



JIMT:
Jurnal Ilmu Manajemen Terapan

E-ISSN: 2686-4924
P-ISSN: 2686-5246

<https://dinastirev.org/JIMT> dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455

DOI: <https://doi.org/10.38035/jimt.v7i4>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Mengungkap Dampak Melemahkan Ambiguitas Peran pada Hubungan Antara Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Hadi Nugraha¹, Hariandy Hasbi²

¹Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi STAN IM, Bandung, Indonesia, hadinugraha029@gmail.com

²Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi STAN IM, Bandung, Indonesia, hariandy.hasbi@stan-im.ac.id

Corresponding Author: hariandy.hasbi@stan-im.ac.id²

Abstract: *This study examines the influence of organizational culture on employee performance, with job satisfaction as a mediating variable and role ambiguity as a moderating variable, within PT Haleyora Powerindo. As a subsidiary of PT PLN (Persero) engaged in electricity transmission and distribution maintenance services, the company faces fluctuating unresolved service complaints from 2020 to 2024, indicating performance inconsistencies. Drawing upon Job Demands–Resources theory and organizational behavior literature, this research applies a quantitative approach using PLS-SEM to analyze data from 155 employees. The findings reveal that organizational culture significantly enhances job satisfaction, and job satisfaction significantly improves employee performance. Role ambiguity demonstrates a significant moderating effect, weakening the influence of both organizational culture and job satisfaction on employee performance when ambiguity levels are high. Furthermore, job satisfaction partially mediates the relationship between organizational culture and employee performance. The novelty of this study lies in integrating mediation and moderation mechanisms within a public utility maintenance context, offering practical implications for service-oriented state-owned enterprises.*

Keyword: *Organizational Culture, Job Satisfaction, Employee Performance, Role Ambiguity*

Abstrak: Penelitian ini mengkaji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dan ambiguitas peran sebagai variabel moderasi pada PT Haleyora Powerindo. Sebagai anak perusahaan PT PLN (Persero) yang bergerak di bidang jasa pemeliharaan transmisi dan distribusi listrik, perusahaan menghadapi fluktuasi jumlah keluhan layanan yang belum terselesaikan dari tahun 2020 hingga 2024, yang menunjukkan adanya inkonsistensi kinerja. Berdasarkan teori Job Demands–Resources dan literatur perilaku organisasi, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode PLS-SEM untuk menganalisis data dari 155 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja, dan kepuasan kerja secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan. Ambiguitas peran terbukti memiliki efek moderasi yang signifikan dengan melemahkan pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan ketika tingkat ambiguitas tinggi. Selain itu, kepuasan kerja terbukti memediasi secara parsial hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Kebaruan

penelitian ini terletak pada integrasi mekanisme mediasi dan moderasi dalam konteks layanan pemeliharaan utilitas publik, sehingga memberikan implikasi praktis bagi perusahaan milik negara yang berorientasi pada layanan

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan, Ambiguitas Peran

PENDAHULUAN

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penting yang menentukan efektivitas organisasi, terutama pada perusahaan yang bergerak di sektor layanan publik yang esensial. PT Haleyora Powerindo, sebagai anak perusahaan PT PLN (Persero), memiliki peran strategis dalam operasi dan pemeliharaan jaringan transmisi dan distribusi listrik. Sebagai organisasi yang bertanggung jawab dalam menangani gangguan listrik seperti kerusakan tiang, meteran, dan kabel, konsistensi kinerja secara langsung memengaruhi keandalan layanan kepada masyarakat. Namun, data internal perusahaan PT Haleyora Powerindo pada periode 2020 hingga 2024 menunjukkan adanya fluktuasi jumlah kasus gangguan yang belum terselesaikan. Jumlah gangguan yang belum tertangani mencapai puncaknya pada tahun 2022 dengan 443 kasus, kemudian menurun pada tahun 2023 dan kembali meningkat pada tahun 2024. Kondisi ini menunjukkan adanya permasalahan organisasi yang berpotensi memengaruhi hasil kinerja karyawan.

Kinerja dalam layanan pemeliharaan tidak hanya dapat diukur dari tingkat penyelesaian tugas, tetapi juga perlu mempertimbangkan faktor psikologis dan organisasi yang memengaruhi produktivitas karyawan. Budaya organisasi secara luas diakui sebagai salah satu faktor utama yang membentuk sikap, perilaku, dan motivasi karyawan. Budaya organisasi yang kuat, yang ditandai dengan keterlibatan, kemampuan beradaptasi, konsistensi, dan kejelasan misi, dapat meningkatkan keselarasan antara tujuan organisasi dan nilai-nilai karyawan. Mehendale dan Hande (2025) menekankan bahwa budaya yang kohesif dapat meningkatkan keterlibatan dan produktivitas, sementara Zebua et al. (2024) melaporkan bahwa budaya organisasi berkontribusi hingga 55,3% terhadap variasi kinerja karyawan. Selain pengaruh langsungnya, budaya organisasi juga memengaruhi kepuasan kerja. Menurut Wahyudi et al. (2023), budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, yang menunjukkan bahwa karyawan yang merasakan nilai budaya organisasi yang mendukung akan memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Demikian pula, Alfianto dan Nadhor (2024) menegaskan bahwa budaya organisasi secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Kepuasan kerja berfungsi sebagai mekanisme motivasional, yang sejalan dengan teori Job Demands–Resources (JD-R) yang dikemukakan oleh Bakker dan Demerouti (2018), yang menyatakan bahwa sumber daya pekerjaan seperti budaya yang suportif dapat meningkatkan keterlibatan dan kinerja.

