

The Role Of Leadership Style And Organizational Culture On Performance Through Job Satisfaction As A Mediating Variable

Peran Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi

Raslim^{1*}, Suhana²

Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Stikubank Semarang^{1,2}

raslim2242020041@mhs.unisbank.ac.id¹, suhana@edu.unisbank.ac.id²

*Corresponding Author

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of leadership style and organizational culture on performance through job satisfaction of employees of the Department of Industry and Manpower, Department of Trade, Cooperatives and UMKM of Rembang Regency. The type of research is quantitative with a descriptive survey form. The research design uses a causal pattern. The population is employees at the Office of Industry and Manpower, Department of Trade, Cooperatives and UMKM of Rembang Regency totaling 182 people with Purposive Sampling technique. The sample size is 136 respondents. Data collection methods and using questionnaires. Data analysis techniques include validity tests, reliability, t-tests, and mediation tests using path analysis and Sobel tests. Data analysis was carried out using SPSS 25.0. The results of hypothesis testing with Regression Analysis show that leadership style has an influence and organizational culture has a significant positive effect on job satisfaction. Leadership style, organizational culture and job satisfaction have a significant positive effect on employee performance. Job satisfaction significantly becomes an intervening variable in the influence of leadership style on employee performance. Job satisfaction significantly becomes an intervening variable in the influence of organizational culture on employee performance.

Keywords: Leadership Style, Organizational Culture, Job Satisfaction, Performance.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada pegawai Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja, Dinas Perdagangan, Koperasi dan UMKM Kabupaten Rembang. Jenis penelitian adalah kuantitatif dengan bentuk deskriptif survey. Desain penelitian dengan pola kausal. Populasi adalah pegawai di Kantor Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja, Dinas Perdagangan, Koperasi dan UMKM Kabupaten Rembang yang berjumlah 182 orang dengan teknik sampling *Purposive Sampling*. Besar sampel sebanyak 136 responden. Metode pengumpulan data serta menggunakan kuesioner. Teknik analisis data meliputi uji validitas, reliabilitas, uji-t, dan uji mediasi menggunakan analisis jalur dan uji Sobel. Analisis data dilakukan menggunakan SPSS 25,0. Hasil pengujian hipotesis dengan Analisis Regresi menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh dan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Pegawai. Kepuasan kerja secara signifikan menjadi variabel intervening pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai. Kepuasan kerja secara signifikan menjadi intervening pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja Pegawai.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja.

1. Pendahuluan

Pembangunan bangsa memerlukan modal utama yaitu sumber daya manusia. Sudah sejak lama dimaklumi bahwa sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor pertama dan terutama dalam memajukan kesejahteraan suatu bangsa (Mangkuprawira 2019:59). Sumber daya manusia merupakan aset utama organisasi, ketika sumber daya manusia berkualitas, maka berpotensi meningkatkan daya saing organisasi yang secara langsung berdampak pada

peningkatan kinerja organisasi (Bangun 2020:87). Kinerja yang dicapai oleh suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja para pegawainya. Pegawai mempunyai peranan penting dalam membentuk dan mengelola organisasi dan memanfaatkan teknologi yang ada. Demi tercapainya tujuan organisasi, pegawai memerlukan motivasi untuk bekerja lebih rajin dan memiliki kinerja yang berkualitas dan kuantitas sehingga akan memberikan kontribusi positif bagi perkembangan organisasi (Mangkunegara 2020:104). Kinerja itu sendiri dipengaruhi beberapa faktor diantaranya adalah kepemimpinan dan budaya organisasi.

Penelitian sebelumnya mendapatkan kinerja pegawai dipengaruhi kepemimpinan sebagaimana penelitian (Derwana et al. 2021), (Usman, Hendri, and Suryadi 2021) dan (Ningrum et al. 2022) membuktikan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kepemimpinan berpengaruh positif sehingga mampu meningkatkan kinerja bawahan (Effendi and Azhar 2021). Penelitian (Kustya and Nugraheni 2020), (Archia and Rozak 2022) dan (Nelly et al. 2024) juga membuktikan semakin baik kepemimpinan, semakin baik pula kinerja. Berbeda dengan penelitian (Astuti and Puji 2020) yang membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kinerja pegawai juga dipengaruhi variabel budaya organisasi, sebagaimana penelitian sebelumnya (Dami, Foeh, and Manafe 2022). Penelitian mendapatkan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja (Fitriani, Foeh, and Manafe 2022). Penelitian (Aboramadan et al. 2020) juga mendapatkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Semakin baik budaya organisasi maka akan semakin meningkatkan kinerja pegawai (Pranitasari & Saputri 2020; Suparta & Ardana 2019). Berbeda dengan penelitian (Siagian 2018) bahwa budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Penelitian (Girsang 2019) juga membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja.

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan hasil tidak konsisten, yang mengindikasikan adanya variabel intervening. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja bisa menjadi intervening kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja, yaitu pencapaian kinerja dipengaruhi kepemimpinan secara positif melalui oleh kepuasan kerja (Alwali and Alwali 2022). Penelitian (Pio 2022) menyebutkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Penelitian (Sari and Rokhmi Fuadati 2022) gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja melalui variabel intervening kepuasan kerja. Kepuasan kerja juga menjadi intervening budaya organisasi terhadap kinerja pegawai (Deccasari 2020). Penelitian (Haryadi and Wahyudi 2020) mendapatkan kepuasan kerja dapat memediasi hubungan budaya organisasi terhadap kinerja. Penelitian (Fitriani et al. 2022) mendapatkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Pegawai sebagai penggerak operasional organisasi, dimana kinerja organisasi ditentukan kinerja pegawai. Penilaian kinerja pegawai perlu dilakukan dalam upaya mengevaluasi dan perencanaan tujuan. Hasil evaluasi kinerja pegawai di Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja, Dinas Perdagangan, Koperasi dan UMKM Kabupaten Rembang dapat dilihat pada tabel berikut;

Tabel 1. Rekapitulasi Penilaian Kinerja Pegawai Tahun 2023

Indikator Kerja	Penilaian Kinerja Pegawai										Target
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Hasil Kerja											
Verifikasi SPP dan SPM	93	92	91	95	92	95	91	92	92	92	100
Pelayanan Umum	83	81	84	81	83	81	82	85	84	85	85
Rencana dan Program Kerja	89	92	90	92	89	91	90	91	90	91	90
Pengendalian Internal	89	86	91	88	89	89	91	90	89	89	90
Pengelolaan Kekayaan Daerah	89	89	89	90	89	89	89	90	91	89	90
Pembinaan Administrasi	91	93	91	93	91	93	91	93	91	93	90

Tambahan											
Berorientasi Pelayanan	92	92	92	92	92	91	92	91	94	91	90
Akuntabel	85	89	89	89	85	89	89	89	85	89	90
Kompeten	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	90
Harmonis	87	91	87	91	87	91	87	91	87	91	90
Loyal	92	89	92	90	92	89	92	90	92	89	90
Adaptif	93	88	93	89	93	88	93	89	93	88	90
Kolaboratif	92	92	92	92	92	92	92	91	92	92	90
Perilaku kerja	87	92	92	89	86	89	92	91	89	91	90

Sumber: Data Sekretaris Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja, Dinas Perdagangan, Koperasi dan UMKM Kabupaten Rembang Tahun 2024.

