



PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT SATYAMITRA KEMAS LESTARI

Khamoto Halawa¹, Tuti Sudaryanti²

^{1,2}AMIK Mapan Tangerang

Email: khamotohalawa46@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai. Penggunaan variable-variabel tersebut berdasarkan hasil penelitian terdahulu, yaitu: Nazili (2012), Thoha (2010) dan Rizal (2012). Penelitian ini dilakukan di PT Satyamitra Kemas Lestari, responden yang digunakan sebanyak 115 karyawan, menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan *software* AMOS. Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah signifikan dan positif, pengaruh dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah signifikan dan positif; pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif; pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif; dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif.

Kata Kunci: budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, kinerja pegawai

Abstract

This research is to examine the influence of organizational culture and leadership style on job satisfaction to improve employee performance. The use of these variables is based on the results of previous studies, namely: Nazili (2012), Thoha (2010) and Rizal (2012). This research was conducted at PT Satyamitra Kemas Lestari, the respondents used were 115 employees, using Structural Equation Modeling (SEM). The results showed that organizational culture and leadership style had a positive and significant effect on job satisfaction in improving employee performance. The influence of leadership style on job satisfaction was significant and positive, the influence of organizational culture on job satisfaction was significant and positive; the influence of leadership style on employee performance is significant and positive; the influence of organizational culture on employee performance is significant and positive; and the effect of job satisfaction on employee performance is significant and positive

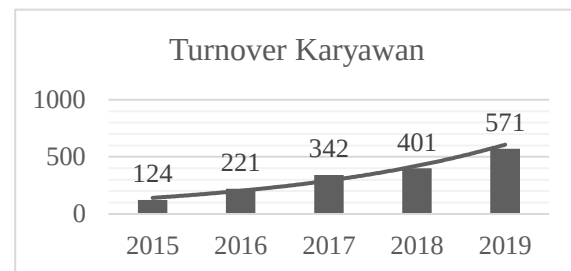
Keywords: employee performance, job satisfaction, leadership style, organizational culture

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia menjadi bagian paling penting dalam kelangsungan perusahaan. Sumber daya manusia merupakan investasi paling berharga dan pondasi paling kokoh untuk menunjang keberhasilan perusahaan. Perusahaan merupakan salah satu bentuk organisasi yang menjalani fungsi manajemen antara lain perencanaan, pengorganisasian, pengarahan. Senada dengan Hasibuan (2016) yang mengatakan “manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”. Dengan adanya sumber daya manusia tenaga kerja mempunyai peranan penting dalam sebuah organisasi yaitu sebagai pelaksana dari fungsi-fungsi manajemen. Dalam sumber daya manusia pasti akan ada gaya kepemimpinan, kinerja karyawan, budaya organisasi dan kepuasan karyawan yang tidak lepas dari sumber daya manusia. Produktivitas perusahaan akan berdampak kepada seorang karyawan yang terkait dengan rekan kerja, hasil dan perilaku yang terkait dengan budaya atau kebiasaan perusahaan dan hal tersebut pasti tidak akan luput dari kinerja karyawan atas hal tersebut.

PT Satyamitra Kemas Lestari (SKL) adalah salah satu perusahaan produsen kemasan yang berlokasi di Tangerang. Perusahaan ini memiliki ribuan karyawan yang keluar masuk perusahaan di setiap tahunnya. Berdasarkan fenomena *turnover* karyawan yang terjadi di perusahaan ini, dalam 5 tahun terakhir, perusahaan ini

mengalami peningkatan *turnover* karyawan yang cukup tinggi. Sebagaimana yang terdapat pada gambar 1, dapat dilihat bahwa pada tahun 2015, terjadi *turnover* sebanyak 124 pegawai, kemudian pada tahun 2016, terjadi *turnover* karyawan sebanyak 221 karyawan, pada tahun 2017, terjadi *turnover* karyawan sebanyak 342 karyawan, selanjutnya pada tahun 2018 *turnover* karyawan meningkat menjadi 401 karyawan dan pada tahun 2019, *turnover* karyawan meningkat menjadi 571 karyawan, hal ini menunjukkan adanya permasalahan di dalam perusahaan tersebut sehingga menyebabkan karyawan yang memutuskan keluar dari perusahaan cukup banyak dan meningkat pada 5 tahun terakhir ini.