Namun demikian, hubungan antara budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja tidak selalu berjalan secara langsung. Ambiguitas peran, yang didefinisikan sebagai ketidakjelasan mengenai tanggung jawab dan harapan pekerjaan (Zhou et al., 2016), dapat melemahkan pengaruh positif organisasi. Dalam lingkungan layanan pemeliharaan yang membutuhkan koordinasi dan respons cepat, ketidakjelasan deskripsi pekerjaan dapat menimbulkan stres dan menurunkan efektivitas kerja. Temuan empiris oleh Mwakyusa dan Mcharo (2024) menunjukkan bahwa ambiguitas peran meningkatkan kelelahan emosional, sementara Ridjal dan Muhammadin (2023) mengaitkannya dengan meningkatnya niat untuk keluar dari pekerjaan (turnover intention). Dalam perspektif teori JD-R, ambiguitas peran merupakan tuntutan pekerjaan (job demand) yang dapat menguras sumber daya karyawan dan menurunkan kinerja.

Menurut Alfianto dan Nadhor (2024) menyatakan bahwa ambiguitas peran dapat memperlemah hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan karena menimbulkan

ketidakjelasan tugas yang berdampak pada penurunan kepuasan kerja. Semakin rendah tingkat ambiguitas peran, maka semakin kuat pengaruh budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

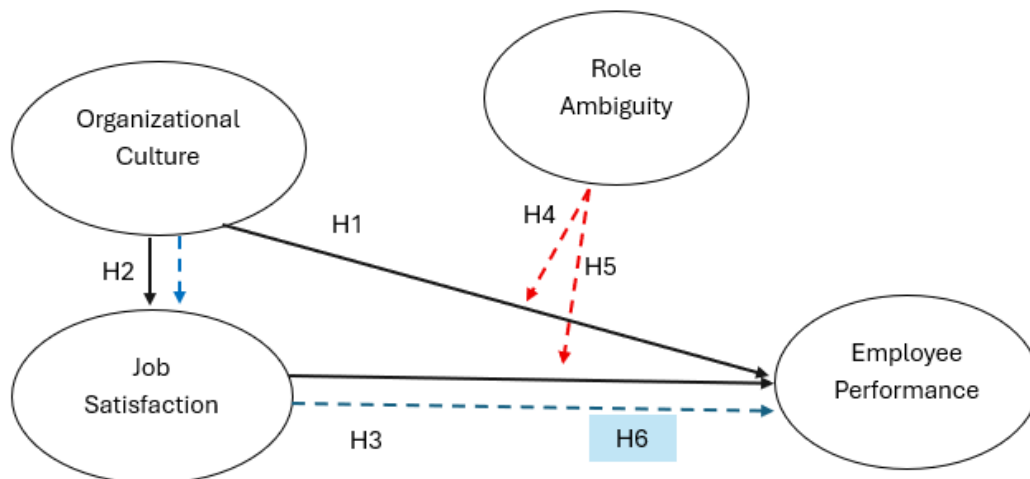
Dalam konteks organisasi modern, kejelasan peran menjadi faktor krusial yang memengaruhi efektivitas penerapan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Ambiguitas peran yang tinggi cenderung menurunkan kepuasan kerja dan pada akhirnya berdampak negatif terhadap kinerja individu (Alfianto & Nadhor, 2024).

Sedangkan menurut Ibrahim dan Olaleye (2025), ambiguitas peran berkontribusi terhadap penurunan kejelasan ekspektasi kerja, yang pada akhirnya dapat mengganggu hubungan positif antara budaya organisasi dan kinerja karyawan, terutama melalui mekanisme kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Meskipun berbagai penelitian sebelumnya telah mengkaji hubungan antara budaya organisasi dan kinerja atau antara ambiguitas peran dan stres kerja, penelitian yang mengintegrasikan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dan ambiguitas peran sebagai variabel moderasi dalam satu model struktural masih terbatas, khususnya pada konteks anak perusahaan layanan milik negara di Indonesia. Sebagian besar penelitian sebelumnya berfokus pada sektor perbankan, pendidikan, atau manufaktur, sehingga konteks layanan pemeliharaan utilitas publik masih relatif jarang diteliti. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menganalisis bagaimana budaya organisasi memengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja serta bagaimana ambiguitas peran memoderasi hubungan tersebut.

Kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian simultan mekanisme mediasi dan moderasi dalam kerangka PLS-SEM pada organisasi layanan pemeliharaan listrik. Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan wawasan manajerial dalam meningkatkan kinerja pemulihan layanan dengan memperkuat keselarasan budaya organisasi dan mengurangi ambiguitas peran. Secara teoritis, penelitian ini memperkaya penerapan teori JD-R dalam konteks utilitas publik serta memperjelas kondisi batas yang memengaruhi dinamika hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan.