Penilaian kinerja pegawai tersebut menunjukkan indeks kinerja kepada 10 orang dari 182 pegawai di Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja, Dinas Perdagangan, Koperasi dan UMKM Kabupaten Rembang terdapat sebagian masih dibawah target.

Berdasarkan *research gap* yaitu hasil penelitian yang berbeda dari penelitian terdahulu dan adanya fenomena gap maka penelitian ini akan menganalisis tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada pegawai Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja, Dinas Perdagangan, Koperasi dan UMKM Kabupaten Rembang.

2. Tinjauan Pustaka

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan ukuran sejauh mana keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya. Tiga faktor utama yang berpengaruh terhadap kinerja yaitu: individu (kemampuan bekerja), usaha kerja (keinginan untuk bekerja), dukungan organisasional (Alwi 2020). Penilaian kinerja merupakan evaluasi terhadap perilaku, kinerja dan potensi pengembangan yang telah dilakukan. Penilaian kinerja adalah proses mengestimasi dan menentukan keberhasilan pelaksanaan tugas karyawan (Gibson 2018).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerjaan tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja pada dasarnya adalah rasa aman/*security feeling* dan mempunyai segi-segi: segi sosial ekonomi (gaji dan jaminan sosial), segi sosial psikologis yaitu kesempatan untuk maju, kesempatan mendapatkan penghargaan, berhubungan dengan masalah pengawasan, berhubungan dengan pergaulan antara sesama pegawai dan pegawai dengan atasan. Karyawan yang mengalami konflik peran dalam bekerja, maka memiliki kecenderungan tidak puas terhadap pekerjaan dan sebaliknya (Sopiah 2018).

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu posisi kunci dimana seorang pemimpin harus bisa mempengaruhi, mengarahkan dan menunjukkan kemampuannya agar semua tujuan perusahaan bisa tercapai sesuai dengan yang telah ditetapkan (Rivai 2018). Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku para anggota organisasi atau bawahan. Hubungan pimpinan dan bawahan dapat diukur melalui penilaian pekerja terhadap gaya kepemimpinan para pemimpin dalam mengarahkan dan membina para bawahannya untuk melaksanakan pekerjaan. Jenis gaya kepemimpinan gaya kepemimpinan yang otoriter, gaya pemimpin yang demokratis, gaya kepemimpinan kendali bebas (Mangkunegara 2020).

Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma untuk menjadi pedoman terhadap tingkah laku anggota organisasi agar dapat mengatasi masalah yang telah terjadi baik secara eksternal maupun internal (Mangkunegara 2020). Budaya organisasi adalah norma dan kebiasaan yang diterima sebagai suatu kebenaran oleh semua orang dalam organisasi. Budaya organisasi menjadi acuan bersama di antara manusia dalam berinteraksi dalam organisasi. Jika orang-orang bergabung dalam sebuah organisasi, mereka membawa nilai-nilai dan kepercayaan yang telah diajarkan kepada mereka (Sobur 2018).

Hubungan antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas orang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu, dengan demikian dapat dilihat variabel kepemimpinan secara umum terdiri dari variabel pemimpin, pengikut dan situasi lain (Mangkunegara 2020). Penelitian sebelumnya membuktikan gaya kepemimpinan dan motivasi pengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Hasil penelitian secara simultan dengan menggunakan uji F, menunjukkan bahwa semua variabel bebas berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Monica 2020). Dalam hal ini kepemimpinan mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Selain itu kedisiplinan juga harus dibentuk dalam mendukung peningkatan kinerja pegawai (Suprpta 2019). Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya apabila kepemimpinan semakin baik, maka kinerja pegawai semakin meningkat (Derwana et al. 2021). Perilaku kepemimpinan berhubungan dengan keterlibatan pegawai dan kinerja organisasi (Kleeff, Harten, and Knies 2024).

H1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Budaya organisasi akan membentuk situasi kerja pegawai yang menunjukkan nilai, simbol yang dipatuhi dan dimiliki organisasi sehingga anggota merasa satu keluarga dan menciptakan kondisi organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain (Lestariningsih and Widhiastuti 2024). Penelitian mendapatkan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja (Dami et al. 2022), (Dwijayanto and Priyono 2019). Semakin baik budaya organisasi maka akan semakin meningkatkan kinerja (Pranitasari & Saputri 2020; Suparta & Ardana 2019). Penelitian (Aboramadan et al. 2020), (Safira and Rozak 2020) dan (Datau, Ahmad, and Bokingo 2022) mendapatkan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak positif terhadap kinerja. Berdasarkan kajian teori dan penelitian sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah;

H2 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan yang efektif juga akan meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Pegawai yang mempunyai kepuasan kerja juga akan terdorong untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka (Panggabean 2020). Penelitian (Monica 2020) membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Penelitian lain yang dilakukan (Ramadhan, Pongtuluran, and Wahyuni 2020) juga membuktikan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, hal ini menjelaskan dengan kepemimpinan yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian (Maini and Tanno 2021) dan (Jopanda 2021) juga membuktikan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan kajian teori dan penelitian sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah;

H3 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Budaya organisasi yang baik ditunjukkan dengan nilai kerja, dukungan manajemen, imbalan, toleransi kesalahan, orientasi rincian pekerjaan, yang menjadi indikator yang dimiliki oleh setiap individu karyawan akan menentukan kepuasan kerja karyawan (Sopiah 2018). Budaya organisasi sangat penting dalam membentuk kepuasan kerja pegawai (Pranitasari and Saputri 2020). Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Suparta and Ardana 2019) membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian (Dami et al. 2022) juga membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian (Haryadi and Wahyudi 2020) juga membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Semakin baik budaya organisasi maka akan memberikan karakteristik sistem kerja yang disukai oleh pegawai sehingga akan meningkatkan kepuasan kerja. Berdasarkan kajian teori dan penelitian sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah;

H4 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Aspek kepuasan kerja untuk meningkatkan kepatuhan pegawai dalam menjalankan tugasnya, sehingga akan meningkatkan kinerja pegawai (Tarigan et al. 2022). Semakin baik kepuasan kerja akan semakin meningkatkan kinerja pegawai (Dami et al. 2022). Penelitian (Mirza et al. 2021) mendapatkan kepuasan kerja memberikan sumbangan pengaruh signifikan pada kinerja pegawai. Penelitian (Mangumbahang, Taroreh, and Palendeng 2023) juga mendapatkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian (Paramitha and Liana 2022) dan (Tarigan et al. 2022) mendapatkan kepuasan kerja memberikan dampak pada peningkatan kinerja. (Maini and Tanno 2021). Kepuasan kerja menunjukkan bahwa harapan pelaksanaan sistem kerja pegawai sesuai dengan harapan mereka sehingga meningkatkan kinerja (Haryadi and Wahyudi 2020). Penelitian lain juga membuktikan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja (Chaerunissa and Pancasasti 2021). Hipotesis dalam penelitian ini adalah;

H5 : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap positif kinerja pegawai.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai

Pencapaian kinerja yang dipengaruhi kepemimpinan secara positif melalui oleh kepuasan kerja (Alwali and Alwali 2022). Penelitian (Pio 2022) menyebutkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Penelitian (Sari and Rokhmi Fuadati 2022) menyebutkan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja melalui variabel intervening kepuasan kerja. Kepuasan kerja juga menjadi intervening budaya organisasi terhadap kinerja pegawai (Deccasari 2020). Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja (Sari and Rokhmi Fuadati 2022).

