

The Effect of Company Core Values on Employee Performance with Job Satisfaction as A Mediation Variable

Almira Nur Mutia, Muhdiyanto*

Manajemen/ Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Magelang, Indonesia

*muhdiyanto@unimma.ac.id

ABSTRACT

This study aims to determine the impact of the company's core values encompassing the aspects of trust, competence, and harmony on employee performance, with job satisfaction serving as a mediating variable at PT Sunson Textile Manufacturer, Tbk. in Bandung. This is a quantitative study. Data were collected via questionnaires from a total of 135 respondents, each with a minimum tenure of one year. The data were analyzed using the Structural Equation Modeling (SEM) technique with Smart-PLS 4 software. The results indicate that the dimensions of trust, competence, and harmony have a positive and significant effect on both employee performance and job satisfaction. Furthermore, job satisfaction was found to have a positive and significant impact on employee performance and empirically acts as a significant mediating variable in the relationship between the company's core values and employee performance.

Keywords: *trust; competence; harmony; employee performance; job satisfaction.*

Pengaruh Core Value Company Terhadap Kinerja Karyawan dengan Job Satisfaction Sebagai Variabel Mediasi

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh *core value* perusahaan yang mencakup aspek *trust*, *competence*, dan *harmony* pada kinerja karyawan, dengan menempatkan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi pada PT Sunson Textile Manufacturer, Tbk. Bandung. Penelitian ini memakai pendekatan kuantitatif. Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan perantara kuesioner dari keseluruhan 135 responden dengan minimal masa kerja satu tahun. Data yang didapatkan dianalisis menggunakan teknik *Structural Equation Modelling (SEM)* melalui perangkat lunak *Smart-PLS 4*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi *trust*, *competence*, dan *harmony* berpengaruh positif dan signifikan, baik terhadap kinerja karyawan maupun *job satisfaction*. Selain itu, *job satisfaction* terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta secara empiris berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam keterkaitan antara *core value* perusahaan dan kinerja karyawan.

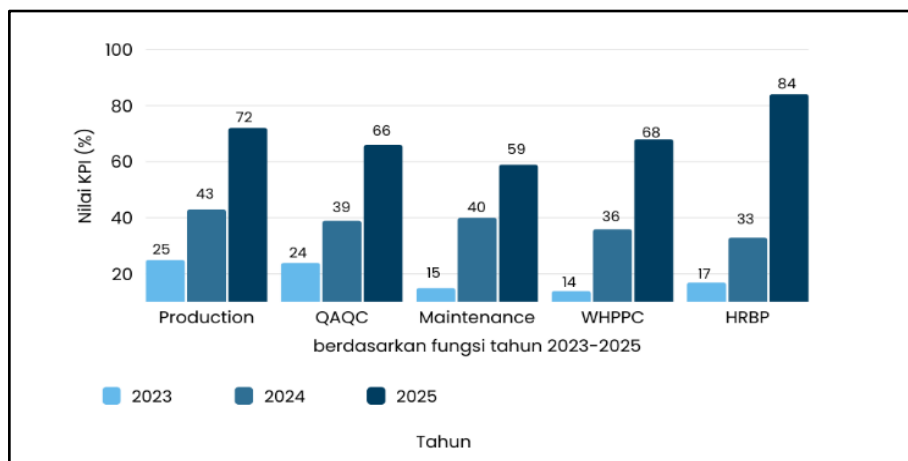
Kata kunci: *trust; competence; harmony; kinerja karyawan; job satisfaction.*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan fondasi dalam mewujudkan ketercapaian dan perkembangan organisasi (Steven & Yanuar, 2024). Pegawai yang mampu menunjukkan

performa optimal tidak hanya mendorong efisiensi dan *output* perusahaan, tetapi juga berperan aktif dalam merealisasikan sasaran strategis di masa mendatang. Performa SDM yang unggul turut membentuk ekosistem kerja yang produktif dan adaptif, memperkuat posisi kompetitif perusahaan, mendorong lahirnya gagasan-gagasan baru, sekaligus memberikan dampak positif pada keterlibatan dan kepuasan karyawan dalam kurun waktu yang panjang (Hartika et al., 2023). Kinerja karyawan memegang peran sangat penting dalam menentukan keberhasilan perusahaan (Khoe & Pradiani, 2023) dan (Septiana & Muhdiyanto, 2024). Kinerja yang merujuk pada pencapaian yang diraih oleh individu maupun tim di dalam sebuah organisasi selaras dengan tanggung jawab serta perannya masing-masing, menjadi tolak ukur utama untuk mengukur seberapa jauh visi, misi, dan arah strategis perusahaan dapat diwujudkan secara efektif.