Gambar 1. Grafik *Turnover* Karyawan PT SKL

Sumber: HRD PT Satyamitra Kemas Lestari (2023)

Berdasarkan hasil observasi dan informasi dari beberapa sumber, salah satu penyebab tingginya *turnover* karyawan ini adalah karena kepuasan kerja karyawan yang masih rendah, baik dari segi gaji, kompensasi maupun hubungan dengan atasan. Selain itu, masalah ini juga terjadi karena banyaknya kebijakan perusahaan

yang belum dapat diterima baik oleh karyawan. Sebagai contoh saja, perusahaan ini belum menjalin hubungan kerja sama dengan BPJS yang akan menjamin layanan kesehatan dan ketenagakerjaan karyawan, hal ini membuat karyawan merasa tidak puas karena perusahaan tidak memberikan fasilitas kesehatan dan fasilitas ekonomi melalui BPJS ketenagakerjaan, hal ini selanjutnya mendorong para karyawan untuk keluar dari perusahaan ini dan berupaya memperoleh pekerjaan di tempat lain yang dapat memberikan kesejahteraan yang lebih baik dibandingkan dengan bekerja di perusahaan ini.



Gambar 2. Produktifitas Perusahaan
Sumber: HRD PT Satyamitra Kemas Lestari (2023)

Selain meningkatnya *turnover* karyawan, fenomena lain yang terjadi di perusahaan ini adalah adanya penurunan produktivitas kerja sebagaimana dapat dilihat pada gambar 2, dalam grafik tersebut dapat dilihat adanya penurunan produktivitas perusahaan selama 3 tahun terakhir, hal ini menunjukkan bahwa meskipun jumlah karyawan bertambah, tetapi ternyata produktivitas kerja yang

dihasilkan justru menurun. Dalam sebuah perusahaan, penurunan produktivitas kerja merupakan indikasi adanya penurunan kinerja, perusahaan dengan kinerja karyawan yang baik cenderung akan menghasilkan produktivitas kerja yang semakin meningkat, akan tetapi di PT SKL ini ternyata justru mengalami penurunan produktivitas kerja. Berdasarkan beberapa hasil penelitian terdahulu, kepemimpinan atasan dan budaya organisasi terbukti merupakan faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian Susanty & Baskoro (2013) yang dilaksanakan di PT PLN (Persero) diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja merupakan faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Tucunan, Supartha, & Riana (2014) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional atasan berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja karyawan di PT Pandawa. Begitu juga dengan penelitian Ekayanti, Sujana, & Wahyuni (2017) yang dilakukan di PT Sugih Instrumendo menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu tersebut maka peneliti berminat untuk melakukan penelitian apakah penurunan kinerja yang terjadi di PT SKL ini merupakan dampak dari kurang baiknya kepemimpinan dan kurang baiknya budaya organisasi di perusahaan tersebut. Selain bertujuan untuk mengetahui faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, peneliti juga ingin mengetahui faktor-faktor apa saja yang berpengaruh terhadap



penurunan kepuasan kerja karyawan sehingga menyebabkan peningkatan *turnover* karyawan yang cukup tinggi pada beberapa tahun ke belakang. Berdasarkan fenomena-fenomena tersebut dan didukung dengan hasil penelitian terdahulu terkait pengaruh gaya kepemimpinan atasan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

KAJIAN PUSTAKA

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu (Susanto, 2016). Gaya kepemimpinan menurut Pandoyo, Lantara, & Nugroho (2016) didefinisikan sebagai proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut organisasi dan mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budaya.

Sementara menurut Tambunan (2019) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan organisasi adalah faktor sentral penentu kesuksesan organisasi (Koyongian, 2020).

Budaya Organisasi

Menurut Sutrisno (2019) budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak yang

menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja.

Budaya organisasi menurut Tobari (2015), didefinisikan sebagai suatu kekuatan yang menyeimbangkan antara kekacauan dan ketenangan atau kesinambungan dan perubahan. Budaya organisasi merupakan hal yang kompleks dalam perusahaan, karena dapat mengukur kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan dalam bekerja.