H6 : Kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan pada kinerja

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai

Budaya organisasi ialah sistem pemaknaan sebagai pembeda antar organisasi. Budaya organisasi mengukur cara pegawai menilai organisasi mereka sedangkan kepuasan bersifat evaluatif yaitu mengukur persepsi karyawan terhadap harapan organisasi (Sopiah 2018). Penelitian (Haryadi and Wahyudi 2020) mendapatkan kepuasan kerja dapat memediasi hubungan budaya organisasi terhadap kinerja. Penelitian (Lestariningsih and Widhiastuti 2024) mendapatkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja

sebagai variabel intervening. Penelitian lain disebutkan bahwa budaya organisasi meningkatkan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja (Deccasari 2020). Penelitian (Dami et al. 2022) mendapatkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Penelitian (Fitriani et al. 2022) budaya organisasi merupakan isu yang sangat menarik dan penting dari perilaku organisasi. Budaya organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja sehingga berdampak pada kinerja pegawai.

H7 : Kepuasan kerja memediasi pengaruh Budaya organisasi pada kinerja pegawai

3. Metode Penelitian

Jenis penelitian adalah kuantitatif dengan bentuk deskriptif survey. Desain penelitian dengan pola kausal. Populasi adalah pegawai di Kantor Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja, Dinas Perdagangan, Koperasi dan UMKM Kabupaten Rembang yang berjumlah 182 orang dengan teknik sampling *Purposive Sampling*. Besar sampel sebanyak 136 responden. Metode pengumpulan data serta menggunakan kuesioner. Teknik analisis data meliputi uji validitas, reliabilitas, uji-t, dan uji mediasi menggunakan analisis jalur dan uji Sobel. Analisis data dilakukan menggunakan SPSS 25,0.

4. Hasil dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Deskripsi Karakteristik Responden

Tabel 2. Deskripsi Karakteristik Responden

Umur	Frekuensi	Prosentase
≤ 30 Tahun	7	5.1
30-35 Tahun	20	14.7
36-40 Tahun	74	54.4
> 40 Tahun	35	25.7
Jenis Kelamin		
Laki-laki	81	59.6
Perempuan	55	40.4
Pendidikan		
SLTA	8	5.9
Diploma	22	16.2
Sarjana	98	72.1
Magister	8	5.9
Masa Kerja		
< 5 Tahun	8	5.9
5-10 Tahun	65	47.8
> 10 Tahun	63	46.3
Total	136	100.0

Berdasarkan Tabel tersebut, dapat diketahui bahwa responden dengan umur ≤ 30 tahun sebanyak 7 (5,1%), umur 30-35 tahun sebanyak 20 (14,7%), umur 36-40 tahun sebanyak 74 responden (54,4%) dan umur > 40 tahun sebanyak 35 (25,7%). Responden laki-laki sejumlah 81 (59,6%) dan responden perempuan sebanyak 55 (40,4%). Deskripsi responden berdasarkan pendidikan didapatkan sebanyak 8 (5,9%) lulusan SLTA, sebanyak 22 (16,2%) lulusan diploma, sebanyak 98 (72,1%) lulusan sarjana dan sebanyak 8 (5,9%) lulusan magister. responden berdasarkan masa kerja < 5 tahun sebanyak 8 (5,9%), masa kerja antara 5-10 tahun sebanyak 65 (47,8%) dan masa kerja > 10 tahun sebanyak 63 (46,3%).

a. Deskripsi Variabel

1) Gaya Kepemimpinan (X1)

Tabel 3. Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan

Indikator	N	Minimum	Maximum	Mean
X1_1	136	1	5	3,54
X1_2	136	1	5	3,74
X1_3	136	1	5	3,75
X1_4	136	1	5	3,7
X1_5	136	1	5	3,63
X1_6	136	1	5	3,71
Rata-Rata				3,68

Sumber : Data Primer 2024.

Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa hasil analisis deskriptif variabel Gaya Kepemimpinan (X₁) mendapatkan rata-rata skor 3,68 (dibulatkan 4) yang menggambarkan responden mempersepsikan setuju atau memiliki orientasi dukungannya atas indikator Gaya Kepemimpinan. Nilai mean tertinggi pada indikator X1_3 sebesar 3,75 dan mean terendah adalah X1_1 sebesar 3,54

2) Budaya Organisasi (X2)

Tabel 4. Deskripsi Variabel Budaya Organisasi

Indikator	N	Minimum	Maximum	Mean
X2_1	136	1	5	3,45
X2_2	136	1	5	3,64
X2_3	136	1	5	3,74
X2_4	136	1	5	3,83
X2_5	136	1	5	3,75
X2_6	136	1	5	3,75
X2_7	136	1	5	3,7
X2_8	136	1	5	3,63
X2_9	136	1	5	3,64
X2_10	136	1	5	3,61
X2_11	136	2	5	3,75
X2_12	136	1	5	3,63
X2_13	136	1	5	3,66
X2_14	136	1	5	3,68
Rata-rata				3,67

Sumber : Data Primer 2024.

Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa variabel Budaya Organisasi (X₂) mendapatkan rata-rata 3,67 yang menggambarkan responden mempersepsikan setuju atau memiliki orientasi dukungannya atas indikator Budaya Organisasi. Nilai mean tertinggi pada indikator X2.4 3,83 dan mean terendah X2.1 sebesar 3,45

3) Kepuasan Kerja (Y1)

Tabel 5. Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

Indikator	N	Minimum	Maximum	Mean
Y1_1	136	1	5	3,67
Y1_2	136	1	5	3,69
Y1_3	136	1	5	3,68
Y1_4	136	2	5	3,75
Y1_5	136	1	5	3,51
Y1_6	136	1	5	3,72
Y1_7	136	1	5	3,6
Y1_8	136	1	5	3,78
Y1_9	136	1	5	3,69
Y1_10	136	1	5	3,85
Y1_11	136	2	5	3,73
Y1_12	136	1	5	3,77
Y1_13	136	1	5	3,58
Y1_14	136	1	5	3,77
Y1_15	136	1	5	3,75
Y1_16	136	2	5	3,74
Y1_17	136	1	5	3,64
Y1_18	136	1	5	3,72
Y1_19	136	1	5	3,7
Rata-rata				3,70

Sumber : Data Primer 2024.

Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa hasil analisis deskriptif variabel kepuasan kerja (Y₁) mendapatkan rata-rata skor 3,70 (dibulatkan 4) yang menggambarkan responden mempersepsikan setuju atau memiliki orientasi dukungannya atas indikator kepuasan kerja. Hasil diskripsi jawaban tersebut juga diketahui bahwa nilai mean terendah pada indikator Y1.5 sebesar 3,51 dan mean tertinggi adalah Y1_10 sebesar 3,85.