Berdasarkan teori *Job Demands-Resources* (JD-R), penelitian ini mengkonsep budaya organisasi sebagai sumber daya pekerjaan (*job resource*) yang dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Sumber daya pekerjaan seperti kepemimpinan yang suportif, kejelasan budaya organisasi, dan keselarasan nilai dapat mendorong motivasi intrinsik dan kepuasan kerja (Bakker & Demerouti, 2018). Sebaliknya, ambiguitas peran merupakan tuntutan pekerjaan (*job demand*) yang dapat menguras sumber daya psikologis dan meningkatkan tekanan kerja. Ketika karyawan tidak memiliki kejelasan mengenai tugas dan harapan pekerjaan, kondisi tersebut dapat menimbulkan stres dan ketidakpuasan yang pada akhirnya menurunkan kinerja (Zhou et al., 2016). Budaya organisasi sebenarnya dapat membantu menciptakan kejelasan dan pemahaman bersama, namun tingkat ambiguitas peran yang tinggi dapat melemahkan pengaruh positif budaya organisasi tersebut. Dengan demikian, teori JD-R memberikan kerangka konseptual yang komprehensif untuk menjelaskan proses motivasional maupun proses tekanan kerja yang memengaruhi hasil kerja karyawan.



Gambar 1. Research Framework

METODE

Penelitian ini menggunakan desain survei kuantitatif dengan pendekatan cross-sectional untuk menguji hubungan antara budaya organisasi (*Organizational Culture/OC*), kepuasan kerja (*Job Satisfaction/JS*) kinerja karyawan (*Employee Performance/EP*), dan ambiguitas peran (*Role Ambiguity/RAMB*) pada PT Haleyora Powerindo. Unit analisis dalam penelitian ini adalah karyawan operasional dan administratif yang terlibat dalam layanan pemeliharaan listrik. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner terstruktur yang disebarakan kepada karyawan yang secara langsung menangani laporan gangguan layanan. Teknik *purposive sampling* digunakan untuk memastikan bahwa responden memiliki tanggung jawab operasional yang relevan dengan aktivitas layanan perusahaan.

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Haleyora Powerindo. Mengacu pada metode *inverse square root* untuk PLS-SEM yang dikemukakan oleh Hair et al. (2022), dengan rentang koefisien jalur minimum yang relevan sebesar 0,11–0,20 dan tingkat kekuatan statistik (*statistical power*) sebesar 80%, ukuran sampel minimum yang direkomendasikan adalah 155 responden. Jumlah sampel yang diperoleh dalam penelitian ini telah memenuhi persyaratan tersebut, sehingga memastikan kekuatan statistik yang memadai untuk analisis mediasi dan moderasi.

Seluruh konstruk diukur menggunakan skala yang telah tervalidasi dan disesuaikan dengan konteks organisasi. Budaya Organisasi diukur melalui dimensi keterlibatan (*involvement*), kemampuan beradaptasi (*adaptability*), konsistensi (*consistency*), dan misi (*mission*) dengan total 24 item pernyataan. Kepuasan Kerja diukur menggunakan 3 item, Kinerja Karyawan menggunakan 3 item, dan Ambiguitas Peran menggunakan 6 item yang diadaptasi dari instrumen yang telah digunakan dalam penelitian sebelumnya. Seluruh item diukur menggunakan skala Likert lima poin.

Tabel 1. Variabel Penelitian

Variabel	Definisi	Dimensi	Sumber
Budaya Organisasi	Budaya organisasi merujuk pada nilai, keyakinan, norma, dan praktik bersama yang membentuk perilaku karyawan serta mengarahkan bagaimana pekerjaan dilakukan dalam organisasi. Budaya ini mencerminkan sistem internal yang memengaruhi koordinasi, kemampuan beradaptasi, dan arah jangka panjang organisasi.	Keterlibatan (<i>Involvement</i>) Adaptabilitas (<i>Adaptability</i>) Konsistensi (<i>Consistency</i>) Misi (<i>Mission</i>)	Afrin et al. (2025)

Kepuasan Kerja	Kepuasan kerja adalah sejauh mana karyawan merasakan perasaan positif terhadap pekerjaannya, termasuk kepuasan terhadap kebijakan organisasi, otonomi kerja, serta keseimbangan antara kompensasi dan tanggung jawab pekerjaan.	–	Afrin et al. (2025)
Kinerja Karyawan	Kinerja karyawan merujuk pada tingkat pencapaian dan efektivitas yang ditunjukkan oleh karyawan dalam menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan dibandingkan dengan standar yang diharapkan maupun dengan rekan kerja lainnya.	–	Afrin et al. (2025)
Ambiguitas Peran	Ambiguitas peran merupakan persepsi mengenai kurangnya kejelasan terkait tugas pekerjaan, tanggung jawab, harapan, serta standar kinerja yang dapat menimbulkan kebingungan dan menurunkan efektivitas kerja.	–	Khumalo, N., & Olaleye, B. R. (2025)