Budaya organisasi adalah sebuah pola dari bebrbagai asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh sebuah kelompok dengan tujuan agar organisasi belajar mengatasi dan menanggulangi masalah-masalah yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik (Hadijaya, 2020).

Kinerja Karyawan

Fattah (2017) mendefinisikan kinerja sebagai unjuk kerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Menurut (Onsardi, Wati, & Anjani, 2019), kinerja karyawan adalah merupakan kualitas dan kuantitas dalam suatu aktivitas seseorang maupun kelompok yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi. Sedangkan (Hasibuan, 2019) menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan keterampilan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap emosional atau perasaan yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan (Hasibuan, 2016). Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja.

Rahestha, Hartono, & Ahmad. (2020), bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan suatu sikap berupa refleksi dari perasaan karyawan terhadap keseluruhan pekerjaan yang terdiri dari bermacam-macam aspek. Sedangkan menurut Nataliana & Wijono (2018), bahwa kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya.

Turn Over

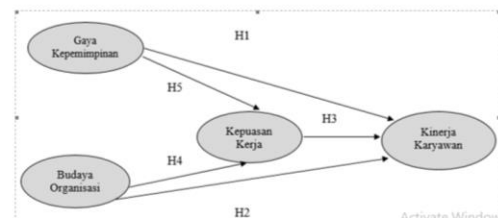
Turnover intention adalah tindakan yang dilakukan oleh karyawan untuk melakukan pengunduran diri dari perusahaan baik secara sukarela yang disebabkan oleh faktor-faktor tertentu (Astuti & Surya, 2020). Tarigan, Ginting, & Siahaan (2021) mengungkapkan bahwa pergantian karyawan adalah proses keluarnya karyawan dari perusahaan secara permanen dengan alasan tertentu.

Sedangkan menurut Deswarta, Masnur, & Mardiansah (2021), secara definisi *turnover intention* merupakan sebuah hasrat yang timbul dari dalam seorang karyawan untuk meninggalkan perusahaan yang dipacu oleh faktor lingkungan perusahaan, kompensasi dan sebagainya. Pricelda & Pramono (2021)

mengungkapkan bahwa *turnover intention* bisa dikatakan sebagai kemungkinan seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini dan berpindah ke pekerjaan di tempat lain.

Kerangka Konseptual

Berdasarkan fenomena penelitian ini yang di lakukan oleh teori penelitian terdahulu maka, penelitian ini berfokus pada masalah kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh kepemimpinan budaya organisasi yang di mediasi oleh kepuasan kerja maka, konsep model penelitiannya adalah:



Gambar 3. Kerangka Konseptual
Sumber: Data Diolah (2023)

Hipotesis Penelitian

- H1 : Gaya kepemimpinan Berpengaruh Positif Terhadap kinerja Karyawan).
- H2 : Budaya Organisasi Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja KaryawanMenurut
- H3 : Kepuasan kerja Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan.
- H4 : Budaya Organisasi Berpengaruh Positif Terhadap Kepuasan Kerja.
- H5 : Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Positif Terhadap Kepuasan Kerja

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Desain penelitian yang digunakan menggunakan metode asosiasi kausal serta menggunakan pendekatan kuantitatif. Hubungan kausal adalah hubungan yang bersifat sebab akibat. Pendekatan kuantitatif adalah pendekatan dalam penelitian yang menggunakan data berupa angka-angka untuk menganalisis hubungan antar variabel (Sugiyono, 2015).

Populasi dan Sampel

Populasi adalah kelompok atau kumpulan individu-individu atau objek penelitian yang memiliki standar-standar tertentu dari ciri-ciri yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah karyawan Divisi SDM, Divisi Pendanaan & Investasi, Divisi Produksi, Divisi Satuan Pengawas Intern (SPI) dan Divisi Finance PT SKL sejumlah 1840 karyawan.

Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner secara personal. Metode ini memberikan tanggapan atas pernyataan kuesioner. Dalam penelitian ini kuesioner dibagikan langsung pada responden dan peneliti dapat memberikan penjelasan mengenai tujuan survei dan pertanyaan yang kurang dipahami oleh responden serta tanggapan atas kuesioner dapat langsung dikumpulkan oleh peneliti setelah diisi oleh responden. Kuesioner secara personal digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian

ini.