PT Sunson Textile Manufaktur, Tbk. Bandung merupakan perusahaan yang bergerak di industri pemintalan, pertenunan, dan texturizing, dengan produk berupa benang dan kain tenun yang dipasarkan baik secara domestik maupun ekspor ke Asia, Eropa, Amerika, dan Afrika. Fenomena kinerja karyawan pada perusahaan ini menjadi isu menarik karena menunjukkan data kinerja karyawan berada dalam kategori cukup dalam beberapa waktu terakhir. Data terkait kinerja karyawan pada PT. Sunson Textile Manufaktur, Tbk. Bandung tahun 2023-2025, ditunjukkan melalui Key Performance Indicator pada Gambar 1.



Gambar 1. Data KPI berdasarkan fungsi tahun 2023-2025

Sumber: PT. Sunson Textile Manufaktur 2025

Gambar 1 menunjukkan data *key performance indicator* (KPI) periode 2023-2025 pada lima fungsi utama (*Production*, *QAQC*, *Maintenance*, *WHPPC*, dan *HRBP*) yang menunjukkan pencapaian yang masih relatif rendah pada tahun 2023 (berkisar 14%-25%), meningkat pada tahun 2024 (33%-43%), dan melonjak signifikan pada tahun 2025 (59%-84%). Dinamika tersebut mengindikasikan bahwa perubahan strategi manajemen,

peningkatan kualitas *leadership*, harmonisasi lintas departemen, serta optimalisasi proses kerja mulai memberikan dampak nyata terhadap pencapaian kinerja.

Menurut Inasoria (2025), *core values company* adalah faktor yang berperan signifikan dalam menggerakkan kinerja karyawan. *Core value* perusahaan merupakan prinsip dasar yang menjadi panduan bagi perilaku individu dan kelompok, mencakup pemahaman mengenai apa yang benar, dianggap baik, atau diharapkan oleh perusahaan (Khotimah & Oktaviannur, 2025). Tiga dimensi *core value* yang banyak disorot dalam literatur adalah *trust*, *competence*, dan *harmony*. *Trust* berperan penting dalam mendorong keterbukaan informasi, kerja sama, dan koordinasi antar karyawan (Nabilla et al., 2023). Kompetensi adalah gabungan antara pengetahuan, kemampuan, serta perilaku yang membekali karyawan dalam melaksanakan pekerjaan secara optimal dan efisien (Zunizar et al., 2023). Sementara itu, harmoni mencerminkan hubungan antarindividu yang selaras, kerja sama, dan penghindaran konflik terbuka dalam lingkungan kerja (Yamini et al., 2025).

Hingga saat ini, temuan penelitian sebelumnya menunjukkan temuan yang tidak selaras. Menurut Mulyanto et al., (2024), *core value* mempengaruhi kinerja karyawan karena memungkinkan suasana kerja yang nyaman dan mendorong pola kerja yang lebih efektif. Namun, menurut Srimulyani et al., (2023), tidak ada bukti bahwa efektivitas *Core value* mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan., sementara (Trisnayanthi et al., 2024) memaparkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh pada kinerja karyawan. Adanya ketidaksesuaian hasil penelitian (research gap) tersebut menjadi alasan perlunya dilakukan pengkajian lebih lanjut mengenai peran *job satisfaction* sebagai variabel perantara (mediasi) antara *core value* perusahaan dengan kinerja karyawan.

Berlandaskan pemaparan di atas, penelitian ini disusun dengan tujuan untuk menguji dan menelaah beberapa hal, yaitu: (1) pengaruh *trust*, *competence*, dan *harmony* terhadap kinerja karyawan maupun *job satisfaction*; (2) pengaruh *job satisfaction* terhadap kinerja karyawan; serta (3) kemampuan *job satisfaction* dalam memediasi hubungan antara *trust*, *competence*, dan *harmony* dengan kinerja karyawan pada karyawan PT Sunson Textile Manufacturer, Tbk. Bandung.

METODE

Menurut Sugiyono (2020), bahwa populasi merujuk pada seluruh elemen yang meliputi objek maupun subjek dengan kualitas dan ciri khas tertentu yang ditetapkan oleh peneliti sebagai landasan dalam melakukan kajian dan menarik simpulan. Adapun populasi yang digunakan pada penelitian ini yaitu seluruh karyawan PT Sunson Textile Manufacturer, Tbk. Bandung yang masih aktif bekerja, dengan total keseluruhan sebanyak 1.000 orang. Sampel merupakan sebagian karakteristik dan jumlah dari populasi (Supomo & Indriantoro, 2014). Teknik pengambilan sampel yang diterapkan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Pemilihan responden didasarkan pada

kriteria masa kerja minimal satu tahun, yang mengacu pada pedoman metodologis yang ditetapkan oleh (Wibowo et al., 2025). Besaran sampel ditetapkan berdasarkan rumus 5 hingga 10 kali lipat dari jumlah indikator yang ada, yaitu 5×27 indikator, sehingga diperoleh sampel sebanyak 135 responden (Hair et al., 2021). Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data yaitu instrumen kuesioner melalui media *google form*.