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2026

Data dianalisis menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) untuk menilai reliabilitas dan validitas pengukuran serta menguji hubungan langsung dan hubungan mediasi yang dihipotesiskan melalui prosedur *bootstrapping*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini melibatkan 155 karyawan PT Haleyora Powerindo. Responden dipilih berdasarkan keterlibatan mereka dalam aktivitas pemeliharaan transmisi dan distribusi listrik. Pada Tabel 2 terlihat bahwa pada penelitian ini melibatkan 155 karyawan PT Haleyora Powerindo. Mayoritas responden adalah laki-laki (56,8%), yang mencerminkan karakteristik pekerjaan operasional dan teknis pada layanan pemeliharaan listrik. Sebagian besar responden berusia antara 25–30 tahun (45,8%), yang menunjukkan bahwa tenaga kerja perusahaan didominasi oleh kelompok usia muda dan produktif. Dari segi latar belakang pendidikan, mayoritas responden memiliki gelar Sarjana (67,1%), yang menunjukkan kesiapan akademik yang memadai untuk menangani tugas-tugas teknis maupun administratif. Berdasarkan masa kerja, sebagian besar karyawan memiliki pengalaman kerja antara 1–3 tahun (51,0%), yang menunjukkan tingkat familiaritas organisasi yang cukup namun masih relatif terbatas dalam pengalaman jangka panjang. Profil demografis ini mengindikasikan bahwa organisasi didominasi oleh karyawan muda, berpendidikan, dan berada pada tahap awal hingga menengah dalam kariernya, yang dapat memengaruhi tingkat adaptabilitas, keselarasan budaya organisasi, serta persepsi terhadap kejelasan peran dalam organisasi.

Tabel 2. Profil Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	88	56,8
	Perempuan	67	43,2
	Total	155	100
Usia	< 25 tahun	32	20,6
	25–30 tahun	71	45,8
	31–35 tahun	34	21,9
	> 35 tahun	18	11,6
	Total	155	100
Tingkat Pendidikan	Diploma	18	11,6
	Sarjana	104	67,1
	Magister	30	19,4
	Lainnya	3	1,9
	Total	155	100
Masa Kerja	< 1 tahun	41	26,5
	1–3 tahun	79	51
	3–5 tahun	25	16,1

	> 5 tahun	10	6,5
Total		155	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2026

Tahap analisis berikutnya menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) untuk menguji hubungan antar variabel penelitian serta menguji hipotesis yang diajukan. Analisis dimulai dengan evaluasi outer model (model pengukuran) untuk menilai reliabilitas indikator, konsistensi internal, validitas konvergen, dan validitas diskriminan. Tahap ini bertujuan memastikan bahwa seluruh konstruk budaya organisasi, kepuasan kerja, kinerja karyawan, dan ambiguitas peran diukur secara akurat dan konsisten sebelum dilakukan analisis struktural. Reliabilitas indikator dievaluasi melalui nilai outer loading, sedangkan *Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability*, dan *Average Variance Extracted* (AVE) digunakan untuk memastikan reliabilitas dan validitas konstruk. Setelah model pengukuran memenuhi kriteria yang dipersyaratkan, analisis dilanjutkan ke inner model (model struktural). Evaluasi inner model difokuskan pada pengujian pengaruh langsung, mediasi, dan moderasi antar variabel menggunakan koefisien jalur (*path coefficients*), *t-statistics*, dan *p-values* yang diperoleh melalui prosedur bootstrapping. Selain itu, kemampuan penjelasan model dan relevansi prediktif juga dievaluasi menggunakan nilai R^2 , Q^2 , SRMR, dan VIF. Pendekatan sistematis ini memastikan bahwa baik akurasi pengukuran maupun hubungan struktural diuji secara komprehensif dalam kerangka analisis PLS-SEM.

Hasil evaluasi outer model pada Tabel 3 menunjukkan bahwa model pengukuran memiliki validitas konvergen dan reliabilitas konsistensi internal yang kuat. Seluruh nilai outer loading berada di atas batas minimum yang direkomendasikan yaitu 0,70, yang menunjukkan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk laten yang diukurnya secara memadai. Nilai loading terendah terdapat pada indikator OC4 (0,819), namun masih berada dalam batas yang dapat diterima sehingga seluruh indikator tetap berkontribusi secara signifikan terhadap pengukuran konstruk. Nilai *Cronbach's Alpha* (CA) dan *Composite Reliability* (CR) untuk seluruh konstruk juga berada di atas nilai ambang 0,70, yang menunjukkan tingkat konsistensi internal yang tinggi antar indikator. Hal ini mengindikasikan bahwa konstruk Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan, dan Ambiguitas Peran diukur secara reliabel. Selain itu, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada seluruh konstruk lebih besar dari 0,50, yang menunjukkan bahwa setiap konstruk mampu menjelaskan lebih dari setengah varians indikatornya. Dengan demikian, kriteria validitas konvergen dalam penelitian ini telah terpenuhi.

Table 3. Result of Outer Model Test

Construct	Indicator	Outer Loading	CA	CR	AVE	√AVE	HTMT (Max)	Conclusion
Employee Performance (EP)	EP1	0.911	0.902	0.939	0.818	0.904	0.438	Valid & Reliable
	EP2	0.906						
	EP3	0.896						
Job Satisfaction (JS)	JS1	0.926	0.931	0.956	0.870	0.933	0.389	Valid & Reliable
	JS2	0.941						
	JS3	0.931						
Organizational Culture (OC)	OC1	0.913	0.883	0.919	0.774	0.880	0.389	Valid & Reliable
	OC2	0.894						
	OC3	0.892						
	OC4	0.819						
Role Ambiguity (RAMB)	RAMB1	0.991	0.976	0.988	0.928	0.963	0.438	Valid & Reliable
	RAMB2	0.941						
	RAMB3	0.975						
	RAMB4	0.966						
	RAMB5	0.934						
	RAMB6	0.973						

