

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA

Chika Callista Fatin¹, Yanuar^{2*}

¹Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tarumanagara Jakarta

Email: chika.115200377@stu.untar.ac.id

²Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tarumanagara Jakarta

Email: yanuar@fe.untar.ac.id

*Penulis Korespondensi

Masuk: 31-01-2024, revisi: 12-11-2024, diterima untuk diterbitkan: 20-01-2025

ABSTRAK

Di era globalisasi saat ini, Indonesia memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan menuntut kinerja tinggi dari karyawan perusahaan. Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan, motivasi kerja, budaya organisasi, dan kepuasan kerja. Penelitian ini mempunyai tujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Populasi yang digunakan pada penelitian ini adalah karyawan di PT XYZ. Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan melakukan pengumpulan data dari kuesioner yang disebarakan melalui Google Form dan menggunakan teknik *purposive sampling* dalam pemilihan sampel. Jumlah populasi yang ada sebagai sampel berjumlah 168 karyawan. Hasil analisis yang didapat adalah gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja, motivasi kerja dan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: gaya kepemimpinan, motivasi kerja, budaya organisasi, kinerja karyawan, kepuasan kerja

ABSTRACT

In the current era of globalization, Indonesia has quality human resources and demands high performance from company employees. There are several factors that can influence employee performance, namely leadership style, work motivation, organizational culture, and job satisfaction. This research aims to determine the influence of leadership style, work motivation and organizational culture on employee performance with job satisfaction as a mediating variable. The population used in this research were employees at PT XYZ. The method used is a quantitative method by collecting data from questionnaires distributed via Google Form and using purposive sampling techniques in selecting samples. The total population as a sample is 168 employees. The results of the analysis obtained are that leadership style has no significant effect on employee performance and job satisfaction, work motivation and organizational culture have no significant effect on employee performance, work motivation and organizational culture have a significant effect on job satisfaction, and job satisfaction has a significant effect on employee performance. Apart from that, job satisfaction is not able to mediate the influence of leadership style on employee performance, and job satisfaction is able to mediate the influence of work motivation and organizational culture on employee performance.

Keywords: leadership style, work motivation, organizational culture, employee performance, job satisfaction

1. PENDAHULUAN

Latar belakang

Pada era globalisasi saat ini, Indonesia memiliki sumber daya manusia yang berkualitas tinggi dengan membutuhkan kinerja yang baik dari karyawan di suatu perusahaan. Menurut Shmailan

(2016), kinerja karyawan adalah segala tindakan yang dilakukan oleh karyawan dalam menjalankan pekerjaan yang telah ditugaskan oleh perusahaan. Untuk mencapai tingkat produktivitas yang maksimal, mengurangi pergantian karyawan, dan meningkatkan retensi karyawan, maka perusahaan perlu meningkatkan kinerja karyawan (Maamari dan Saheb, 2018).

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti kinerja individu, kuantitas dan kualitas kerja, tanggung jawab, serta kebutuhan berprestasi (Munawaroh *et al.*, 2013). Namun, dalam penelitian (Abdul Razak *et al.*, 2018) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menggunakan research gap dalam penelitian yang harus dilakukan agar gaya kepemimpinan dan motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian ini menambahkan mediasi kepuasan kerja untuk menutup gap antara variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja. Logikanya adalah dengan gaya kepemimpinan yang baik, maka karyawan akan merasa puas dan akan meningkatkan kinerja karyawan. Adanya motivasi kerja yang tinggi, maka karyawan akan merasa puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan dan akan meningkatkan kinerja.

Kemudian, pada penelitian (Sihombing *et al.*, 2018) mengemukakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Untuk menutup gap pada variabel budaya organisasi, maka perlu menambahkan variabel kepuasan kerja agar dapat meningkatkan kinerja karyawan. Adanya mediasi kepuasan kerja, maka budaya organisasi dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Logikanya adalah dengan adanya budaya organisasi yang mendukung dan mendorong pertumbuhan karyawan, maka karyawan akan merasa puas dan dapat meningkatkan kinerja mereka.