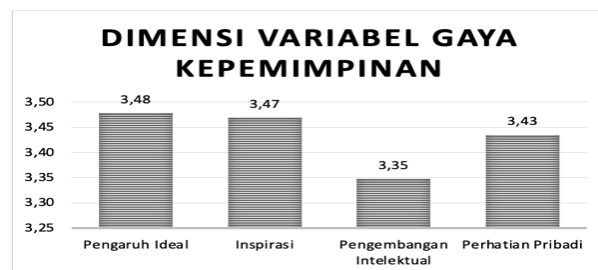
Instrumen Penelitian

Penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasinya yang bertujuan menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metode yang dipilih untuk analisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

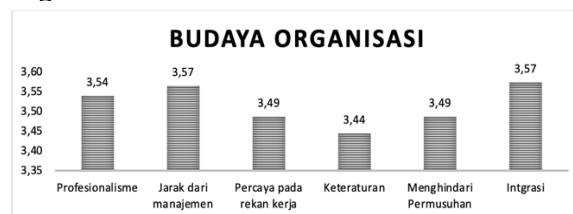
1. Analisis Deskriptif Variabel gaya kepemimpinan



Gambar 4. Grafik Analisis Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan

Sumber: Data Diolah AMOS (2023)

2. Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasi

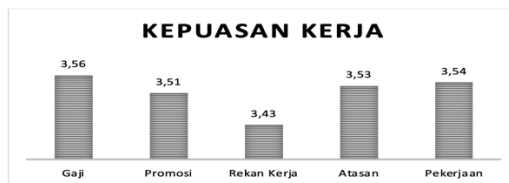


Gambar 5. Grafik Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasi

Sumber: Data Diolah AMOS (2023)



3. Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja



Gambar 6. Grafik Analisis Deskriptif variabel Kepuasan Kerja
Sumber: Data Diolah AMOS (2023)

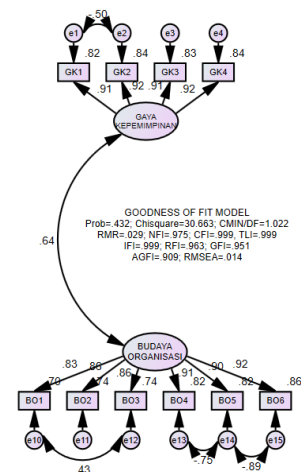
4. Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan



Gambar 7. Analisis Deskriptif variabel Kinerja Karyawan
Sumber: Data Diolah AMOS (2023)

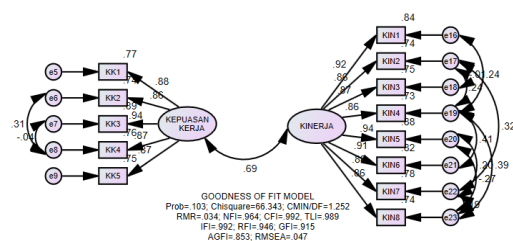
Uji Validitas dan Reliabilitas

Dalam penelitian ini, terdapat 2 variabel eksogen, yaitu variabel gaya kepemimpinan yang diukur dengan 4 indikator dan variabel budaya organisasi yang diukur dengan 6 indikator, berdasarkan jumlah indikator pada masing-masing konstruk eksogen tersebut maka spesifikasi model pengukuran untuk konstruk eksogen akan berbentuk seperti berikut:



Gambar 8. Uji Validitas Eksdogen
Sumber: Data Diolah AMOS (2023)

Dalam penelitian ini, terdapat 2 variabel endogen, yaitu variabel kepuasan karyawan dan variabel kinerja, oleh karena konstruk kepuasan kerja diukur dengan 5 indikator dan konstruk kinerja diukur dengan 8 indikator maka spesifikasi model pengukuran untuk konstruk endogen akan berbentuk seperti berikut:



Gambar 9. Uji Validitas Endogen
Sumber: Data Diolah AMOS (2023)

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas konstruk pada gambar di atas, hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh indikator pada masing-masing konstruk valid dalam mengukur konstruknya karena telah memiliki *loading factor* > 0,5.