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2026

Selanjutnya, pada Tabel 3 juga terlihat validitas diskriminan juga telah terpenuhi berdasarkan kriteria Fornell-Larcker dan rasio Heterotrait-Monotrait (HTMT). Nilai akar kuadrat AVE untuk setiap konstruk lebih besar dibandingkan dengan korelasinya terhadap konstruk lain, yang menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki perbedaan empiris yang jelas. Selain itu, seluruh nilai HTMT berada di bawah batas konservatif 0,90, yang menunjukkan tidak adanya permasalahan validitas diskriminan antar variabel. Hasil ini mengonfirmasi bahwa konstruk Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan, dan Ambiguitas Peran mengukur domain konseptual yang berbeda. Tidak adanya nilai HTMT yang tinggi juga menunjukkan bahwa multikolinearitas dan tumpang tindih konstruk tidak menjadi masalah dalam model penelitian ini. Oleh karena itu, model pengukuran telah memenuhi standar reliabilitas dan validitas yang direkomendasikan dalam analisis PLS-SEM. Secara keseluruhan, evaluasi outer model menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memenuhi kriteria statistik dan layak untuk dianalisis lebih lanjut pada model struktural (Tabel 4).

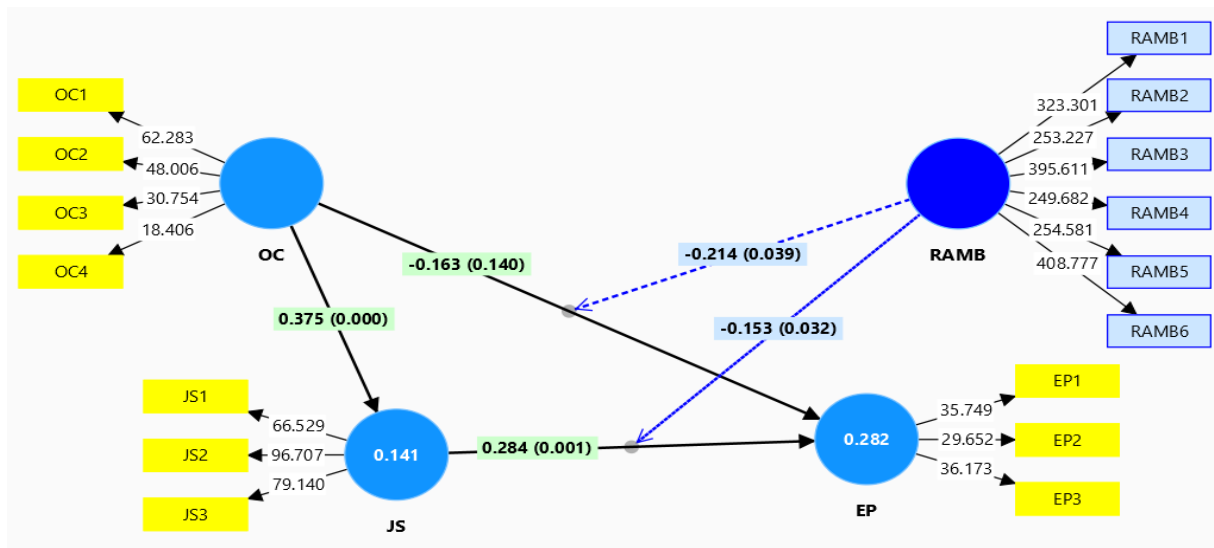
Table 4. Goodness of Fit Model and Multicollinearity Issue

No	Construct	R ²	Interpretation (R ²)	Q ²	Interpretation (Q ²)	SRMR	Model Fit
1	Employee Performance	0.282	Moderate	0.206	Predictive relevance	0.042	Good Fit
2	Job Satisfaction	0.141	Weak-Moderate	0.119	Predictive relevance		

Multicollinearity Issue : VIF values range from 1.000 to 1.447, indicating no multicollinearity issues.

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2026

Model struktural pada Gambar 2 menunjukkan kemampuan penjelasan dan relevansi prediktif yang memadai. Nilai R² untuk Kinerja Karyawan sebesar 0,282, yang menunjukkan bahwa 28,2% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Ambiguitas Peran, serta efek interaksi antar variabel tersebut. Nilai ini dapat dikategorikan sebagai tingkat moderat dalam penelitian perilaku organisasi. Sementara itu, nilai R² untuk Kepuasan Kerja sebesar 0,141, yang menunjukkan tingkat penjelasan lemah hingga moderat oleh Budaya Organisasi. Meskipun demikian, nilai ini tetap relevan mengingat konstruk sikap kerja umumnya dipengaruhi oleh berbagai faktor yang kompleks. Nilai Q² untuk Kinerja Karyawan (0,206) dan Kepuasan Kerja (0,119) keduanya lebih besar dari nol, yang menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif. Dari sisi kesesuaian model secara keseluruhan, nilai SRMR sebesar 0,042 berada di bawah ambang batas yang direkomendasikan yaitu 0,08, yang menunjukkan bahwa model memiliki good fit antara matriks korelasi yang diamati dan yang diestimasi. Selain itu, nilai Variance Inflation Factor (VIF) berada pada rentang 1,000 hingga 1,447, yang masih jauh di bawah batas kritis 5,0, sehingga menunjukkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas dalam model penelitian ini. Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa model struktural yang digunakan dalam penelitian ini memiliki kualitas statistik yang baik, kemampuan prediktif yang memadai, serta layak digunakan untuk pengujian hipotesis dalam kerangka analisis PLS-SEM.