Tabel 1. Jumlah penurunan pegawai tetap
Sumber: Data PT XYZ

No.	Tahun	Jumlah Pegawai Tetap
1.	2018	74
2.	2019	74
3.	2020	80
4.	2021	71

Berdasarkan data yang telah diperoleh mengenai penurunan jumlah karyawan tetap. PT XYZ mengalami ketidakstabilan jumlah karyawan tetap dari tahun 2018 sampai 2021. Hal ini terjadi karena akibat dari evaluasi kinerja yang mengarah pada pemberhentian seorang karyawan yang tidak memenuhi standar yang diharapkan. Penurunan ini karena perusahaan perlu mengarahkan pekerjaanya ke keterampilan yang lebih sesuai dengan perubahan misi mereka. Oleh karena itu, sangat bermanfaat untuk meneliti gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai mediasi guna untuk mengetahui pemahaman karyawan diperusahaan tersebut.

Tinjauan pustaka

Grand theory

Dual-Factor Theory merupakan teori yang dikembangkan oleh Fredrick Herzberg pada tahun 1959. Fredrick Herzberg mengembangkan dua faktor yaitu *hygiene factor* (faktor higienis) dan *motivation factor* (faktor motivasi). *Hygiene factor* adalah faktor yang bersifat eksternal dalam pekerjaan yang dapat mencegah ketidakpuasan kerja karena berkaitan dengan reaksi yang bertujuan untuk menghindari kondisi lingkungan kerja yang tidak nyaman (Herzberg, 1966).

Sedangkan *motivation factor* adalah faktor yang berkaitan dengan kepuasan kerja secara individu dan mencakup promosi, pekerjaan itu sendiri, peluang untuk berkembang, tanggung jawab, pengakuan, dan pencapaian (Herzberg, 1966).

Gaya kepemimpinan

Menurut Xie *et al.* (2018), gaya kepemimpinan adalah karakter yang konsisten dari seorang pemimpin. Kesuksesan atau kegagalan yang organisasi, negara, dan unit sosial lainnya ditentukan oleh gaya kepemimpinan yang mereka miliki. Menurut Holbert *et al.* (2021) kepemimpinan adalah praktik di mana seorang manajer bertanggung jawab penuh atas berbagai tanggung jawab yang utamanya dicapai melalui kerja sama dengan orang lain.

Motivasi kerja

Motivasi kerja adalah kekuatan yang efektif dalam mendorong individu untuk mencapai tujuan tertentu, baik itu dilakukan secara sadar maupun tidak sadar (Virgiawan *et al.*, 2021). Selain itu, Robbins & Judge (2013) mengungkapkan bahwa motivasi kerja merupakan keinginan individu untuk memberikan usaha terbaiknya demi mencapai tujuan perusahaan, yang dipengaruhi oleh kemampuan untuk memenuhi berbagai kebutuhan personal.

Budaya organisasi

Menurut Tran (2021) budaya organisasi adalah pola perilaku yang ditunjukkan oleh individu dalam suatu organisasi dan makna yang terkait dengan perilaku tersebut. Pendapat lain menurut Robbins & Judge (2017) budaya organisasi adalah salah satu perbedaan utama antara organisasi dan kelompok mengenai serangkaian makna yang dimiliki bersama oleh para anggotanya.

Kinerja karyawan

Menurut Robbins & Judge (2017), kinerja karyawan merupakan hasil dari pekerjaan atau tugas yang dilakukan oleh pegawai dalam proses produksi, menghasilkan produk atau layanan sesuai dengan kemampuan dan tanggung jawab yang mereka miliki. Pendapat lain menurut Yanuar (2017) menjelaskan bahwa kinerja merupakan kemampuan berinteraksi, motivasi, dan kesempatan untuk maju.

Kepuasan kerja

Menurut Pink (2009), kepuasan kerja dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan membantu menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan individu merasa diterima, dapat tumbuh, dan memberikan dampak positif pada pekerjaan mereka, sehingga meningkatkan kepuasan dan produktivitas. Menurut Robbins & Judge (2014) kepuasan kerja adalah perasaan umum seseorang terhadap pekerjaannya yang terjadi ketika ada perbedaan antara tingkat imbalan yang diterima karyawan dan tingkat imbalan yang diyakini karyawan seharusnya diterimanya.

Gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan

Berdasarkan *Dual-Factor Theory*, gaya kepemimpinan memiliki kemampuan dan tanggung jawab untuk menciptakan hubungan baik antara atasan dan bawahan, maka dampaknya akan menimbulkan lingkungan kerja yang baik, tetapi belum dapat dipastikan dampak langsungnya terhadap kinerja karyawan.