Kinerja karyawan diartikan sebagai hasil dari kerja baik secara kualitatif atau kuantitatif yang diraih oleh individu ketika menjalankan tanggung jawab dan tugas yang diberi (Robbins & Judge, 2017). Operasionalisasi variabel ini dilakukan melalui pengukuran dengan skala Likert 5 (lima) poin, yang dijabarkan ke dalam 5 (lima) indikator berdasarkan acuan (Robbins, 2016). *Job Satisfaction* merupakan cerminan dari sikap dan perasaan seseorang terhadap pekerjaan yang dijalannya, di mana sikap yang positif dan konstruktif terhadap pekerjaan mengindikasikan adanya kepuasan kerja yang tinggi (Lahamid & Putri, 2024). Skala likert digunakan sebagai variabel yang meliputi 5 (lima) poin melalui 9 (sembilan) indikator yang dikembangkan oleh Spector (1985) pada *Job Satisfaction Survey* (JSS). *Trust* mencerminkan komitmen setiap individu dalam menjaga dan memegang teguh kepercayaan yang telah diberikan dalam pelaksanaan tugas yang diembannya. *Trust* berperan dalam membentuk lingkungan kerja yang suportif, mengoptimalkan Kinerja Karyawan, serta membantu perusahaan dalam merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan (Pradipta et al., 2024). Variabel ini diukur menggunakan 5 (lima) skala likert dengan 3 (tiga) indikator yang mengacu pada penelitian (Mayer et al., 1995). *Competence* didefinisikan sebagai kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam menghasilkan kinerja yang memuaskan maupun berprestasi di bidang pekerjaan tertentu, yang menggambarkan kapasitas karyawan untuk menyelesaikan tugas selaras dengan standar mutu serta efektivitas yang telah ditetapkan (Ongkowidjojo et al., 2025). Variabel tersebut diukur dengan skala *likert* melalui 5 (lima) poin dengan 6 (enam) indikator yang mengacu pada penelitian (Spencer & Spencer, 1993). *Harmony* mencerminkan sikap saling peduli dan menghargai perbedaan setiap individu di lingkungan tempat kerja, yang diwujudkan melalui toleransi serta penghormatan antarkaryawan guna mencapai tujuan bersama secara harmonis (Pradipta et al., 2024). Variabel ini diukur menggunakan 5 (lima) skala likert dengan 4 (empat) indikator yang mengacu pada penelitian (Robbins & Coulter, 2018).

Alat analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* dengan perangkat lunak SmartPLS 4. Metode tersebut digunakan karena kemampuannya dalam mengolah data yang tidak selalu berdistribusi normal, menangani model konstruk laten yang kompleks, serta efektivitasnya untuk ukuran sampel kecil hingga menengah (Ghozali, 2023). Prosedur analisis terbagi menjadi dua tahap utama: pertama, evaluasi model pengukuran (*outer model*) meliputi uji validitas konvergen (*factor loading* dan *Average Variance Extracted/AVE*), validitas diskriminan (kriteria Fornell-Larcker), dan juga reliabilitas (*Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*).

Kedua, evaluasi model struktural (*inner model*) yang mencakup uji *R-Square*, *Goodness of Fit* melalui *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR), serta pengujian hipotesis guna mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung. Kriteria signifikansi yang ditetapkan pada penelitian ini yaitu $t\text{-statistic} \geq 1,96$ dan $p\text{-value} \leq 0,05$ (Ghozali, 2023).