4) Kinerja (Y2)

Tabel 6. Deskripsi Variabel Kinerja

Indikator	N	Minimum	Maximum	Mean
Y2_1	136	1	5	3,7
Y2_2	136	1	5	3,77
Y2_3	136	1	5	3,57
Y2_4	136	1	5	3,71
Y2_5	136	1	5	3,84
Y2_6	136	1	5	3,75
Y2_7	136	1	5	3,76
Y2_8	136	1	5	3,71
Y2_9	136	1	5	3,65
Y2_10	136	1	5	3,64

Y2_11	136	1	5	3,6
Y2_12	136	1	5	3,74
Y2_13	136	1	5	3,79
Y2_14	136	1	5	3,77
Y2_15	136	1	5	3,75
Y2_16	136	1	5	3,65
Y2_17	136	1	5	3,7
Rata-rata				3,71

Sumber : Data Primer 2024.

Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa hasil analisis deskriptif variabel kinerja (Y2) mendapatkan rata-rata skor 3,71 (dibulatkan 4) yang menggambarkan responden mempersepsikan setuju atau memiliki orientasi dukungannya atas indikator kinerja pegawai. Nilai mean tertinggi pada indikator Y2_5 sebesar 3,84 dan mean terendah adalah Y2_3 sebesar 3,57.

b. Uji Validitas

Tabel 7. Uji Validitas

Variabel	KMO	Indikator	Componen Matrix (Loading Factor)	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,909	X1_1	.859	Valid
		X1_2	.866	Valid
		X1_3	.818	Valid
		X1_4	.822	Valid
		X1_5	.865	Valid
		X1_6	.823	Valid
Budaya Organisasi (X2)	0,923	X2_1	.523	Valid
		X2_2	.805	Valid
		X2_3	.848	Valid
		X2_4	.815	Valid
		X2_5	.784	Valid
		X2_6	.823	Valid
		X2_7	.781	Valid
		X2_8	.780	Valid
		X2_9	.790	Valid
		X2_10	.826	Valid
		X2_11	.837	Valid
		X2_12	.648	Valid
		X2_13	.746	Valid
		X2_14	.701	Valid
Kepuasan Kerja (Y1)	0,949	Y1_1	.845	Valid
		Y1_2	.871	Valid
		Y1_3	.823	Valid
		Y1_4	.811	Valid
		Y1_5	.733	Valid
		Y1_6	.831	Valid
		Y1_7	.838	Valid

		Y1_8	.785	Valid
		Y1_9	.857	Valid
		Y1_10	.817	Valid
		Y1_11	.780	Valid
		Y1_12	.759	Valid
		Y1_13	.818	Valid
		Y1_14	.839	Valid
		Y1_15	.761	Valid
		Y1_16	.800	Valid
		Y1_17	.826	Valid
		Y1_18	.801	Valid
		Y1_19	.818	Valid
		Y2_1	.787	Valid
		Y2_2	.790	Valid
		Y2_3	.821	Valid
		Y2_4	.876	Valid
		Y2_5	.848	Valid
		Y2_6	.820	Valid
		Y2_7	.838	Valid
		Y2_8	.795	Valid
Kinerja (Y2)	0,932	Y2_9	.750	Valid
		Y2_10	.771	Valid
		Y2_11	.783	Valid
		Y2_12	.867	Valid
		Y2_13	.847	Valid
		Y2_14	.831	Valid
		Y2_15	.823	Valid
		Y2_16	.838	Valid

Sumber : Data Diolah 2024.

Berdasarkan perhitungan diatas maka dapat dijelaskan nilai Nilai *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO-MSA) dari variabel yang diteliti > 0,50 maka nilai tersebut telah memenuhi kecukupan sampel. Data pada tabel tersebut juga menunjukkan bahwa semua indikator variabel yang diteliti adalah valid karena nilai *loading factor* lebih dari 0,4. Hasil uji validitas mengindikasikan indikator dalam penelitian ini adalah valid untuk menganalisis pengaruh variabel yang diteliti. Hasil ini memperkuat keandalan instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel Gaya Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2), Kepuasan Kerja (Y1) dan Kinerja (X2).

c. Uji Reliabilitas

Tabel 8. Diskriminant Validity

No	Variabel	Nilai Cronbach's Alph	Keterangan
.	Gaya Kepemimpinan	0,918	Reliabel
.	Budaya Kerja	0,945	Reliabel
.	Kepuasan Kerja	0,971	Reliabel
.	Kinerja	0,967	Reliabel

Sumber : Data Diolah 2024.

Berdasarkan Tabel tersebut dapat diketahui bahwa nilai *Cronbach's Alpha* variabel penelitian, semuanya lebih besar dari kriteria yaitu 0,7. Dapat disimpulkan bahwa seluruh

variabel dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini sudah reliabel. Setelah diketahui bahwa instrument penelitian telah valid dan *reliable*.

d. Uji Hipotesis

Tabel 9. Model Summary Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) dan Budaya Organisasi (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y1)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.980 ^a	.961	.960	2.760

Sumber : Data Diolah 2024.

Hasil analisis mendapatkan koefisien determinasi (Adjusted R Square) sebesar 0.960. Hal ini dapat diartikan bahwa pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan (X1) dan Budaya Organisasi (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y1) sebesar 96%, sedangkan sisanya sebesar 4% dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak ada dalam penelitian ini.

Tabel 10. Model Anova Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) dan Budaya Organisasi (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y1)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	24841.271	2	12420.636	1.630E3	.000 ^a
	Residual	1013.486	133	7.620		
	Total	25854.757	135			

Sumber : Data diolah 2024.

Tabel ANOVA menunjukkan nilai F 1630,3 dan nilai sig. 0,000. Hasil hitung ANOVA tersebut menunjukkan bahwa nilai p (0,000) < 0,05 dan nilai F hitung > F tabel maka dapat disimpulkan bahwa Ha diterima. Secara simultan ada pengaruh signifikan Gaya Kepemimpinan (X1) dan Budaya Organisasi (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y1).

Tabel 11. Coefficients Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) dan Budaya Organisasi (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y1)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.248	1.334		.186	.853
X1_Gaya_Kepemimpinan	1.705	.164	.561	10.407	.000
X2_Budaya_Organisasi	.631	.079	.432	8.004	.000

a. Dependent Variable: Y1_Kepuasan

Sumber : Data diolah 2024.

Berdasarkan analisis tersebut diketahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja mendapatkan nilai sig. 0,000 < 0,05 dan nilai koefisien (0,561) sehingga hipotesis diterima, yaitu gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja didapatkan nilai sig. 0,000 < 0,05 dan nilai koefisien (0,432) yang menunjukkan hipotesis diterima, yaitu budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

Tabel 12. Model Summary Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) Budaya Organisasi (X2) dan Kepuasan Kerja (Y1) terhadap Kinerja (Y2)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
-------	---	----------	-------------------	----------------------------

1	.989 ^a	.977	.977	1.792
---	-------------------	------	------	-------

Sumber : Data Diolah 2024.

Hasil analisis mendapatkan koefisien determinasi (Adjusted R Square) sebesar 0.977. Hal ini dapat diartikan bahwa pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan (X1) Budaya Organisasi (X2) dan Kepuasan Kerja (Y1) terhadap Kinerja (Y2) sebesar 97,7%, sedangkan sisanya sebesar 2,3% dipengaruhi variabel lainnya yang tidak ada dalam penelitian ini.

Tabel 13. Model Anova Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) Budaya Organisasi (X2) dan Kepuasan Kerja (Y1) terhadap Kinerja (Y2)

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18278.413	3	6092.804	1.897E3	.000 ^a
	Residual	423.932	132	3.212		
	Total	18702.346	135			

Sumber : Data diolah 2024.