H1: Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja

Berdasarkan *Dual-Factor Theory*, terdapat faktor yang memberikan kontribusi baik terhadap kepuasan, seperti faktor yang menunjang kebahagiaan serta kepuasan dalam suatu perusahaan.

Gaya kepemimpinan yang efektif dapat meneguhkan faktor ini dan menciptakan suasana yang mendorong produktivitas serta kepuasan anggota tim di perusahaan.

H2: Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Motivasi kerja dan kinerja karyawan

Berdasarkan *Dual-Factor Theory*, motivasi kerja dipengaruhi oleh dukungan perusahaan, keterampilan, dan lingkungan kerja, tidak selalu berdampak langsung dan signifikan pada kinerja karyawan karena motivasi bervariasi antar individu.

H3: Motivasi Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Motivasi kerja dan kepuasan kerja

Berdasarkan *Dual-Factor Theory*, Menurut Teori Dual-Factor, motivasi tinggi meningkatkan kepuasan kerja dan semangat karyawan, sehingga perusahaan harus menciptakan lingkungan kerja yang positif untuk mendukung hal ini.

H4: Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Budaya organisasi dan kinerja karyawan

Berdasarkan *Dual-Factor Theory*, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan bisa variatif dan tidak selalu kuat, terlepas dari faktor lingkungan kerja, kepemimpinan, dan karakteristik individu.

H5: Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Budaya organisasi dan kepuasan kerja

Berdasarkan *Dual-Factor Theory*, budaya yang memupuk kolaborasi, komunikasi terbuka, dan peluang untuk pertumbuhan seseorang yang dapat menciptakan lingkungan kerja yang baik. Oleh karena itu, adanya budaya organisasi yang baik akan menjadi faktor utama dalam kepuasan kerja karyawan.

H6: Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Kepuasan kerja dan kinerja karyawan

Berdasarkan *Dual-Factor Theory*, karyawan merasa puas dengan pekerjaannya akan memberikan dampak positif terhadap seberapa efektif karyawan tersebut melakukan pekerjaannya. Oleh karena itu, adanya kepuasan kerja yang tinggi dapat menjadi faktor penting untuk meningkatkan kinerja karyawan.

H7: Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

Berdasarkan *Dual-Factor Theory*, pemimpin yang mendorong partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dan memberikan pengakuan untuk dihargai akan menimbulkan kepuasan kerja sehingga kinerja karyawan juga akan meningkat.

H8: Kepuasan Kerja tidak mampu memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.

Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

Berdasarkan *Dual Factor Theory*, dengan menciptakan kondisi kerja yang baik, dukungan perusahaan, gaji yang adil, dan penghargaan meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan, yang berujung pada peningkatan kinerja untuk mencapai tujuan perusahaan.

H9: Kepuasan Kerja mampu memediasi pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

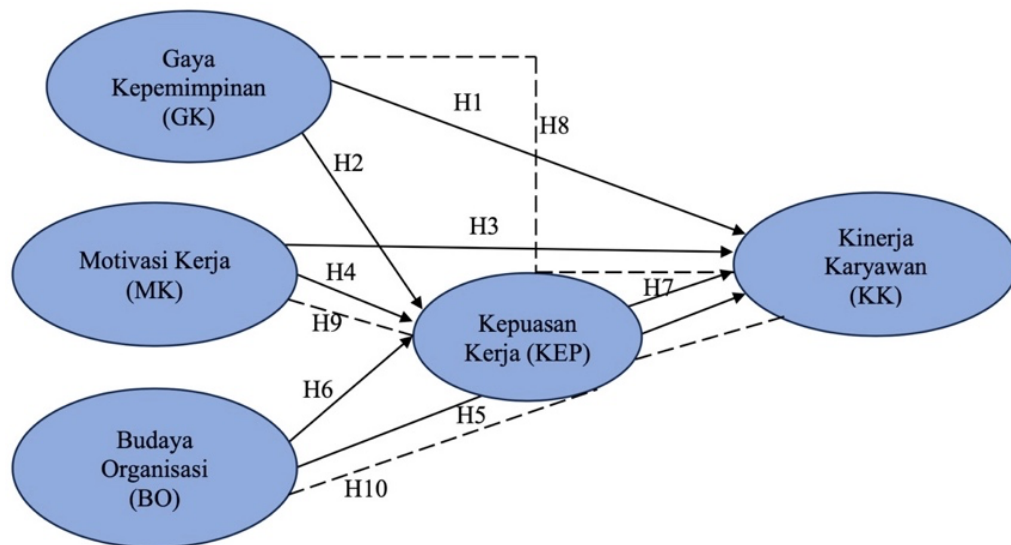
Berdasarkan *Dual Factor Theory*, budaya organisasi yang menciptakan budaya organisasi yang mengakui pencapaian dan menyediakan peluang pertumbuhan dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan.