Selanjutnya hasil analisis juga menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam model analisis SEM ini telah reliabel karena telah memiliki nilai CR > 0,7 dan AVE > 0,5.

Uji Normalitas

Evaluasi normalitas dilakukan dengan melihat nilai cr skewness atau kurtosis baik secara univariat maupun univariat, data dikatakan berdistribusi normal jika nilai cr skewness atau cr kurtosis di bawah harga mutlak 2,58 sedangkan dalam nilai cr multivariat di bawah 8 masih dapat diterima dan analisis masih dapat dilanjutkan asalkan seluruh indikator telah memiliki nilai cr kurtosis < dalam rentan $-2,58 < z < 2,58$. Berikut ini adalah hasil uji normalitas data pada model:

Tabel 1. Uji Normalitas

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.c.
KIN8	1.000	5.000	-.888	-3.889	.436	.954
KIN7	1.000	5.000	-.532	-2.327	-.520	-1.137
KIN6	1.000	5.000	-.608	-2.661	-.364	-.796
KIN5	1.000	5.000	-.726	-3.179	-.362	-.792
KIN4	1.000	5.000	-.880	-3.854	.069	.151
KIN3	1.000	5.000	-.703	-3.076	-.204	-.446
KIN2	1.000	5.000	-.655	-2.869	-.429	-.940
KIN1	1.000	5.000	-.565	-2.472	-.480	-1.052
BO1	1.000	5.000	-.572	-2.503	-.403	-.882
BO2	1.000	5.000	-.550	-2.410	-.364	-.796
BO3	1.000	5.000	-.589	-2.578	-.334	-.730
BO4	1.000	5.000	-.578	-2.532	-.161	-.352
BO5	1.000	5.000	-.396	-1.733	-.647	-1.417
BO6	1.000	5.000	-.698	-3.055	-.176	-.385
GK4	1.000	5.000	-.532	-2.330	-.553	-1.211
GK3	1.000	5.000	-.540	-2.362	-.432	-.946
GK2	1.000	5.000	-.684	-2.993	-.381	-.835
GK1	1.000	5.000	-.643	-2.816	-.337	-.738
KK1	1.000	5.000	-.707	-3.096	.044	.096
KK2	1.000	5.000	-.450	-1.972	-.264	-.578
KK3	1.000	5.000	-.500	-2.190	-.392	-.859
KK4	1.000	5.000	-.492	-2.153	-.214	-.469
KK5	1.000	5.000	-.446	-1.952	-.305	-.668
Multivariate					-14.407	-2.278

Sumber : Hasil Olahan AMOS (Lampiran J)

Sumber: Data Diolah AMOS (2023)

Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa data penelitian telah berdistribusi normal karena nilai kurtosis univariat seluruh indikator telah berada dalam interval $-2,58 < z < 2,58$ begitu juga dengan nilai c.r multivariat sebesar -2,278

menunjukkan bahwa cr multivariat telah berada di dalam interval $-2,58 < z < 2,58$, hal ini menunjukkan bahwa data yang akan dianalisis telah berdistribusi normal baik secara univariat maupun multivariat.

Uji Kecocokan Model Struktural

Dalam penelitian ini, terpenuhinya *goodness of fit model* akan difokuskan pada indikator *goodness of fit model* yang berupa nilai probabilitas dan Chi Square model. Nilai probabilitas dan Chi square model yang tidak signifikan (probabilitas > 0,05 dan Chi Square < Chi Square (0,05,df model)).

Tabel 2. Uji Model Stuktural

Goodness of fit index	Cut of Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
χ^2 chi square	< 242,647	230,550	Good Fit
significance probability	≥ 0,05	0,136	Good Fit
RMSEA	≤ 0,08	0,031	Good Fit
GFI	≥ 0,90	0,852	Marginal Fit
AGFI	≥ 0,90	0,804	Marginal Fit
CMIN/DF	≤ 2,00	1,108	Good Fit
TLI	≥ 0,95	0,991	Good Fit
CFI	≥ 0,95	0,993	Good Fit

Sumber: Data Diolah AMOS (2023)

Dalam penelitian ini nilai *Chi-Square* yang didapatkan adalah sebesar 230,550, dengan nilai $p=0,136$. Oleh karena nilai chi square lebih kecil dari yang dipersyaratkan dan tidak signifikan maka dapat disimpulkan bahwa model dalam penelitian ini termasuk dalam kriteria baik.