HASIL DAN PEMBAHASAN

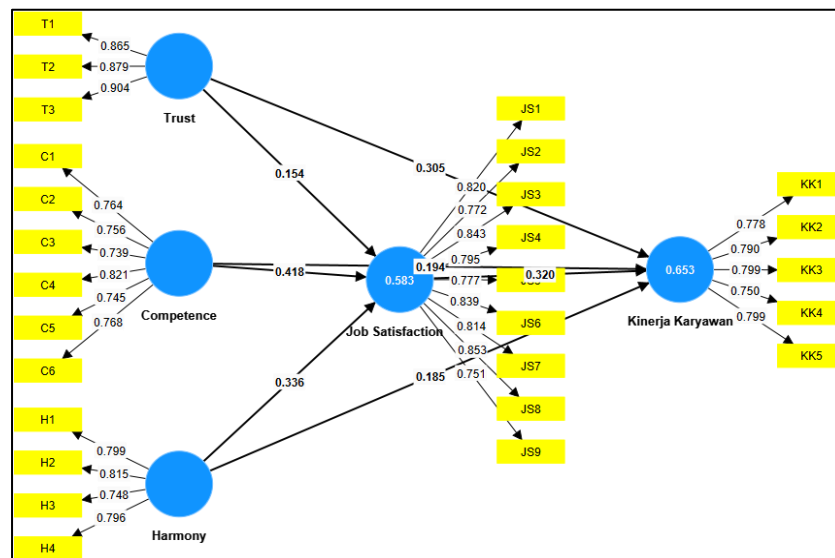
Kuesioner dalam penelitian ini didistribusikan sebanyak 135 responden dengan response rate 100%, didominasi perempuan (72,59%), usia 26-35 tahun (65,93%), dan masa kerja 1-3 tahun (96,3%). Adapun keseluruhan variabel memiliki nilai rata-rata di atas 4,0 (Trust 4,136; Competence 4,209; Harmony 4,196; Job Satisfaction 4,222; Kinerja Karyawan 4,228) dengan standar deviasi di bawah 1, yang menunjukkan persepsi responden yang tinggi dan konsisten pada seluruh variabel.

Uji model pengukuran menunjukkan seluruh indikator valid (*loading factor* > 0,70) dan reliabel, serta memenuhi syarat validitas diskriminan melalui kriteria Fornell-Lacker dan *cross-loading*. Seluruh indikator pada penelitian ini memperlihatkan adanya reliabilitas yang baik, yang tampak pada nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* yang konsisten di atas 0,70. Selain itu, pemenuhan kriteria validitas konvergen tampak pada nilai AVE yang seluruhnya di atas 0,50. Hasil tersebut menunjukkan bahwa instrumen dalam penelitian telah reliabel dan valid untuk digunakan dalam tahap analisis selanjut. Ringkasan nilai AVE, reliabilitas, dan R-Square tersaji dalam [Tabel 1](#).

Tabel 1. Ringkasan Hasil Uji Validitas, Reliabilitas, dan R-Square

Variabel	AVE	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	R-Square
Trust	0,779	0,858	0,914	-
Competence	0,587	0,859	0,895	-
Harmony	0,624	0,799	0,869	-
Job Satisfaction	0,653	0,933	0,944	0,583
Kinerja Karyawan	0,614	0,843	0,888	0,653

Mengukur kesesuaian model struktural, penilaian Goodness of Fit (GoF) pada model PLS dilihat melalui evaluasi nilai *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR). Hasil uji memperlihatkan nilai SRMR dengan besaran 0,068. Nilai tersebut ada di bawah ambang batas maksimum yaitu 0,08, yang mengindikasikan bahwa model penelitian mempunyai tingkat kesesuaian yang baik (*good fit*). Nilai Goodness of Fit (GoF) yang diperoleh menunjukkan angka 0,634. Nilai tersebut dihitung melalui akar kuadrat dari hasil perkalian rata-rata *average variance extracted* (AVE) yaitu 0,651 dan rata-rata R-Square sebesar 0,618 ($GoF = \sqrt{(0,651 \times 0,618)}$). Berdasarkan nilai yang telah disampaikan, dapat diambil simpulan bahwa model penelitian yang digunakan memiliki tingkat kesesuaian dan kelayakan kategori besar. Hasil pengujian model penelitian dapat dilihat dalam [Gambar 2](#).



Gambar 2. Full Model Struktural

Uji pengaruh langsung menunjukkan hubungan hipotesis secara langsung dan mengetahui tingkat signifikan dan tidak signifikan hubungan antar variabel, sedangkan uji pengaruh tidak langsung menunjukkan hubungan hipotesis tidak langsung atau melalui variabel mediasi yang terlihat melalui nilai t -statistik yang memiliki syarat $> 1,96$ serta $p\text{-value} < 0,05$.

Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T-Statistic (O/STDEV)</i>	<i>P-Values</i>
Uji Langsung					
T-> KK	0,305	0,307	0,068	4,462	0,000
C-> KK	0,194	0,193	0,092	2,116	0,034
H-> KK	0,185	0,187	0,081	2,280	0,023
T-> JS	0,154	0,154	0,066	2,336	0,020
C-> JS	0,418	0,422	0,084	4,954	0,000
H-> JS	0,336	0,334	0,085	3,952	0,000
JS-> KK	0,320	0,319	0,094	3,420	0,001
Uji Tidak Langsung					
T-> JS-> KK	0,049	0,048	0,024	2,022	0,043
C-> JS-> KK	0,134	0,134	0,047	2,872	0,004
H-> JS-> KK	0,107	0,107	0,044	2,433	0,015

Keterangan: *Trust (T)*, *Competency (C)*, *Harmony (H)*; *Job Satisfaction (JS)*; *Kinerja Karyawan (KK)*

Berdasarkan Tabel 2, hasil pengujian empiris mengindikasikan bahwa pengaruh kepercayaan terhadap kinerja karyawan mempunyai koefisien 0,305 dan nilai t -statistic 4,462 yang melampaui batas kritis 1,96, serta p -value dengan besaran 0,000 ($< 0,05$), mengonfirmasi adanya keterkaitan yang searah. Temuan ini secara statistik membuktikan bahwa *trust* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa *trust* memiliki dampak positif yang signifikan

pada kinerja karyawan. Temuan ini memperlihatkan bahwa semakin tinggi *trust* yang terjalin antara karyawan dengan institusi perusahaan, maka makin optimal capaian kinerja karyawan tersebut. Rasa *trust* di tempat kerja meningkatkan rasa aman, mengurangi ketidakpastian, dan meningkatkan keyakinan karyawan terhadap garis besar dan kebijakan perusahaan (Khotimah & Oktaviannur, 2025). Pada akhirnya, keadaan ini mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras, menunjukkan tanggung jawab yang lebih besar, serta mencapai hasil kerja lebih baik baik dari kualitas maupun kuantitas. Selanjutnya, pengaruh *competence* terhadap kinerja karyawan mempunyai nilai koefisien 0,194 dan nilai *t-statistic* 2,116 yang melampaui batas kritis 1,96, serta *p-value* 0,034 ($< 0,05$), mengonfirmasi adanya hubungan yang searah. Temuan ini secara statistik membuktikan bahwa *competence* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *competence* berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini berarti bahwa jika karyawan memiliki tingkat kompetensi yang lebih tinggi yang mencakup keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan interpersonal dan teknis mereka melakukan pekerjaan dengan lebih baik, mengurangi kemungkinan kesalahan, dan mendorong peningkatan produktivitas kerja (Pradipta et al., 2024). Pengaruh *harmony* terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien sebesar 0,185 dan nilai *t-statistic* 2,280 yang melampaui batas kritis 1,96, serta *p-value* 0,023 ($< 0,05$). Hal tersebut mengkonfirmasi adanya arah hubungan yang searah. Temuan ini secara statistik membuktikan bahwa *harmony* memiliki pengaruh positif yang signifikan pada kinerja para karyawan. Temuan penelitian ini mengonfirmasi bahwa variabel *harmony* memiliki pengaruh positif yang signifikan pada kinerja karyawan. Secara empiris, kondisi lingkungan tempat kerja yang harmonis dengan indikator hubungan interpersonal solid, komunikasi yang efektif, serta rendahnya tingkat konflik terbukti secara nyata mampu mengeskalasi capaian performa kerja karyawan (Tompo & Majid, 2023). Keharmonisan dalam lingkungan kerja turut membentuk suasana yang kondusif dan nyaman, sehingga karyawan dapat menjalankan tugasnya dengan lebih fokus dan kolaboratif.

Lebih lanjut, pengaruh *trust* terhadap *job satisfaction* mempunyai koefisien 0,154 dan nilai *t-statistic* sebanyak 2,336 melampaui batas kritis 1,96, dan *p-value* dengan besaran 0,020 ($< 0,05$). Hal tersebut mengkonfirmasi adanya arah hubungan yang searah. Temuan ini secara statistik membuktikan bahwa *trust* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *job satisfaction*. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa makin kuat tingkat *trust* yang terbangun di lingkungan tempat kerja, maka akan tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan. Rasa aman secara psikologis dan keyakinan bahwa perusahaan bertindak adil dan konsisten dalam menjalankan kebijakannya diberikan oleh *Trust* (Utomo et al., 2025). Sedangkan, pengaruh *competence* terhadap *job satisfaction* mempunyai nilai koefisien dengan besaran 0,418 dan nilai *t-statistic* 4,954 melampaui batas kritis 1,96, dan *p-value* 0,000 ($< 0,05$). Hal ini, mengonfirmasi adanya arah