H10: Kepuasan Kerja mampu memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

Tujuan penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT XYZ, dengan menggunakan kepuasan kerja sebagai mediasi, kemudian penelitian ini akan diteliti melalui model konseptual yang dikembangkan oleh Fredrick Herzberg berdasarkan *Dual-Factor Theory* yaitu *hygiene factor* dan *motivation factor*.

Berdasarkan kaitan antar variabel dan latar belakang penelitian ini yang dijelaskan di atas, model penelitian ini ditunjukkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Model penelitian

2. METODE PENELITIAN

Berdasarkan masalah yang diteliti, penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan desain penelitian deskriptif dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan PT XYZ. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT XYZ. Teknik pemilihan sampel dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling* dimana kriteria yang digunakan peneliti untuk memilih sampel hanya yang relevan dengan tujuan penelitian. Jumlah sampel pada penelitian ini adalah 168 responden.

Pada penelitian ini peneliti menggunakan *SmartPLS* dengan menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) melalui teknik *Structural Equation Model* (SEM) yaitu *outer model* yang berisikan analisis validitas konvergen, validitas diskriminan, dan analisis reliabilitas, *average variance extracted* (AVE), *cronbach's alpha*, *composite reliability*, serta *inner model* yang berisikan koefisien determinasi, relevansi prediktif, *effect size*, *path coefficient*, dan pengujian hipotesis. Penelitian ini, digunakan bantuan program *SmartPLS* versi 4.0.9.8.

Tabel 2. Operasionalisasi variabel

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Gaya Kepemimpinan	1. Pemahaman atas pekerjaan/kompetensi	Dessler (2005)
		2. Kuantitas & Kualitas	
		3. Perencanaan	
		4. Inisiatif	
		5. Komunikasi	
2.	Motivasi Kerja	1. Kebutuhan fisiologis	Maslow (2017)
		2. Kebutuhan keamanan	
		3. Kebutuhan sosial	
		4. Kebutuhan penghargaan	
		5. Kebutuhan aktualisasi diri	
3.	Budaya Organisasi	1. Inovasi dan pengambilan resiko	Robbins dan Judge (2013)
		2. Orientasi tugas budaya	
		3. Orientasi individu budaya	
		4. Orientasi tim budaya	
		5. Orientasi kemandirian budaya	
		6. Orientasi kualitas budaya	
		7. Orientasi inisiatif budaya	
4.	Kepuasan Kerja	1. Kepuasan dalam pekerjaan	Robbins dan Judge (2017)
		2. Kepuasan dalam imbalan	
		3. Kepuasan dengan supervise atau atasan	
		4. Kepuasan dengan rekan kerja	
		5. Kesempatan promosi	
5.	Kinerja Karyawan	1. Kualitas	Bernardin dan Russell (1995)
		2. Kuantitas	
		3. Batas waktu	
		4. Efektivitas sumber daya	
		5. Kebutuhan pengawasan	
		6. Integritas pribadi	

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji validitas

Dalam mengevaluasi validitas konstruk, penelitian ini menggunakan uji validitas yang diukur melalui *convergent validity*. Menurut Musyaffi *et al.* (2022:21) *Convergent Validity* dapat ditandai dengan nilai loading yaitu 0,5 hingga 0,6 dapat dianggap cukup untuk sejumlah indikator variabel laten antara 3 dan 7.

Dari hasil *outer loading* menunjukkan bahwa memiliki nilai loading di atas 0,7 sehingga dinyatakan memenuhi syarat. Dilihat dari hasil ini disimpulkan bahwa seluruh konstruk memenuhi kriteria yang disarankan pada uji *convergent validity* sehingga dinyatakan valid.