Pengujian Hipotesis

Tabel 3. Uji Hipotesis

No	Uraian Hipotesis	C.R.	P	Keterangan
1	Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan	2,940	0,003	diterima
2	Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan	2,243	0,025	diterima
3	Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan	3,176	0,001	diterima
4	Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan	4,013	***	diterima
5	Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan	4,816	***	

Sumber: Data Diolah AMOS (2023)

1. Hipotesis 01

Nilai p value pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan (GK → KIN) signifikan (p value = ***) dengan cr bertanda positif sebesar 2,940. Oleh karena nilai p value yang diperoleh <0,05 dan cr bertanda positif > 1,96 maka Ho ditolak dan disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan atasan maka semakin tinggi kinerja karyawan. Hal ini mendukung hipotesis 1 dalam penelitian ini sehingga hipotesis 1 diterima.

2. Hipotesis 02

Nilai p value pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (BO → KIN) signifikan (p value = 0,025) dengan cr bertanda positif sebesar 2,243. Oleh karena nilai p value yang diperoleh <0,05 dan cr bertanda positif > 1,96 maka Ho ditolak dan disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan,

hal ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi di perusahaan maka semakin tinggi kinerja karyawan. Hal ini mendukung hipotesis 2 dalam penelitian ini sehingga hipotesis 2 diterima.

3. Hipotesis 03

Nilai p value pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (KK → KIN) signifikan (p value = 0,001) dengan cr bertanda positif sebesar 3,176. Oleh karena nilai p value yang diperoleh <0,05 dan cr bertanda positif > 1,96 maka Ho ditolak dan disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka semakin tinggi kinerja karyawan. Hal ini mendukung hipotesis 3 dalam penelitian ini sehingga hipotesis 3 diterima.

4. Hipotesis 04

Nilai p value pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan (GK → KK) signifikan (p value = ***) dengan cr bertanda positif sebesar 4,013. Oleh karena nilai p value yang diperoleh <0,05 dan cr bertanda positif > 1,96 maka Ho ditolak dan disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan atasan maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Hal ini mendukung hipotesis 4 dalam penelitian ini sehingga hipotesis 4 diterima.



5. Hipotesis 05

Nilai p value pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan (BO → KK) signifikan (p value = ***) dengan cr bertanda positif sebesar 4,816. Oleh karena nilai p value yang diperoleh <0,05 dan cr bertanda positif > 1,96 maka H_0 ditolak dan disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi di perusahaan maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Hal ini mendukung hipotesis 5 dalam penelitian ini sehingga hipotesis 5 diterima.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan atasan maka semakin tinggi kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian selanjutnya oleh Nazili (2012) yang menunjukkan gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian Alfian (2018), dalam penelitiannya yang dilakukan di sebuah perusahaan industri makanan diperoleh kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga sejalan

dengan hasil penelitian Reza (2010) dan Tampi (2014).

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi di perusahaan maka semakin tinggi kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian, Octaviana (2011) dan Hendriawan (2014) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Octaviana (2011) dan Hendriawan (2014) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka semakin tinggi kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Jaya, Idris, & Linggi (2018) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian Jaya, Idris, & Linggi (2018) senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Rosita & Yuniati (2016) serta Febriyana (2015) yang juga menunjukkan hasil yaitu kepuasan kerja



berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan atasan maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Priyono (2012) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian Cozy, Kusuma, & Rande (2018) juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi di perusahaan maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian tersebut didukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ruslan (2014) dalam penelitiannya tentang “pengaruh gaya kepemimpinan otokratis, demokratis, dan bebas terhadap kepuasan kerja karyawan pada kantor pusat PT Bank Sulselbar Makassar berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai kantor pusat Administrasi Universitas Lampung.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan kepemimpinan yang baik maka dapat meningkatkan kinerjanya.
2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan terciptanya budaya organisasi yang baik maka dapat meningkatkan kinerjanya.
3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan perusahaan memberikan seluruh kebutuhan karyawan maka akan merasa puas sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.
4. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, dengan kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja bagi karyawannya.
5. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, dengan terciptanya budaya organisasi yang baik maka dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Berkaitan dengan budaya organisasi perusahaan, hasil analisis menunjukkan bahwa menurut persepsi sebagian besar responden, PT Satyamitra Kemas Lestari telah mengembangkan budaya untuk bekerja secara profesional dengan baik, budaya menjalin hubungan dengan manajemen lebih dekat dan budaya



