis memperkuat kajian perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia tentang pentingnya *learning organization* dan *work environment* dalam mendorong *employee performance* melalui *job satisfaction*. Secara praktis, hasil ini memberi pesan bahwa organisasi perlu membangun budaya belajar yang berkelanjutan, menjaga work environment yang aman dan nyaman serta terus berupaya meningkatkan job satisfaction karyawan demi kinerja yang lebih optimal dan tahan lama.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *learning organization* dan *work environment* terhadap *employee performance* dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi pada karyawan industri jasa di Jakarta Barat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *learning organization* dan *work environment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Selain itu, *learning organization*, *work environment*, dan *job satisfaction* juga terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa peningkatan *employee performance* dapat diwujudkan melalui penguatan budaya pembelajaran dalam organisasi, penciptaan lingkungan kerja yang mendukung, dan peningkatan tingkat *job satisfaction* karyawan. Penelitian ini juga membuktikan bahwa *job satisfaction* berfungsi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *learning organization* dan *work environment* terhadap *employee performance*. Dengan demikian, *job satisfaction* menjadi mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana faktor organisasi dan kondisi lingkungan kerja mampu mendorong peningkatan kinerja karyawan.

Dari sisi praktis, hasil penelitian ini memberikan masukan bagi organisasi, terutama yang bergerak di sektor jasa, untuk lebih fokus pada pengembangan *learning organization*, penyediaan *work environment* yang kondusif, dan peningkatan *job satisfaction* sebagai upaya strategis dalam meningkatkan *employee performance* secara berkelanjutan. Meskipun demikian, penelitian ini masih memiliki keterbatasan karena hanya melibatkan karyawan industri jasa di wilayah Jakarta Barat serta menggunakan pendekatan survei yang didasarkan pada persepsi responden. Oleh sebab itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan wilayah penelitian dan melibatkan sektor industri yang lebih beragam. Penelitian berikutnya juga dapat mempertimbangkan variabel lain seperti *leadership*, *work motivation*, *organizational commitment*, atau *work-life balance* agar diperoleh pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *employee performance*.

DAFTAR REFERENSI

- Aggestam, L. (2006). Learning organization or knowledge management – Which came first, the chicken or the egg? *Information Technology and Control*, 35(3), 295–302. <https://doi.org/10.5755/j01.itc.35.3.11779>
- Amiroso, J. (2015). Influence of discipline, working environment, culture of organization and competence on workers' performance through motivation, job satisfaction (Study in Regional Development Planning Board of Sukoharjo Regency). *European Journal of Business and Management*, 7(36), 86–95. <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/27550>
- Astuti, R. J., & Setyorini, A. B. (2024). Peran mediasi innovative work behavior pada pengaruh knowledge sharing dan organizational learning terhadap kinerja karyawan. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 3(4), 946–962. <https://doi.org/10.56799/ekoma.v3i4.3553>
- Cao, T. H. V., Chai, D. S., Nguyen, L. P., Nguyen, H. T. H., Han, C. S., & Park, S. (2025). 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>
- Carvalho, A. da C. (2020). Motivation on job satisfaction and employee performance. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 7(5), 12–23.
- Chang, S., & Lee, M. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The Learning Organization*, 14(2), 155–185. <https://doi.org/10.1108/09696470710727014>
- Donley, J. (2021). The impact of work environment on job satisfaction. *Nurse Leader*, 19(6), 585–589. <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2021.08.009>
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Yang, B., & Howton, S. W. (2002). The relationship between the learning organization concept and firms' financial performance: An empirical assessment. *Human Resource Development Quarterly*, 13(1), 5–21.

- Erdem, M., İlğan, A., & Uçar, H. İ. (2014). Relationship between learning organization and job satisfaction of primary school teachers. *International Online Journal of Educational Sciences*. <https://doi.org/10.15345/iojes.2014.01.002>
- Idris, I., 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), 735–750. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2\(44\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2(44))
- Idris, M., Choiriyah, Jonifar, U. F. A., & Hidayat, R. (2024). The influence of work motivation and work environment on job satisfaction and its impact on the performance of Bank Mandiri employees Palembang City. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(6), e05786. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n6-045>
- Inuwa, M. (2016). Job satisfaction and employee performance: An empirical approach. *The Millennium University Journal*, 1(1), 90–103.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 367–407.
- King, W. R. (2009). *Knowledge management and organizational learning*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4419-0011-1>
- Kurniawanto, H. (2022). Effect of work environment and motivation on employee performance with job satisfaction as a mediation. *International Journal of Social and Management Studies*, 3(3), 150–162.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization’s learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132–151.
- Morris, M. G., Venkatesh, V., & Ackerman, P. L. (2010). Job characteristics and job satisfaction: Understanding the role of enterprise resource planning system implementation. *MIS Quarterly*, 34(1), 143–161.
- Nugraha, B. A., Soelistya, D., & Desembrianita, E. (2024). The significance of work motivation: The impact of organizational culture and work environment on employee performance. *Manazhim*, 6(1), 265–289. <https://doi.org/10.36088/manazhim.v6i1.4514>
- Ramli, A. H. (2019). Compensation, job satisfaction and employee performance in health services. *Business and Entrepreneurial Review*, 18(2), 177–186. <https://doi.org/10.25105/ber.v18i2.5335>
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717–725. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00524-9)
- Riyadi, S. (2019). The influence of job satisfaction, work environment, individual characteristics and compensation toward job stress and employee performance. *International Review of Management and Marketing*, 9(3), 93–99. <https://doi.org/10.32479/irmm.6920>
- Safitri, A., & Krisnandi, H. (2025). The influence factors employee job satisfaction on employee performance in the PPKUKM Administrative City. *E-Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 13, 437–451.

- Sakir, A., Adiansyah, & Mukhlis. (2021). The influence of learning organization, knowledge management and job satisfaction on organizational commitment and their impact on employee performance of USK Medical Faculty. *International Journal of Scientific and Management Research*, 4(5), 225–244. <https://doi.org/10.37502/IJSMR.2021.4515>
- Soelton, M., Wahyono, T., Oktaviar, C., Arief, H., Saratian, E. T. P., Cahyawati, I., & Syah, T. Y. R. (2021). Job insecurity anomaly on turnover intention and employee performance in the organization heavy equipment transportation services. *European Journal of Business and Management Research*, 6(2), 211–216. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.2.822>
- Surianto, & Nurfahira. (2024). The role of work environment and leadership in enhancing employee performance. *Economics and Digital Business*, 5(2), 1054–1070.
- Usman, J., Sobari, N., & Kurniawati, S. (2019). Job satisfaction and employee performance: Shoes industry in Tangerang Regency, Banten Province. *International Review of Management and Marketing*, 9(1), 98–103.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.