Uji reliabilitas

Dalam penelitian ini, uji reliabilitas menggunakan metode analisis *Cronbach Alpha*. Menurut Hair *et al.* (2014), suatu instrumen penelitian dianggap reliabel jika dinilai *Cronbach Alpha* $\geq$ 0,60. Semakin dekat angka 1 nilai *Cronbach Alpha*, maka semakin baik alat ukurnya. Dari hasil masing-masing variabel nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,7 yang dinyatakan memenuhi kriteria sehingga mempunyai reliabilitas yang baik.

Uji R-square

Menurut Hair *et al.* (2014), koefisien determinasi (R^2) dipergunakan untuk mengukur perbandingan jenis variabel independent yang dijelaskan oleh variabel dependen. Nilai koefisien determinasi yaitu 0 dan 1.

Tabel 3. Koefisien determinasi
Sumber: Data Primer (2023)

Variabel	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
KK	0,716	0,709
KEP	0,577	0,569

Berdasarkan hasil analisis koefisien determinasi dengan menggunakan SmartPLS yang ditunjukkan pada Tabel 3, terdapat nilai Koefisien Determinasi variabel KK dengan nilai 0,709 yang berarti menyatakan variabel GK, MK, dan BO untuk menjelaskan variabel dependen yaitu KK 70,9% dan 29,1% lainnya tidak dijelaskan melalui variabel penelitian ini. Selanjutnya, terdapat nilai Koefisien Determinasi 0,569 yang artinya variabel GK, MK, dan BO untuk menerangkan variabel mediasi yaitu KEP 56,9% dan 43,1% lainnya tidak diterangkan melalui variabel penelitian ini.

Uji *effect size*

Effect size (F^2) digunakan untuk menguji besarnya pengaruh antar variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai (F^2) diklasifikasikan menjadi pengaruh lemah, pengaruh sedang, dan pengaruh kuat. Nilai (F^2) yang menunjukkan efek kecil yaitu 0,02, sedang yaitu 0,15, besar yaitu 0,35, dan apabila nilai kurang dari 0,02 berarti tidak ada efek (Hair *et al.*, 2019). Hasil uji *effect size* ditunjukkan pada Tabel 4.

Tabel 4. *Effect size*
Sumber: Data Primer (2023)

Variabel	KK	Keterangan	KEP	Keterangan
GK	0,023	Kecil	0,010	Kecil
MK	0,005	Kecil	0,026	Kecil
BO	0,007	Kecil	0,085	Kecil
KK				
KEP	0,777	Besar		

Dari hasil *Effect Size* yang telah dijabarkan pada Tabel 4 melalui variabel KK sebagai variabel dependen. Dapat dilihat bahwa variabel GK menunjukkan efek kecil dengan nilai 0,023, kemudian pada variabel MK menunjukkan efek kecil dengan nilai 0,005, dan variabel BO menunjukkan efek kecil dengan nilai 0,007.

Selanjutnya nilai *Effect Size* yang telah dijabarkan pada Tabel 4 melalui variabel KEP sebagai variabel mediasi. Dapat dilihat bahwa variabel GK menunjukkan efek kecil dengan nilai 0,010, kemudian pada variabel MK menunjukkan efek kecil dengan nilai 0,026, dan variabel BO menunjukkan efek kecil dengan nilai 0,085. Sementara itu, nilai *Effect Size* yang telah dijabarkan pada Tabel 4 melalui variabel KK yang di mediasi oleh KEP menunjukkan efek besar dengan nilai 0,777.

Path coefficient

Path coefficient digunakan untuk menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan antar konstruk. *Path coefficient* mempunyai nilai standar yaitu sekitar -1 dan +1. *Path coefficient* yang mendekati +1 dikatakan hubungan positif yang kuat, sedangkan yang mendekati -1 dikatakan hubungan negatif yang kuat. Apabila semakin dekat koefisien diperkirakan ke 0, maka semakin lemah atau tidak ada hubungan tersebut (Hair *et al.*, 2019). Hasil pengujian *path coefficient* ditunjukkan pada Tabel 5.