integrasi yang baik, namun dalam hal kepercayaan kepada rekan, keteraturan dan menghindari permusuhan, masih banyak karyawan baik atasan maupun bawahan yang belum dapat melaksanakannya dengan baik.

Beberapa karyawan masih belum dapat bersikap terbuka dan optimis saat bekerja sama dengan rekan kerja lainnya, beberapa karyawan juga seringkali tidak hadir tepat waktu pada saat rapat serta tidak serius dalam membicarakan pekerjaan. Dalam hal menghindari permusuhan, hasil analisis juga menunjukkan bahwa masih terjadi beberapa hal yang memicu permusuhan di lingkungan PT Satyamitra Kemas Lestari. Hal ini disebabkan karena beberapa karyawan merasa curiga dan lebih memilih menyimpan rahasia karena ketidakpercayaannya dengan rekan kerja. Hubungan antar rekan kerja sebaiknya terjalin dengan baik, karena kinerja karyawan seringkali harus dilakukan secara bersama sama sehingga apabila hubungan antar karyawan tidak baik maka akan mengganggu tercapainya tujuan bersama.

IMPLIKASI

1. Implikasi Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan agar dapat memberikan kontribusi praktis supaya PT Satyamitra Kemas Lestari memberikan kepemimpinan dan budaya kerja baik agar karyawan merasa puas sehingga dapat meningkatkan kinerjanya

2. Implikasi Teori

Penelitian ini diharapkan untuk menambah pengetahuan dan

meningkatkan pemahaman tentang perihal pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai dan menjadi bahan referensi agar menambah wawasan lebih relevan yang dipelajari secara teori dan praktik dalam penelitian selanjutnya pada masa yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfian, D. (2018). *Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru Di Sma N 2 Kampar*. Doctoral Dissertation. Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
- Astiti, M. W., & Surya, I. B. K. (2020). The Role of Organizational Commitments in Mediating the Effect of Work Motivation and Job Satisfaction Towards Turnover Intention on Nurses Private Hospital. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 8(1), 25-34.
- Cozy, M., Kusuma, A. R., & Rande, S. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada UPT Puskesmas Teluk Lingga Kabupaten Kutai Timur. *Administrative Reform*, 240.
- Deswarta, D., Masnur, & Mardiansah, A. (2021). Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention Perawat Rumah Sakit Prima Pekanbaru. *E-Bisnis: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 14(2), 58-63.



- Ekayanti, N. W., Sujana, E., & Wahyuni, M. A. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Pengalaman Kerja Terhadap Efektivitas Sistem Pengendalian Intern Pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Se-Kecamatan Payangan Kabupaten Gianyar. *JIMAT (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi) Undiksha*, 7(1).
- Fattah, H. (2017). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai*. Yogyakarta: Elmatara.
- Febriyana, W., & Sary, F. P. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Kabepe Chakra 2015. *eProceedings of Management*, 2(3), 2954-2961.
- Hadijaya, Y. (2020). *Budaya organisasi*. CV Pusdikra Mitra Jaya.
- Hasanudin, M., Marli, Y., & Hendriawan, B. (2018). Sistem Pendukung Keputusan Pemilihan Karyawan Terbaik Menggunakan Metode Analytical Hierarchy Process (Studi Kasus Pada PT Bando Indonesia). *Seminar Nasional Teknologi Informasi Dan Multimedia 2018*.
- Hasibuan, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hendriawan, H. (2014). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Dwimitra Multiguna Sejahtera Di Kabupaten Konawe Utara Provinsi Sulawesi Tenggara*. Doctoral Dissertation. Universitas Hasanuddin.
- Jaya, R. S., Idris, A., & Linggi, R. K. (2018). Koordinasi Lurah Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kelurahan Sidodadi Samarinda. *eJournal Ilmu Pemerintahan*, 6(4), 1714-1727.
- Koyongian, Y. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan SMA Advent di Minahasa Utara. *Klabat Journal of Management*, 1(2), 53-6
- Nataliana, B. & Wijono, S. (2018). Stres Kerja Dengan Motivasi Kerja Pada Karyawan Staf di PT SPAA Tangerang. *CIECIAS: Jurnal Penelitian dan Pengembangan Pendidikan*, 1(1), 96 – 108.
- Nazili, I. (2012). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan: Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening.
- Octaviana, M., & Silalahi, D. K. (2017). Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah [Transformational Leadership in School Principals]. *Polyglot: Jurnal Ilmiah*. <https://doi.org/10.19166/pji.v12i1.376>
- Octaviana, N. (2011). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan (Pada PT. Mirota Kampus di Yogyakarta)*. Doctoral Dissertation. UPN Veteran Yogyakarta.
- Onsardi, O., Wati, D., & Anjani, R. (2019). *Tata Kelola Adminitrasi*