Tabel ANOVA menunjukkan nilai F 1897,3 dan nilai sig. 0,000, yang berarti nilai p (0,000) < 0,05 dan nilai F hitung > F tabel maka dapat Ho ditolak dan Ha diterima. Secara simultan ada pengaruh signifikan antara Gaya Kepemimpinan (X1) Budaya Organisasi (X2) dan Kepuasan Kerja (Y1) terhadap Kinerja (Y2).

Tabel 14. Coefficients Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) Budaya Organisasi (X2) dan Kepuasan Kerja (Y1) terhadap Kinerja (Y2)

	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.028	.866		-.032	.974
	X1_Gaya Kepemimpinan	.746	.143	.289	5.207	.000
	X2_Budaya Organisasi	.155	.062	.124	2.483	.014
	Y1_Kepuasan	.498	.056	.585	8.838	.000

a. Dependent Variable: Y2_Kinerja

Sumber : Data diolah 2024.

Berdasarkan analisis regresi pada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja mendapatkan nilai p (0,000) dengan nilai koefisien (0,289) yang menunjukkan hipotesis 3 (H3) diterima, yaitu gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis regresi (H4) mendapatkan nilai p (0,014) dengan nilai koefisien (0,098) yang menunjukkan hipotesis 4 diterima, yaitu budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis regresi (H5) mendapatkan nilai p (0,000) dengan nilai koefisien (0,585) yang menunjukkan hipotesis 5 diterima, yaitu kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Analisis Mediasi

1) Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening

Hasil analisis didapatkan pengaruh langsung (X1-Y2) mendapatkan koefisien (0,289). Pengaruh (Y1-Y2) mendapatkan koefisien (0,585). Pengaruh langsung (X1-Y1) mendapatkan koefisien (0,561) sehingga pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) sebesar (0,561x0,585) = 0,328. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung (0,289) lebih kecil dari pengaruh tidak

langsung (0,329) sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis 6 (H6) diterima, yaitu kepuasan kerja secara signifikan menjadi variabel intervening pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

2) Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening

Hasil analisis didapatkan pengaruh langsung (X2-Y2) mendapatkan koefisien (0,124). Pengaruh langsung (Y1-Y2) mendapatkan koefisien (0,585) sehingga pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) sebesar $(0,432 \times 0,585) = 0,253$. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung (0,124) lebih kecil dari pengaruh tidak langsung (0,253) sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis 7 (H7) diterima, yaitu kepuasan kerja secara signifikan menjadi intervening pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Pembahasan

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja

Hasil penelitian pada analisis regresi mendapatkan nilai p (0,000) dengan nilai koefisien (0,561) yang menunjukkan hipotesis 1 (H1) diterima, yaitu gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai secara signifikan adalah yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, dengan kondisi kerja, dengan pimpinan, dengan rekan kerja, dengan pengawasan, dengan promosi jabatan dan dengan gaji. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai ditentukan dari beberapa faktor, termasuk kepemimpinan yang baik karena kepemimpinan akan mendorong, membimbing untuk mencapai tujuan dan membentuk prestasi kerja. Kemampuan pimpinan dalam memberikan stimulasi intelektual dalam bentuk kecerdasan memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja.

Kepemimpinan dengan keahlian yang tinggi memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja terutama pada pekerjaan itu sendiri, sehingga terlihat bahwa pegawai dengan keahlian dalam bekerja dan mengambil keputusan menunjukkan tingkat kepuasan pada pekerjaan yang meningkat. Dalam penelitian ini dapatkan bahwa kontribusi kepemimpinan terhadap kepuasan adalah 56,1%. Kepuasan kerja berkaitan tentang apa yang membuat seseorang bahagia dalam pekerjaannya atau keluar dari pekerjaannya. Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai secara signifikan adalah yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, dengan kondisi kerja, dengan pimpinan, dengan rekan kerja, dengan pengawasan, dengan promosi jabatan dan dengan gaji. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai ditentukan dari banyak faktor, termasuk kepemimpinan yang baik (Bangun 2020).

Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya apabila kepemimpinan semakin baik, maka kinerja pegawai semakin meningkat (Ramadhan et al. 2020). Pemimpin yang efektif sanggup mempengaruhi para pengikutnya untuk mempunyai optimisme yang lebih besar, rasa percaya diri, serta komitmen kepada tujuan dan misi organisasi. Penelitian (Jopanda 2021) membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan menjadi faktor penting yang mempengaruhi perilaku kerja seperti kepuasan kerja. Kepemimpinan secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja melalui kecermatannya dalam menciptakan pekerjaan dan lingkungan kerja yang menarik, pelimpahan tanggung jawab serta penerapan peraturan dengan baik. Kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya.

Pimpinan yang efektif dan efisien dalam mengarahkan bawahan dalam mencapai visi misi organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Penelitian (Maini and Tanno 2021) membuktikan bahwa kebijakan kepemimpinan kepada pekerja dengan memberikan penghargaan yang lebih tinggi dibandingkan dengan harapan mereka akan membuat kepuasan kerja yang lebih baik. Sumber ketidakpuasan kerja yang lain adalah sistem imbalan yang

dianggap tidak adil menurut persepsi pegawai. Gaji yang diterima oleh setiap pegawai mencerminkan perbedaan tanggung jawab, pengalaman, kecakapan maupun senioritas. Selain itu, sistem karir yang tidak jelas serta perlakuan yang tidak sama dalam *reward* maupun *punishment* juga merupakan sumber ketidakpuasan pegawai, Tidak adanya penghargaan atas pengalaman dan keahlian serta jenjang karir dan promosi yang tidak dirancang dengan benar dapat menimbulkan sikap apatis dalam bekerja karena tidak memberikan harapan lebih baik.

Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

Hasil penelitian pada analisis regresi mendapatkan nilai p (0,000) dengan nilai koefisien (0,432) yang menunjukkan hipotesis 2 (H2) diterima, yaitu budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dijadikan dasar oleh organisasi dalam menjalankan usahanya, sehingga penting bagi pemimpin untuk mampu menyampaikan nilai-nilai yang dianut dalam organisasi agar seluruh anggota organisasi memahami dan mampu menjalankan budaya tersebut dengan baik. Pegawai yang mempunyai budaya yang baik akan mempunyai kepuasan kerja yang tinggi.

Penelitian (Pranitasari and Saputri 2020) membuktikan bahwa penerapan budaya kerja yang efektif dengan indikator inovasi, perhatian, orientasi manusia dan hasil, agresifitas dan stabilitas yang baik membuat sistem bekerja yang nyaman dan lebih baik, hubungan dalam organisasi yang kondusif serta adanya promosi dan penggajian yang layak memuaskan. Penelitian (Suparta and Ardana 2019) menjelaskan bahwa budaya kerja yang berlaku di sebuah organisasi merupakan wujud dari aktualisasibudaya organisasi yang merupakan program yang komprehensif dalam melakukan percepatan dalam upaya pembaharuan kegiatan operasional secara lebih efisien dan efektif. Aspek budaya kerja adalah nilai yang menjadi pedomansumberdaya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan, sehingga anggota organisasi mampu memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku.