keterkaitan yang searah. Temuan ini secara statistik membuktikan jika *competence* memiliki pengaruh positif yang signifikan pada *job satisfaction*. *Competence* yang baik membuat karyawan merasa mampu menyelesaikan tugas secara efektif, percaya diri dalam menjalankan tugas, dan memiliki kesempatan untuk mencapai prestasi (Wayan et al., 2025). Pada akhirnya, perasaan mampu dan berhasil dalam menyelesaikan tugas ini meningkatkan penilaian positif karyawan terhadap pekerjaan mereka. Pengaruh *harmony* terhadap *job satisfaction* mempunyai nilai koefisien dengan besar 0,336 dan nilai *t-statistic* 3,952 melampaui batas kritis 1,96, dan *p-value* 0,000 ($< 0,05$). Hal itu mengkonfirmasi bahwa adanya arah keterkaitan yang searah. Temuan ini secara statistik membuktikan bahwa *harmony* memiliki pengaruh positif yang signifikan pada *job satisfaction*. Lingkungan kerja yang harmonis, yang dicirikan oleh hubungan interpersonal yang baik, komunikasi yang terbuka dan lancar, dan sedikit konflik, dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Alshamary, 2025). Ketika karyawan berada di tempat kerja yang nyaman dan didukung, mereka cenderung memiliki pandangan yang positif tentang pekerjaan mereka dan perusahaan tempat mereka bekerja. Pengaruh *job satisfaction* terhadap kinerja karyawan mempunyai nilai sebesar 0,320 terhadap kinerja karyawan dan nilai *t-statistic* sebesar 3,420 melampaui batas kritis 1,96, dan *p-value* sebesar 0,001 ($< 0,05$), mengonfirmasi adanya arah hubungan yang searah. Temuan ini secara statistik membuktikan bahwa *job satisfaction* memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kinerja para karyawan. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya dan lebih termotivasi, menunjukkan loyalitas kuat terhadap organisasi, dan menjalankan tugas dengan tanggung jawab (Hardiyanti & Purnomo, 2024). Selain itu, karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan membentuk sikap yang positif tentang pekerjaan mereka dan lingkungan kerja mereka, yang pada gilirannya menyebabkan peningkatan produktivitas dan kualitas hasil kerja secara keseluruhan.

Pengaruh *job satisfaction* memediasi *trust* terhadap kinerja karyawan menunjukkan koefisien 0,049 dan nilai *t-statistic* 2,022 melebihi batas kritis 1,96, dan *p-value* 0,043 ($< 0,05$), membuktikan adanya pengaruh positif yang signifikan dari *trust* pada kinerja karyawan lewat *job satisfaction*. Hal ini menunjukkan adanya efek tidak langsung, di mana *trust* yang diberikan oleh perusahaan terlebih dahulu meningkatkan *job satisfaction*, yang kemudian berimplikasi pada eskalasi kinerja karyawan. Temuan ini mempertegas posisi *job satisfaction* sebagai variabel penghubung dalam menjelaskan bagaimana kepercayaan memengaruhi performa kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan *trust* akan mendorong kepuasan kerja yang lebih tinggi dan berdampak positif pada kinerja (Safitri, 2022). Dengan demikian, *job satisfaction* terbukti secara empiris mampu bertindak sebagai variabel mediator yang signifikan. Sedangkan, pengaruh *job satisfaction* memediasi *competence* terhadap kinerja karyawan menunjukkan koefisien 0,134 dan nilai *t-statistic* sebesar 22,872 melampaui batas kritis 1,96, serta *p-value* sebesar 0,004 ($< 0,05$), membuktikan adanya pengaruh tidak langsung