- Keuangan, Dan Pembangunan Desa Tepi Laut Kabupaten Bengkulu Utara. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Bumi Rafflesia*, 2(2), 169-176.
- Pandoyo, D. B., Lantara, I., & Nugroho, M. A. S. (2019). *Upaya Peningkatan Kinerja Anggota Ditinjau Dari Motivasi Dan Gaya Kepemimpinan Demokratis Di Kepolisian Sektor Dukun Magelang*. Doctoral Dissertation. STIE Widya Wiwaha.
- Pricelda, A., & Pramono, R. (2021). Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja dengan Turnover Intention sebagai Mediasi pada Karyawan PT Farmasi XYZ dalam Masa Pandemi COVID-19. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 4(3), 712-721.
- Priyono, F. M. A. (2012). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Manajemen Pada Laboratorium Mawar. *Journal of Business & Banking*, 2(1), 113-122.
- Rahestha, Y. Y. D., Hartono, B., & Ahmad, G. (2020). Analisis Kepuasan Gaji Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Turnover Intention (Studi Kasus pada Rumah Sakit Umum Daerah Al-Mulk Kota Sukabumi. *Jurnal Ners Indonesia*, 11(1), 75-82.
- Reza, R. A. (2010). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PTSinar Santosa Perkasa Banjarnegara*. Undergraduate Thesis. Universitas Diponegoro.
- Rosita, T., & Yuniati, T. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, 5(1), 1-20.
- Ruslan, R. (2014). *Manajemen Public Relations & Media Komunikasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta
- Susanto, A. (2016). *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*. Jakarta: Prenadamedia Group
- Susanty, A., & Baskoro, S. W. (2013). Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. PLN (PERSERO) APD SEMARANG). *J@ti Undip: Jurnal Teknik Industri*, 7(2), 77-84.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetak ke sebelas*. Jakarta: Prananda Media Group.
- Tambunan, S. M. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada Restaurant O'flahertys Medan. *Jurnal Mutiara Manajemen*, 4(2), 358-366.
- Tampi, B. J. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia, TBK (Regional Sales Manado). *Jurnal "Acta Diurna"*, 3(4).
- Tarigan, P. S., Ginting, P., & Siahaan, E. (2021). Effect of Job Stress and Organizational Climate on Turnover Intention with Job Satisfaction as an



- Intervening Variable for Employees of STMIK STIE Mikroskil. *International Journal of Research and Review*, 8(9), 468-474.
- Tobari. (2015). *Membangun Budaya Organisasi pada Instansi Pemerintahan*. Yogyakarta: Deepublish.
- Trisnarningsih, S. (2007). Independensi auditor dan komitmen organisasi sebagai mediasi pengaruh pemahaman. *Independensi Auditor Dan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor*.
<https://doi.org/10.1590/S0104-14282003000200006>
- Tucunan, R. J. A., Supartha, W. G., & Riana, I. G. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan. *E-Jurnal. Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 3(9), 533-550.
- Yanoto, A. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi dan Kinerja Karyawan PT. Nutrifood Indonesia di Surabaya. *Jurnal Agora*.