Gambar 2. Hasil Perhitungan PLS-SEM

Table 5. Result of Inner Model Test

No	Path	Result	Conclusion
1	OC → EP	p = 0.140; β = 0.163	H1 Tidak Diterima
2	OC → JS	p = 0.000; β = 0.375	H2 Diterima
3	JS → EP	p = 0.001; β = 0.284	H3 Diterima
4	RAMB × OC → EP	p = 0.039; β = -0.214	H4 Diterima
5	RAMB × JS → EP	p = 0.032; β = -0.153	H5 Diterima
6	OC → JS → EP	p = 0.008; β = 0.107	H6 Diterima

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2026

Hasil model struktural pada Tabel 5 mengungkapkan beberapa temuan penting terkait hubungan yang dihipotesiskan. Pertama, Budaya Organisasi tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan ($\beta = 0,163$; $p = 0,140$), sehingga H1 ditolak. Meskipun koefisien menunjukkan arah positif, pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik. Hal ini menunjukkan bahwa nilai-nilai budaya saja belum cukup untuk secara langsung meningkatkan hasil kinerja dalam konteks organisasi ini. Namun demikian, Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja ($\beta = 0,375$; $p = 0,000$), sehingga H2 diterima, yang menegaskan bahwa budaya organisasi yang suportif dan kohesif mampu meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan.

Selanjutnya, Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan ($\beta = 0,284$; $p = 0,001$), sehingga H3 diterima, sekaligus memperkuat mekanisme motivasional yang dijelaskan dalam teori Job Demands–Resources (JD-R). Temuan ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi lebih berperan secara tidak langsung melalui Kepuasan Kerja, daripada memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja. Dengan demikian, sikap karyawan menjadi perantara penting dalam menerjemahkan nilai-nilai budaya organisasi menjadi hasil kinerja yang terukur. Selain itu, analisis moderasi menunjukkan bahwa Ambiguitas Peran secara signifikan melemahkan hubungan antara Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan ($\beta = -0,214$; $p = 0,039$) serta hubungan antara Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan ($\beta = -0,153$; $p = 0,032$), sehingga H4 dan H5 diterima. Koefisien interaksi yang negatif menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat ambiguitas peran, maka semakin lemah pengaruh positif budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja. Temuan ini sejalan dengan teori JD-R, yang mengklasifikasikan ambiguitas peran sebagai job demand yang menguras sumber daya psikologis dan melemahkan proses motivasi.

Ketika karyawan mengalami ketidakjelasan terkait tanggung jawab dan ekspektasi kerja, bahkan keselarasan budaya yang kuat dan tingkat kepuasan yang tinggi belum tentu mampu

menghasilkan kinerja yang optimal. Selain itu, analisis mediasi menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja secara signifikan memediasi hubungan antara Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan, sehingga H6 diterima. Efek tidak langsung ini menegaskan bahwa pengaruh budaya organisasi terutama disalurkan melalui respons afektif karyawan. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan adanya interaksi yang kompleks antara sumber daya organisasi dan tuntutan pekerjaan dalam membentuk kinerja karyawan.

Temuan penelitian ini memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai mekanisme kompleks yang mendasari kinerja karyawan di PT Haleyora Powerindo. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan, meskipun arah hubungannya positif. Temuan ini mengindikasikan bahwa nilai-nilai budaya organisasi saja belum tentu dapat secara langsung diterjemahkan menjadi hasil kinerja yang terukur, khususnya dalam lingkungan kerja yang bersifat operasional dan berbasis layanan. Sebaliknya, pengaruh budaya organisasi lebih terlihat melalui kepuasan kerja sebagai variabel perantara. Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa budaya organisasi terlebih dahulu memengaruhi sikap karyawan sebelum akhirnya memengaruhi perilaku kerja (Mehendale & Hande, 2025; Zebua et al., 2024). Dalam industri layanan yang sangat terstruktur seperti transmisi dan pemeliharaan listrik, kinerja operasional tidak hanya bergantung pada nilai-nilai bersama, tetapi juga pada bagaimana karyawan secara psikologis menginternalisasi nilai-nilai tersebut. Oleh karena itu, tidak signifikannya pengaruh langsung budaya organisasi tidak mengurangi pentingnya budaya itu sendiri, melainkan menegaskan adanya mekanisme mediasi yang menyalurkan pengaruh tersebut.

Pengaruh positif yang signifikan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja menegaskan bahwa dimensi budaya yang mendukung—seperti keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas, dan kejelasan misi—mampu memperkuat keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi. Temuan ini sejalan dengan Wahyudi et al. (2023) yang menyatakan bahwa keselarasan budaya organisasi secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dalam perspektif teori Job Demands–Resources (JD-R) (Bakker & Demerouti, 2018), budaya organisasi berfungsi sebagai job resource yang meningkatkan proses motivasi dan kesejahteraan emosional karyawan. Ketika karyawan merasakan adanya keadilan, partisipasi, dan arah organisasi yang jelas, mereka cenderung merasa lebih dihargai dan aman dalam menjalankan perannya.