yang positif dan signifikan dari *competence* terhadap kinerja karyawan melalui *job satisfaction*. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan *competence* akan mendorong kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja. Dengan demikian, *job satisfaction* terbukti secara empiris bertindak sebagai variabel mediator yang signifikan dalam menekan potensi kinerja yang buruk. Jika seorang karyawan memiliki *competence* yang tinggi, itu tidak hanya menimbulkan dampak secara langsung pada kinerja mereka, tetapi terlebih dulu meningkatkan *job satisfaction*, yang akan menaikkan kinerja secara lebih optimal. Karyawan yang merasa kompeten dalam bidang pekerjaannya akan lebih produktif (Pentury & Usmany, 2023). Pengaruh *job satisfaction* memediasi *harmony* terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai 0,107 dan nilai *t-statistic* 2,433 melampaui batas kritis 1,96, serta *p-value* sebesar 0,015 ($< 0,05$), membuktikan adanya pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan dari *harmony* pada kinerja para karyawan lewat *job satisfaction*. Hal ini mengindikasikan bahwa penciptaan lingkungan kerja harmonis berpotensi menaikkan kepuasan kerja, yang berdampak positif secara tidak langsung terhadap kinerja. Dengan demikian, *job satisfaction* terbukti secara empiris bertindak sebagai variabel mediator yang signifikan untuk menjembatani keterkaitan antara *harmony* dan kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja harmonis akan meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap pertumbuhan kinerja karyawan. Suasana kerja yang kondusif menumbuhkan rasa nyaman dan apresiasi bagi individu, sehingga memicu sikap kerja positif yang berdampak langsung pada optimalisasi performa (Dewa et al., 2025).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan dalam penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa *trust*, *competence*, dan *harmony* masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Sunson Textile Manufaktur, Tbk. Bandung. Ketiga variabel tersebut juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Selain itu, *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta terbukti mampu memediasi pengaruh *trust*, *competence*, dan *harmony* terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan *trust*, *competence*, dan *harmony* dalam lingkungan kerja tidak hanya berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan, tetapi juga berkontribusi secara tidak langsung melalui peningkatan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Alshamary, M. H. (2025). The Impact of Functional Harmony On Job Happiness: An Analytical Study on Employees at The University Of Tikrit. ~ 605 ~ *Asian Journal Of Management And Commerce*, 6(1).
- Dewa, ^ I, Nyoman Sriutami, A., Santika, P., Luh, N., Antari, S., Karimi, A., Bisnis, F., & Pendidikan, D. (2025). Job Satisfaction As A Mediator Of Work-Life Balance And Employee Performance: Evidence From The Regional Financial And Asset Management Agency. In *Online) Journal Of Management And Business Innovations* (Number 01).
- Ghozali, P. H. I. (2023). *Partial Least Squares, Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program Smartpls 4.0 Untuk Penelitian Empiris*.
- Hair, J. F., 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*. [Http://Www](http://www).
- Hardiyanti, S. A., & Purnomo, M. W. (2024). Pengaruh Work Life Balance Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Kesawa Citra Integra. *Cemerlang : Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Bisnis*, 4. [Https://Doi.Org/10.55606/Cemerlang.V4i3.3230](https://doi.org/10.55606/Cemerlang.V4i3.3230)
- Hartika, A., Fitridiani, M., & Asbari, M. (2023). The Effect Of Job Satisfaction And Job Loyalty On Employee Performance: A Narrative Literature Review. *Journal Of Information Systems And Management*, 02(03). [Https://Jisma.Org](https://jisma.org)
- Inasoria, R. (2025). The Influence Of Core Values And Organizational Culture On Employees' Productivity. *International Journal Of Multidisciplinary: Applied Business And Education Research*, 6(5), 2591–2609. [Https://Doi.Org/10.11594/Ijmaber.06.05.34](https://doi.org/10.11594/Ijmaber.06.05.34)
- Khoe, K., & Pradiani, T. (2023). *Pengaruh Motivasi Ekstrinsik, Kualitas Kehidupan Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Kinerja Karyawan Pt. Samudera Express Indonesia Logistik Di Jakarta*. 12(1), 2023.
- Khotimah, N., & Oktaviannur, M. (2025). The Influence Of Implementing The Core Values Of Achievement On Employee Work Productivity At The Ptpn 1 Regional 7 Lampung Office. *The Eastasouth Management And Business*, 3(02), 384–393. [Https://Doi.Org/10.58812/Esmb.V3i02](https://doi.org/10.58812/Esmb.V3i02)
- Lahamid, Q., & Putri, M. (2024). *Job Satisfaction Mediates Improved Employee Performance: Contribution Of Organizational Commitment And Organizational Culture*. 08(01). [Https://Doi.Org/10.33019/Equity.V%Vi%I.217](https://doi.org/10.33019/Equity.V%Vi%I.217)
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & David Schoorman, F. (1995). An Integrative Model Of Organizational Trust. In *Source: The Academy Of Management Review* (Vol. 20, Number 3).
- Mulyanto, F., Riyanto, A. D., Utama, S. P., Sari, A. P., & Sutarman, N. (2024). Cultural Strategy Of Trustworthy, Competent, Harmonious, Loyal, Adaptive, And Collaborative (Akhlak) At A Bumn Company In Jakarta. *Economics & Islamic Finance Journal (Ecif)*, 1(2), 76. [Https://Doi.Org/10.22441/Ecif.2022.V15i1.001](https://doi.org/10.22441/Ecif.2022.V15i1.001)