Penelitian (Haryadi and Wahyudi 2020) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi budaya kerja. Budaya kerja yang kuat membentuk komitmen organisasional yang tinggi, akhirnya akan menumbuhkan rasa nyaman dan aman untuk terus berada di dalam organisasi sehingga memperkecil kemungkinan pegawai untuk meninggalkan organisasi tersebut. Budaya kerja merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai yang berkembang dalam organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi, dan bila buadaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat. budaya kerja selain berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

Hasil penelitian pada analisis regresi mendapatkan nilai p (0,000) dengan nilai koefisien (0,289) yang menunjukkan hipotesis 3 (H3) diterima, yaitu gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini disebabkan kepemimpinan dilakukan secara efektif sehingga membantu ruang gerak pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Kepemimpinan (*leadership*) yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja pegawai untuk mencapai sasaran yang maksimal. Pelaksanaan kepemimpinannya cenderung menumbuhkan kepercayaan, partisipasi, loyalitas dan internal motivasi para bawahan dengan cara persuasif.

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas orang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu, dengan demikian dapat dilihat variabel kepemimpinan secara umum terdiri dari variable pemimpin, pengikut dan situasi lain (Mangkuprawira 2019). Kepemimpinan yang besar adalah pemimpin yang melayani, yang

dapat mendorong atau memotivasi orang lain untuk terus dapat bekerja (Bangun 2020). Penelitian (Monica 2020) menjelaskan bahwa bentuk kepemimpinan yang efektif dalam memberikan dukungan dan menggerakkan bawahan akan menyebabkan produktivitas kerja yang meningkat. Kepemimpinan tidak ada yang ideal karena bersifat kondisional sesuai kondisi masing-masing instansi. Hal ini menjelaskan bahwa kepemimpinan yang efektif berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Setiap pemimpin berkewajiban untuk memberikan perhatian sungguh-sungguh dalam membina, menggerakkan dan mengarahkan seluruh potensi karyawan di lingkungannya agar dapat mewujudkan stabilitas organisasi dan peningkatan produktivitas yang berorientasi pada tujuan organisasi. Faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja ialah sifat pimpinan yang tidak mau mendengar keluhan dan pandangan pekerja dan tidak mau membantu apabila diperlukan (Haan, Foeh, and Manafe 2022). Penelitian (Wulandari, Roesdi, and Tyasiningsih 2022) membuktikan bahwa pekerja yang menerima penghargaan yang lebih tinggi dibandingkan dengan harapan mereka sendiri akan lebih puas. Sumber ketidakpuasan kerja yang lain adalah sistem imbalan yang dianggap tidak adil menurut persepsi pegawai.

Penelitian (Kleeff et al. 2024) mendapatkan kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya apabila kepemimpinan semakin baik, maka kinerja pegawai semakin meningkat. Perilaku kepemimpinan berhubungan dengan keterlibatan pegawai dan kinerja organisasi (Effendi and Azhar 2021). Penelitian (Prasetyani 2023) mendapatkan adanya pengaruh positif signifikan antara variabel kepemimpinan terhadap kinerja. Penelitian (Al-Amin and Utami 2021) menunjukkan kepemimpinan yang baik hanya akan membentuk motivasi pegawai belum pada hasil kerja yang diharapkan. Kepemimpinan terbatas pada kemampuan memengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran, dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan itu.

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai

Hasil analisis regresi mendapatkan nilai p (0,014) dengan nilai koefisien (0,098) yang menunjukkan hipotesis 4 (H4) diterima, yaitu budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi merupakan sejumlah pemahaman penting, seperti norma, sikap, dan keyakinan yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi sehingga akan menentukan kinerja yang optimal. Budaya sebagai dasar pegawai dalam menciptakan iklim dan semangat kerja pegawai. Budaya organisasi yang baik akan meningkatkan kinerja pegawai. Besarnya kontribusi budaya organisasi sebesar 9,8% dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Melaksanakan budaya organisasi mempunyai arti yang sangat dalam, karena akan merubah sikap dan perilaku sumber daya manusia untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi. Penelitian (Haryadi and Wahyudi 2020) mendapatkan kepuasan kerja dapat memediasi hubungan budaya organisasi terhadap kinerja. Budaya kerja dalam penelitian ini yang dimiliki responden meliputi nilai, dukungan, toleransi, orientasi memberikan kontribusi dalam meningkatkan kinerja sehingga budaya yang dibentuk dalam organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini sebagaimana pengamatan peneliti bahwa pegawai yang mempunyai budaya dengan menerapkan nilai organisasi berusaha meningkatkan produktivitas kinerja mereka

Budaya organisasi ialah sistem pemaknaan sebagai pembeda antar organisasi. Budaya organisasi mengukur cara pegawai menilai organisasi mereka sedangkan kepuasan bersifat evaluatif yaitu mengukur persepsi karyawan terhadap harapan organisasi (Sopiah 2018). Penelitian (Fitriani et al. 2022) budaya organisasi merupakan isu yang sangat menarik dan penting dari perilaku organisasi. Budaya organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja sehingga berdampak pada kinerja pegawai. Budaya merupakan integrasi dari nilai-nilai yang

ada pada segenap komponen organisasi (perusahaan) sejak dari nilai yang dianut oleh konsumen, manajemen dan karyawan. Untuk membangun budaya organisasi yang kuat membutuhkan suatu proses karena perubahan yang terjadi dalam organisasi menyangkut perubahan orang-orang yang berada dalam organisasi termasuk di dalamnya perbedaan persepsi, keinginan, sikap, dan perilaku.

Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

Hasil analisis regresi mendapatkan nilai p (0,000) dengan nilai koefisien (0,585) yang menunjukkan hipotesis 5 (H5) diterima, yaitu kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa indikator kepuasan kerja diterima sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja. Besarnya kontribusi kepuasan kerja adalah 58,5% dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Penelitian ini juga mengartikan bahwa semakin baik kepuasan kerja akan semakin meningkatkan kinerja. Pegawai yang puas dan menjadi bagian dari organisasi untuk itu tim kerja dengan rekan kerja perlu dijalin dengan baik, sehingga berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya dengan mengutamakan ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan.

Kinerja merupakan bagaimana seorang diharapkan bisa berperan serta berperilaku yang pantas dengan kewajiban dalam menjalankan tugas pekerjaan yang sudah menjadi beban kepadanya. Selain itu, kinerja merupakan hasil kegiatan yang diperoleh oleh seseorang karyawan dalam ukuran periode waktunya yang di tetapkan. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh kepuasan kerja, sebagai harapan dengan kenyataan dalam organisasi (Hasibuan 2018). Penelitian membuktikan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Mangumbahang et al. 2023). Penelitian (Muslimin 2020) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Upaya meningkatkan kinerja pegawai dengan membuat kepuasan pegawai dalam bekerja.

Penelitian (Atika et al. 2023), membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja yang berarti semakin tinggi kepuasan kerja maka akan semakin meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian (Tias et al. 2021) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja. Kepuasan kerja berkaitan dengan kondisi pekerjaannya apakah memberikan harapan untuk berkembang atau tidak. Semakin terpenuhi harapan pegawai, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja. Tinggi rendahnya kepuasan kerja dapat dilihat dari beberapa aspek seperti tingkat produktivitas, tingkat absensi, serta tingkat pengunduran diri dari pekerjaan. Selain itu ketidakpuasan kerja dalam banyak hal sering dimanifestasikan dalam tindakan-tindakan destruktif aktif dan pasif, seperti suka mengeluh, menjadi tidak patuh terhadap peraturan, tidak berusaha menjaga asset perusahaan, membiarkan hal-hal buruk terus terjadi, dan menghindar dari tanggung jawabnya.