Selain itu, kepuasan kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang mendukung jalur motivasional dalam teori JD-R. Karyawan yang puas cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi, fokus kerja yang lebih baik, serta usaha ekstra dalam menjalankan tugasnya. Temuan ini konsisten dengan berbagai penelitian meta-analisis yang menunjukkan bahwa sikap kerja yang positif berkorelasi dengan konsistensi kinerja dan rendahnya tingkat absensi (Harter et al., 2002; Neuber et al., 2021). Dalam konteks PT Haleyora Powerindo, yang mengukur kinerja melalui penanganan gangguan listrik dan kecepatan pemulihan layanan, kepuasan kerja kemungkinan meningkatkan responsivitas dan tanggung jawab karyawan. Salah satu kontribusi penting penelitian ini adalah mengungkap peran moderasi ambiguitas peran yang bersifat melemahkan. Koefisien interaksi negatif menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat ambiguitas peran, maka semakin lemah pengaruh positif budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Khumalo dan Olaleye (2025) yang menemukan bahwa ambiguitas peran dan tuntutan emosional meningkatkan niat keluar dari pekerjaan dan menurunkan sikap kerja yang berkaitan dengan kinerja. Dalam kerangka teori JD-R, ambiguitas peran merupakan job demand yang menguras sumber daya psikologis dan melemahkan keuntungan motivasional yang dihasilkan oleh sumber daya pekerjaan.

Ketika karyawan tidak memiliki kejelasan mengenai tanggung jawab, prosedur kerja, atau standar kinerja, mereka harus mengalokasikan energi kognitif dan emosional untuk mengatasi

ketidakpastian tersebut. Akibatnya, bahkan keselarasan budaya organisasi yang kuat dan tingkat kepuasan kerja yang tinggi sekalipun tidak selalu mampu menghasilkan kinerja yang optimal. Temuan ini menjelaskan mengapa efek moderasi ambiguitas peran bersifat signifikan dan negatif. Lebih lanjut, hasil analisis mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja lebih banyak terjadi melalui mekanisme psikologis daripada melalui jalur struktural secara langsung. Nilai-nilai budaya organisasi meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian mendorong perilaku kerja yang menghasilkan kinerja.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa pada PT Haleyora Powerindo, sebagai anak perusahaan PT PLN (Persero), budaya organisasi tidak secara otomatis menghasilkan peningkatan kinerja karyawan. Meskipun budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai bersama, kejelasan misi, dan keselarasan operasional, pengaruh langsungnya terhadap kinerja terbukti tidak signifikan secara statistik. Sebaliknya, kepuasan kerja muncul sebagai mekanisme mediasi yang penting yang mengubah nilai-nilai budaya menjadi hasil kinerja yang nyata. Dengan kata lain, budaya organisasi hanya dapat meningkatkan kinerja karyawan apabila mampu menumbuhkan keterikatan psikologis dan kepuasan kerja karyawan. Tanpa adanya kepuasan kerja, kekuatan budaya organisasi saja tidak cukup untuk mendorong peningkatan kinerja layanan operasional yang dapat diukur.

Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan bahwa ambiguitas peran memiliki peran moderasi yang melemahkan secara signifikan. Tingginya tingkat ambiguitas peran dapat mengurangi pengaruh positif budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Ketika karyawan tidak memiliki kejelasan mengenai tanggung jawab, wewenang, dan ekspektasi kinerja, manfaat motivasional yang berasal dari keselarasan budaya organisasi dan kepuasan kerja akan menurun. Temuan ini menegaskan bahwa upaya memperkuat budaya organisasi harus disertai dengan pengurangan ketidakjelasan struktural dalam peran operasional.

Secara teoretis, penelitian ini memperluas kerangka Job Demands–Resources (JD-R) dengan menunjukkan bahwa job resources (budaya organisasi) memerlukan aktivasi psikologis melalui kepuasan kerja agar dapat memengaruhi kinerja, sementara job demands (ambiguitas peran) secara bersamaan dapat membatasi pengaruh positif tersebut. Secara praktis, temuan ini menekankan bahwa organisasi layanan yang berafiliasi dengan PLN tidak hanya perlu membangun budaya organisasi yang kuat, tetapi juga memastikan kejelasan peran serta peningkatan kepuasan kerja karyawan guna mencapai peningkatan kinerja yang berkelanjutan.

REFERENSI

- Acker, G. M. (2004). The effect of organizational conditions (role conflict, role ambiguity, opportunities for professional development, and social support) on job satisfaction and intention to leave among social workers in mental health care. *Community Mental Health Journal, 40*, 65–73.
- Alfianto, D., & Nadhor, R. A. (2024). Impact of organizational culture on employee performance with job satisfaction mediation study at the State Treasury Service Office (KPPN) Scope of the East Java Region. *International Journal of Business, Economics and Social Sciences, 11*, 26–35. <https://doi.org/10.11594/ijbiess.v11p26-35>
- Andersen, D. R., Andersen, L. P., Gadegaard, C. A., Høgh, A., Priour, A., & Lund, T. (2017). Burnout among Danish prison personnel: A question of quantitative and emotional demands. *Scandinavian Journal of Public Health, 45*(8), 824–830.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273–285.