- Nabilla, M., Budiono, Witjaksono, A. D., & Wardoyo, D. T. W. (2023). The Effect Of Organizational Trust And Job Satisfaction On Job Performance With Employee Engagement As A Mediating Variable. *International Journal Of Multidisciplinary: Applied Business And Education Research*, 4(9), 3418–3428. <https://doi.org/10.11594/Ijmaber.04.09.26>
- Ongkowidjojo, A., Iramani, R., & Yulianti, E. (2025). *Competence And Work Facilities Influence Employee Performance Through The Mediating Role Of Job Satisfaction*. 24(2), 410. <https://doi.org/10.24123/Mabis.V24i2.963>
- Pentury, G. M., & Usmany, P. (2023). Job Satisfaction Mediates The Effect Of Work Environment And Competence On Performance. *International Journal Of Social Science And Business*, 7(2), 335–343. <https://doi.org/10.23887/Ijssb.V7i2.53822>
- Pradipta, M. N., Sabilalo, M. A., Yuana, I., Studi Manajemen, P., & Tinggi Ilmu Ekonomi Enam Enam Kendari, S. (2024). Analisis Penerapan Core Values Akhlak Dalam Mendukung Kinerja Karyawan Pada Pt Jaminan Kredit Indonesia Cabang Kendari. *Journal Of Economic And Business*, 7(1), 46–58.
- Robbins, & Coulter. (2018). *Management 15e*.
- Robbins, & Judge. (2017). *Organizational Behavior*.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Management (1)*.
- Safitri, Y. (2022). *Pengaruh Human Resource Practices Dan Organizational Trust Terhadap Employee Job Performance Yang Dimediasi Oleh Job Satisfaction*.
- Septiana, E. S., & Muhdiyanto. (2024). *Pengaruh Employee Engagement, Transformational Leadership, Dan Perceived Organizational Support Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Perumda Air Minum “Tirta Gemilang” Kabupaten Magelang)*. <https://journal.unimma.ac.id>
- Spector, P. E. (1985). Measurement Of Human Service Staff Satisfaction: Development Of The Job Satisfaction Survey. *American Journal Of Community Psychology*.
- Spencer, L. M. , & Spencer, S. M. (1993). *Competence At Work : Models For Superior Performance*.
- Srimulyani, V. A., Rustiyaningsih, S., Farida, F. A., & Hermanto, Y. B. (2023). Mediation Of “Akhlak” Corporate Culture And Affective Commitment On The Effect Of Inclusive Leadership On Employee Performance. *Sustainable Futures*, 6. <https://doi.org/10.1016/J.Sftr.2023.100138>
- Steven & Yanuar. (2024). *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi*.
- Sugiyono, P. D. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*.
- Supomo, B., & Indriantoro, N. (2014). Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen. *Yogyakarta: Bpfe*.
- Tompo, I., & Majid, B. (2023). Organizational Cultural Harmony: The Key To Improving Employee Performance. *Business, And Management*, 1(2), 150–157.
- Trisnayanthi, N. N., Sugita, I. M., Darmawan, A. A. R., Amertha, I. M. S., & Udayana Putra, I. B. (2024). The Influence Of Organizational Culture And Work Motivation

- On Employee Performance With Job Satisfaction As Mediation Variables (Case Study Pt. Bpr Eka Ayu Artha Bhuwana). *International Journal Of Current Science Research And Review*, 07(03). <https://doi.org/10.47191/Ijcsrr/V7-I3-14>
- Utomo, H. J. N., Muafi, M., & Isna, D. K. (2025). Performance: Trust, Efficacy, And Job Satisfaction As Mediators. *Sa Journal Of Human Resource Management*, 23. <https://doi.org/10.4102/Sajhrm.V23i0.3216>
- Wayan, N., Dianingsih, Y., Sugiati, G. A., Ayu, P., & Laksmi, S. (2025). *The Role Of Job Satisfaction In Mediating The Influence Of Motivation And Competence On Employee Performance At Pt. Sriti Sakti Abadi In Denpasar*.
- Wibowo, R. A., Prayitno, A., Haziroh, A. L., & Panjaitan, R. (2025). Pengaruh Disiplin Kerja, Fasilitas Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Setda Provinsi Jawa Tengah. *Alignment: Journal Of Administration And Educational Management*, 8(5). <https://doi.org/10.31539/Ptfjbh41>
- Yamini, S., Fousiani, K., Dabiryan Tehrani, H., & Wisse, B. (2025). Culture And Conflict Management Strategy: The Mediating Role Of Instrumental Concerns. *Journal Of Cross-Cultural Psychology*, 56(3), 281–305. <https://doi.org/10.1177/00220221241312414>
- Zunizar, R., Ribhan, & Mardiana, N. (2023). *The Influence Of Competence And Job Satisfaction On The Performance Of Employees In Indonesian Educational And Professional Development Institutions (Lp3i) Through Organizational Commitment As A Mediation Variable*.