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening

Hasil analisis didapatkan pengaruh langsung (X1-Y2) mendapatkan koefisien (0,289). Pengaruh (Y1-Y2) mendapatkan koefisien (0,585). Pengaruh langsung (X1-Y1) mendapatkan koefisien (0,561) sehingga pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) sebesar $(0,561 \times 0,585) = 0,328$. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung (0,289) lebih kecil dari pengaruh tidak langsung (0,329) sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis 6 (H6) diterima, yaitu kepuasan kerja secara signifikan menjadi variabel intervening pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Hal ini disebabkan pegawai dengan kepuasan kerja akan mendorong pada kinerja yang baik tanpa keterlibatan kepemimpinan.

Kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap pegawai dalam suatu organisasi baik itu berupa organisasi bisnis maupun organisasi non bisnis, kepemimpinan menjadi faktor penting yang menentukan kelangsungan atau keberlanjutan organisasi tersebut (Mangkuprawira

2019). Aspek kepemimpinan yang efektif akan membuat pegawai semakin puas dan prestasi kerja meningkat. Pencapaian kinerja yang baik dari gaya kepemimpinan harus diperlukan sebuah perantara, yaitu kepuasan kerja. Penelitian ini sesuai dengan penelitian (Jopanda 2021) yang membuktikan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian (Alwali and Alwali 2022) menyebutkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Pencapaian kinerja yang baik dari gaya kepemimpinan harus diperlukan sebuah perantara, yaitu kepuasan kerja (Jopanda 2021). Peran kepemimpinan yang ada dapat mendukung kepuasan kerja pegawai yang lebih maksimal dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan pegawai. Dengan kata lain organisasi lebih mengutamakan peran dan penguatan terhadap gaya kepemimpinan dan hal ini sudah diselaraskan dengan peningkatan atau penguatan dari sisi kepuasan kerja yang diharapkan pegawai dalam bekerja. Sehingga terjalin interaksi yang positif antara kepemimpinan dengan kepuasan kerja terhadap peningkatan prestasi kerja pegawai (Maini and Tanno 2021). Pimpinan harus memperhatikan kepuasan kerja yang ada pada pegawai baik dari sisi kepuasan dengan gaji, kepuasan dengan rekan kerja, kepuasan dengan promosi, kepuasan dengan penyelia (pimpinan) dan kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri. Hal ini terungkap dari hasil perhitungan tingkat capaian jawaban responden untuk variabel kepuasan dan kepemimpinan yang masih optimal (kategori setuju) (Alwali and Alwali 2022).

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening

Hasil analisis didapatkan pengaruh langsung (X2-Y2) mendapatkan koefisien (0,124). Pengaruh langsung (Y1-Y2) mendapatkan koefisien (0,585) sehingga pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) sebesar $(0,432 \times 0,585) = 0,253$. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung (0,124) lebih kecil dari pengaruh tidak langsung (0,253) sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis 7 (H7) diterima, yaitu kepuasan kerja secara signifikan menjadi intervening pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Budaya kerja sebagai bentuk norma yang harus dilakukan oleh setiap pegawai. Penerapan budaya dalam meningkatkan kinerja masih memerlukan proses, demikian juga budaya belum mampu bersinergi dengan kepuasan kerja karena pegawai dalam membentuk budaya yang solid masih memerlukan dukungan dan motivasi. Dampak dalam penerapan budaya kerja yang kurang berhasil justru akan membentuk rasa kepuasan yang kurang sehingga tidak dapat meningkatkan kinerja pegawai. Aspek budaya yang positif ditunjukkan dengan kreativitas dan inovasi pegawai, bersifat agresif, menjaga stabilitas dalam organisasi serta orientasi pada hasil akan membuat keinginan dan harapan pegawai yang sesuai sehingga akan meningkatkan kinerja lebih optimal.

Penelitian (Haryadi and Wahyudi 2020) menjelaskan bahwa pegawai yang puas dengan apa yang diperolehnya dari organisasi akan memberikan lebih dari apa yang diharapkan dan ia akan terus berusaha memperbaiki kinerjanya. Sebaliknya pegawai yang kepuasan kerjanya rendah, cenderung melihat pekerjaan sebagai hal yang menjemukan dan membosankan, sehingga ia bekerja dengan terpaksa dan asal-asalan. Manfaat budaya organisasi sangat besar dalam membentuk kepuasan dan kinerja pegawai. Penelitian (Dami et al. 2022) menjelaskan bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, diantaranya adalah kesesuaian pekerjaan, kebijaksanaan organisasi termasuk kesempatan untuk berkembang, lingkungan kerja dan perilaku atasan. Jika pegawai merasa tidak puas maka ada beberapa hal yang mungkin akan dilakukan yaitu, pegawai akan berfikir untuk meninggalkan pekerjaannya.

Pada hakikatnya semua organisasi memiliki budaya, namun tidak semua budaya organisasi sama kuatnya dalam mempengaruhi perilaku dan tindakan para pegawai karena

didapatkan banyak faktor yang menjadi penghambat dalam pencapaian kinerja melalui budaya yang baik. Seorang pegawai didorong untuk beraktivitas karena dia berharap bahwa hal tersebut akan membawa keadaan yang lebih baik memuaskan dari pada keadaan sekarang. Jadi bekerja adalah suatu bentuk aktivitas yang bertujuan untuk mendapatkan kepuasan kerja, dimana dengan penerapan budaya yang baik akan lebih meningkatkan kinerja secara optimal. Penelitian (Fitriani et al. 2022) membuktikan budaya kerjaberpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penerapan budaya organisasi yang baik akan membentuk kepuasan kerja, maka kinerja akan semakin meningkat.

5. Penutup

Kesimpulan

- a. Hasil analisis regresi mendapatkan nilai p (0,000) dengan nilai koefisien (0,561) yang menunjukkan hipotesis 1 (H1) diterima, yaitu gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja Pegawai Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja, Dinas Perdagangan, Koperasi dan UMKM Kabupaten Rembang.
- b. Hasil analisis regresi mendapatkan nilai p (0,000) dengan nilai koefisien (0,432) yang menunjukkan hipotesis 2 (H2) diterima, yaitu budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja Pegawai Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja, Dinas Perdagangan, Koperasi dan UMKM Kabupaten Rembang.
- c. Hasil analisis regresi mendapatkan nilai p (0,000) dengan nilai koefisien (0,289) yang menunjukkan hipotesis 3 (H3) diterima, yaitu gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Pegawai Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja, Dinas Perdagangan, Koperasi dan UMKM Kabupaten Rembang.
- d. Hasil analisis regresi mendapatkan nilai p (0,014) dengan nilai koefisien (0,098) yang menunjukkan hipotesis 4 (H4) diterima, yaitu budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Pegawai Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja, Dinas Perdagangan, Koperasi dan UMKM Kabupaten Rembang.
- e. Hasil analisis regresi mendapatkan nilai p (0,000) dengan nilai koefisien (0,585) yang menunjukkan hipotesis 5 (H5) diterima, yaitu kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Pegawai Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja, Dinas Perdagangan, Koperasi dan UMKM Kabupaten Rembang.
- f. Kepuasan kerja secara signifikan menjadi variabel intervening pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja, Dinas Perdagangan, Koperasi dan UMKM Kabupaten Rembang.
- g. Kepuasan kerja secara signifikan menjadi intervening pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja Pegawai Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja, Dinas Perdagangan, Koperasi dan UMKM Kabupaten Rembang.