Tabel 5. *Path coefficient*
Sumber: Data Primer (2023)

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEVI)	P values
GK → KK	0,135	0,146	0,109	1,238	0,216
GK → KEP	0,107	0,115	0,070	1,529	0,127
MK → KK	-0,082	-0,018	0,123	0,664	0,507
MK → KEP	0,232	0,232	0,082	2,826	0,005
BO → KK	0,115	0,193	0,219	0,526	0,599
BO → KEP	0,457	0,464	0,092	4,961	0,000
KEP → KK	0,722	0,577	0,297	2,432	0,015

Berdasarkan Tabel 5, variabel GK terhadap KK memiliki nilai 0,135 sehingga menyatakan hubungan positif, variabel GK terhadap KEP memiliki nilai 0,107 sehingga menyatakan hubungan positif, variabel MK terhadap KK memiliki nilai -0,082 sehingga menyatakan hubungan negative, variabel MK terhadap KEP memiliki nilai 0,232 sehingga menyatakan hubungan positif, variabel BO terhadap KK memiliki nilai 0,115 sehingga menyatakan hubungan positif, variabel BO terhadap KEP memiliki nilai 0,457 sehingga menyatakan hubungan positif, dan variabel KEP terhadap KK memiliki nilai 0,722 sehingga menyatakan hubungan positif.

Uji hipotesis

Rangkaian pengujian terakhir untuk *inner model* yaitu uji hipotesis. Hipotesis yang dikembangkan melalui teori, penelitian sebelumnya, rasionalisasi, kemudian akan diuji melalui proses perhitungan algoritma (Musyaffi *et al.*, 2022). Menurut Hair *et al.* (2017), menggunakan *Bootstrapping* memungkinkan peneliti untuk memperoleh nilai *t-statistics* dan nilai *p-value*.

Tabel 6. Uji hipotesis
Sumber: Data Primer (2023)

Variabel	Original sample (O)	T statistics (O/STDEVI)	P values
GK → KK	0,135	1,238	0,216
GK → KEP	0,107	1,529	0,127
MK → KK	-0,082	0,664	0,507
MK → KEP	0,232	2,826	0,005
BO → KK	0,115	0,526	0,599
BO → KEP	0,457	4,961	0,000
KEP → KK	0,722	2,432	0,015

Tabel 7. Hasil uji mediasi

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEVI)	P values
GK → KEP → KK	0,077	0,057	0,047	1,635	0,103
MK → KEP → KK	0,167	0,125	0,073	2,276	0,023
BO → KEP → KK	0,330	0,255	0,133	2,484	0,013

Pembahasan

Pada hasil uji hipotesis pertama, gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena gaya kepemimpinan yang tidak ketat dalam pengawasan menyebabkan tidak adanya pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pada hasil uji hipotesis kedua, penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini kurangnya kemampuan komunikasi dan penyelesaian masalah pemimpin berdampak pada kepuasan kerja yang tidak optimal.

Pada hasil uji hipotesis ketiga, penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini kurangnya penghargaan dan keamanan kerja jangka panjang di perusahaan menurunkan motivasi dan kinerja karyawan.

Pada hasil uji hipotesis keempat, penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan karyawan yang terlibat dan kreatif di perusahaan merasa puas, meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja.

Pada hasil uji hipotesis kelima, budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karena kurangnya perhatian organisasi pada kebutuhan individu dan dukungan untuk kerja tim.

Pada hasil uji hipotesis keenam, penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dikarenakan perusahaan yang menyediakan lingkungan kerja aman dan fokus pada tujuan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Pada hasil uji hipotesis ketujuh, penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang merasa didukung dan dihargai serta memiliki hubungan baik dengan rekan kerja cenderung memiliki kinerja yang lebih baik.

Pada hasil uji hipotesis kedelapan, penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT XYZ. Hal ini kurangnya pengawasan pemimpin menyebabkan ketidakpuasan karyawan dan lingkungan kerja yang tidak mendukung, menghambat peningkatan kinerja.

Pada hasil uji hipotesis kesembilan, kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT XYZ. Hal ini disebabkan karena karyawan merasa terlibat dan memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja serta memiliki kesempatan untuk belajar hal baru dan mengembangkan kreativitas dalam pekerjaan.

Pada hasil uji hipotesis kesepuluh, kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT XYZ. Hal ini disebabkan karena organisasi ini memberikan lingkungan kerja yang aman dan nyaman bagi karyawan serta organisasi ini sangat fokus pada pencapaian tujuan dan hasil kerja.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT XYZ. Kepemimpinan yang kurang efektif dan tidak disiplin di PT XYZ tidak meningkatkan kinerja karyawan.

Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja di PT XYZ. Gaya kepemimpinan yang kurang memiliki komunikasi yang baik dan tidak dapat menyelesaikan permasalahan maka gaya kepemimpinan tidak akan mempengaruhi dan tidak dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Motivasi Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT XYZ. Motivasi kerja yang tidak memadai seperti kurangnya penghargaan atau pengakuan maka motivasi kerja tidak akan mempengaruhi dan tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja di PT XYZ. Motivasi kerja yang memiliki hubungan dengan rekan kerja yang baik dan memiliki kesempatan untuk belajar hal baru dalam pekerjaannya maka akan mempengaruhi dan meningkatkan kepuasan kerja.

Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT XYZ. Budaya organisasi PT XYZ yang mengabaikan kebutuhan dan kolaborasi tim gagal meningkatkan kinerja karyawan.

Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja di PT XYZ. Budaya organisasi yang memberikan lingkungan kerja yang nyaman maka akan mempengaruhi dan meningkatkan kepuasan kerja.

Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT XYZ. Kepuasan kerja mendukung karena memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja maka akan mempengaruhi dan meningkatkan kinerja karyawan di PT XYZ.

Kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT XYZ. Hal ini dikarenakan pemimpin perusahaan kurang mengawasi dan memberikan arahan, membuat karyawan tidak merasa didukung untuk mencapai tujuan kerja.

Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT XYZ. Lingkungan kerja yang kondusif meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan, memicu peningkatan kinerja melalui penghargaan atas inovasi dan kontribusi mereka.

Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT XYZ. Lingkungan kerja yang mendukung di PT XYZ meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan melalui rasa aman dan penghargaan.

Saran

Saran untuk peneliti selanjutnya, peneliti disarankan untuk melibatkan variabel seperti lingkungan kerja dan komitmen organisasi untuk analisis yang lebih komprehensif terhadap kinerja dan kepuasan karyawan.

Saran untuk perusahaan, perusahaan perlu meningkatkan pengawasan kerja, memberi peluang belajar dan kreativitas, mendorong proaktivitas, memberikan imbalan finansial, serta rutin memberi umpan balik untuk optimalkan kinerja karyawan.

REFERENSI

- Bernardin, H. J. & Russell, J. E. A. (1995). *Human Resources Management*. New York: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2005). *Human Resource Management, 15e*. Bengaluru: Pearson Education India.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis, New International Edition*. New Jersey: Pearson.
- Hair *et al.* (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications, Los Angeles.
- Hair *et al.* (2019). *Multivariate Data Analysis*. 8th Edition, United Kingdom: Cengage Learning EMEA.
- Maslow, A. H. (2017). *Motivation and Personality (Achmad Fawaid dan Maufur: Penerjemah)*. Yogyakarta: Cantrik Pustaka.

- Munawaroh, S. R., Santanapurba, R. A., & Wahyuni, I. M. (2013). Faktor-faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan. *Journal of Human Resource Management*, 2(1), 61-74.
- Musyaffi *et al.* 2022. *Konsep Dasar Structural Eguation Model-Partial Least Square*. Tangerang Selatan: Pascal Books.
- Pink, D. H. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books.
- Razak, A., Sarpan, S., & Ramlan, R. (2018). Effect of leadership style, motivation and work discipline on employee performance in PT. ABC Makassar. *International Review of Management and Marketing*, 8(6), 67.
- Robbins, S. P. & Judge, T.A. (2013), *Organizational Behavior*, 15th ed., Pearson Education, Boston, MA.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2014). *Organizational Behavior*. Salemba Empat. Jakarta.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behaviour*, Edisi 13, Jilid 1, Salemba Empat. Jakarta.
- Shmailan, A.S.B. (2016), The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study. *Issues in Business Management and Economics*, 4(1), 1-8.
- Sihombing, S., Astuti, E. S., Al Musadieq, M., Hamied, D., & Rahardjo, K. (2018). The effect of servant leadership on rewards, organizational culture and its implication for employee's performance. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 505-516.
- Tang, K.N. (2019), *Leadership and Change Management*, Springer Imprint, Singapore.
- Tran, Q. H. (2021). Organisational culture, leadership behaviour and job satisfaction in the Vietnam context. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(1), 136-154.
- Yanuar, Y. (2017). Compensation, Motivation and Performance of Employees: Evidence from Indonesia. *Journal of Economic & Management Perspectives*, 11(4), 486-492.