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Multiple levels in job demands-resources theory: Implications for employee well-being and performance. In E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Eds.), *Handbook of well-being* (pp. 1–13). Noba Scholar.
- Bowling, N. A., Khazon, S., Alarcon, G. M., Blackmore, C. E., Bragg, C. B., Hoepf, M. R., & Li, H. (2017). Building better measures of role ambiguity and role conflict: The validation of new role stressor scales. *Work & Stress, 31*(1), 1–23.
- Cengiz, A., Yoder, L. H., & Danesh, V. (2021). A concept analysis of role ambiguity experienced by hospital nurses providing bedside nursing care. *Nursing & Health Sciences, 23*(4), 807–817.
- Chen, M.-F., Lin, C. P., & Lien, G. Y. (2011). Modelling job stress as a mediating role in predicting turnover intention. *Service Industries Journal, 31*(8), 1327–1345.
- De Clercq, D., & Belausteguigoitia, I. (2017). Reducing the harmful effect of role ambiguity on turnover intentions: The roles of innovation propensity, goodwill trust, and procedural justice. *Personnel Review, 46*(6), 1046–1069.
- Deng, D., Xu, G., & Qin, C. (2023). Influence of employees' perception of digital transformation meaning on work engagement and well-being. *Social Behavior and Personality, 51*(5), e12623.
- Geisler, M., Berthelsen, H., & Hakanen, J. J. (2019). No job demand is an island—Interaction effects between emotional demands and other types of job demands. *Frontiers in Psychology, 10*, 873.
- Hair, J. F., Jr., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research, 109*, 101–110.
- Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage.
- Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Springer.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science, 43*, 115–135.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(2), 268–279.
- Ibrahim, R., & Olaleye, B. R. (2025). Relationship between workplace ostracism and job productivity: The mediating effect of emotional exhaustion and lack of motivation. *Asia-Pacific Journal of Business Administration, 17*(1), 190–211.
- Jaiswal, A., Sengupta, S., Panda, M., Hati, L., Prikshat, V., Patel, P., & Mohyuddin, S. (2022). Teleworking: Role of psychological well-being and technostress in the relationship between trust in management and employee performance. *International Journal of Manpower, 45*(1), 49–71.
- Kalkman, B. (2018). Concept analysis: Role ambiguity in senior nursing students. *Nursing Forum, 53*(2), 232–240.
- Kim, B.-J., Chang, Y. C., & Kim, T. (2023). Translating corporate social responsibility into financial performance: Exploring roles of work engagement and strategic coherence. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 30*(4), 1987–2002.
- Lee, Y., & Eissenstat, S. J. (2018). A longitudinal examination of the causes and effects of burnout based on the job demands-resources model. *International Journal for Educational and Vocational Guidance, 18*, 337–354.

- Legood, A., van der Werff, L., Lee, A., & Den Hartog, D. (2020). A meta-analysis of the role of trust in the leadership-performance relationship. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 30*(1), 1–22.
- Martini, M. (2024). The impact of job ambiguity and work stress as intervening variable on turnover intention among employees. *Value Added: Majalah Ekonomi dan Bisnis, 20*(2), 52–61.
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology, 84*(1), 123–136.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review, 20*(3), 709–734.
- Mehendale, S., & Hande, A. B. (2025). A study concerning the impact of the organizational culture on employee performance: A literature review. *Indian Scientific Journal of Research in Engineering and Management*.
- Mwakyusa, J. R., & Mcharo, E. W. (2024). Role ambiguity and role conflict effects on employees' emotional exhaustion in healthcare services in Tanzania. *Cogent Business & Management, 11*(1), 2326237.
- Neuber, L., Englitz, C., Schulte, N., Forthmann, B., & Holling, H. (2021). How work engagement relates to performance and absenteeism: A meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 31*(2), 292–309.
- Ridjal, S., & Muhammadin, A. (2023). Role ambiguity and work environment on turnover intention with work stress as moderation: Case study at Bank Rakyat Indonesia. *International Journal of Scientific Research and Management, 11*(06), 4967–4976.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly, 15*, 150–163.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior, 25*(3), 293–315.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model. In G. F. Bauer & O. Hämmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43–68). Springer.
- Wahyudi, I., Switri, D., & Suswati, E. (2023). Kajian motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya pada kinerja. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen, 24*(3).
- Winarno, A., Prasetio, A. P., Luturlean, B. S., & Wardhani, S. K. (2022). The link between perceived human resource practices, perceived organisational support and employee engagement. *SA Journal of Human Resource Management, 20*, a1802.
- Wong, Y. W., & Wong, Y. T. (2017). The effects of perceived organisational support and affective commitment on turnover intention. *Journal of Chinese Human Resource Management, 8*(1), 2–21.
- Yousaf, A., Sanders, K., & Abbas, Q. (2015). Organizational/occupational commitment and turnover intentions. *Personnel Review, 44*(4), 470–491.
- Zhang, H., Wu, C., Yan, J., Liu, J., Wang, P., Hu, M., Liu, F., Qu, H., & Lang, H. (2023). The relationship between role ambiguity, emotional exhaustion and work alienation among nurses. *BMC Psychiatry, 23*(1), 516.
- Zhou, Q., Martinez, L. F., Ferreira, A. I., & Rodrigues, P. (2016). Supervisor support, role ambiguity and productivity associated with presenteeism. *Journal of Business Research, 69*(9), 3380–3387.