Saran

- a. Hasil penelitian ini mendapatkan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja, maka seorang pimpinan dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi lingkungan serta mendukung (*support*) kepada pegawai dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai.
- b. Penelitian ini mendapatkan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja, maka manajemen dapat membentuk budaya organisasi tentang melibatkan pegawai pada inovasi dan ide baru, membentuk kerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan, mengajak untuk aktif dalam perubahan struktur organisasi serta mendorong untuk memberikan umpan balik pegawai.
- c. Penelitian ini mendapatkan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja, maka manajemen perlu mengevaluasi upaya peningkatan kepuasan kerja dengan indikator

pemberian dukungan, gaji (reward), promosi jabatan dan memperbaiki hubungan dengan bawahan dalam upaya meningkatkan kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Aboramadan, Mohammed, Belal Albashiti, Hatem Alharazin, and Souhaila Zaidoune. 2020. "Organizational Culture , Innovation and Performance : A Study from a Non-Western Context." *Journal of Management Development* 39(4):437–51. doi: 10.1108/JMD-06-2019-0253.
- Al-Amin, Ayub, and Ermic Utami. 2021. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Servant Leadership Terhadap Kinerja Pegawai Pada Lembaga Penyiaran Publik Televisi Republik Indonesia Stasiun" *Borneo Student Research (BSR)* 2(2):1380–87.
- Alwali, J., and W. Alwali. 2022. "The Relationship between Emotional Intelligence, Transformational Leadership, and Performance: A Test of the Mediating Role of Job Satisfaction." *Leadership & Organization Development Journal* 43(6):928–52. doi: <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2021-0486>.
- Alwi, Safarudin. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Archia, Kirana Gita, and Hasan Abdul Rozak. 2022. "Pengaruh Kepemimpinan, Pelatihan Dan Pemberdayaan Terhadap Kepuasan Kerja." *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi* 29(1):30–42. doi: 10.35315/jbe.v29i1.9007.
- Astuti, Evi Widi, and Listyowati Puji. 2020. "Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan KUD Mojosongo." *Ekobis; Jurnal Ilmu Manajemen Dan Akuntansi* 8(1):25–38.
- Atika, Nurul, Machasin, and Arwinence Pramadewi. 2023. "Pengaruh Beban Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Perumda Air Minum Tirta Siak Pekanbaru." *Jurnal Daya Saing* 9(2):267–74.
- Bangun, W. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Chaerunissa, Elida, and Ranthiy Pancasasti. 2021. "Pengaruh Employee Engagement Dan Commitment Organization Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Sebagai Variabel Intervening." *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen Tirtayasa (JRBMT)* 5(2):126–46.
- Dami, Welhelmus Daniel, John E. H. J. Foeh, and Henny A. Manafe. 2022. "Pengaruh Employee Engagement, Komitmen Organisasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia)." *JIM; Jurnal Ilmu Multidisiplin* 1(2):514–26.
- Datau, Mohamad Akbar, Muchtar Ahmad, and Agus Hakri Bokingo. 2022. "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pertanian Kabupaten Pohuwato." *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis* 5(1):1–7.
- Decasari, Dwi Danesty. 2020. "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Kasus Pada PT Karya Mekar Dewatamali Di Kota Jombang." *Akuntansi Bisnis & Manajemen (ABM)* 25(1):43–55.
- Derwana, Khoiruddin Harahap, Ahmad Zubeir, Astuty Leonia, and Mahmud Salim Harahap. 2021. "Pengaruh Motivasi Intrinsik, Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Kabupaten Labuhanbatu Selatan." *JRAM (Jurnal Riset Akuntansi Multiparadigma)* 7(2):160–69. doi: 10.30743/akuntansi.v7i2.3373.
- Dwijayanto, Faizal, and Bambang Suko Priyono. 2019. "Pengaruh Kepemimpinan Yang Melayani Dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Budaya Organisasi

- Sebagai Moderasi (Studi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pati).” *Telaah Manajemen* 16(1):45–58.
- Effendi, AK., and Irfan Azhar. 2021. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Sekretariat Daerah Kota Tangerang.” *Bureaucracy Journal : Indonesia Journal of Law and Social-Political Governance* 1(1):12–20.
- Fitriani, Dewi, John E. H. J. Foeh, and Henny A. Manafe. 2022. “Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia).” *JMPIS (Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial)* 3(2):981–94.
- Gibson, J. 2018. *Organisasi Dan Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Girsang, Wulan. 2019. “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan RS Putri Hijau No. 17 Medan.” *AJIE - Asian Journal of Innovation and Entrepreneurship* 4(17):159–70.
- Haan, Yandri Dams De, John E. H. J. Foeh, and Henny A. Manafe. 2022. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia).” *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi* 4(2):488–96.
- Haryadi, Didit, and W. Wahyudi. 2020. “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.” *GEMILANG: Jurnal Manajemen Dan Strategi Bisnis* 1(1):15–21.
- Hasibuan, M. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Jopanda, Hendri. 2021. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.” *Jurnal Manajemen Universitas Satya Negara Indonesia* 6(1):1–18.
- Kleeff, Robert van, Jasmijn van Harten, and Eva Knies. 2024. “Stairway to Heaven or a Placebo: The Impact of Lean Leadership, through Job Demands, on Hospital Workers’ Engagement and Performance.” *Leadership in Health Services* 37(1):130–46.
- Kustya, Novela Destha, and Rini Nugraheni. 2020. “Analisis Pengaruh Work Engagement Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening.” *Diponegoro Journal of Management* 9(2):1–13.
- Lestariningsih, Suprihatin, and Susanti Widhiastuti. 2024. “Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.” *AKSELERASI: Jurnal Ilmiah Nasional* 6(1):85–91.
- Maini, Yeni, and Aries Tanno. 2021. “Pengaruh Beban Kerja, Teamwork Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Bappeda Kota Payakumbuh).” *Jurnal Bonanza: Manajemen Dan Bisnis* 2(1):31–50. doi: 10.47896/mb.v2i1.360.
- Mangkunegara, Prabu. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, Syafry. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangumbahang, C., R. Taroreh, and I. Palendeng. 2023. “Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Pt. Pelangi Sulut.” *Jurnal EMBA* 11(3):1510–19.
- Mirza, Deni Faisal, Titi Swarni Lumbantobing, Heny Perary Menzez, and Yosafati Giawa. 2021. “Pengaruh Motivasi, Kepuasan, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Indonesia Comnets Plus Medan.” *Jurnal Paradigma Ekonomika* 16(1):51–64.
- Monica, Kinda. 2020. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.” *Jurnal Manajemen Dan Bisnis* 5(2):242–65.

- Muslimin, Ichwanul. 2020. "Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian Kota Bima." *Jurnal Ilmiah Mandala Education* 6(2). doi: 10.58258/jime.v6i2.1426.
- Nelly, Nelly, Harjanto Prabowo, Agustinus Bandur, and Elidjen Elidjen. 2024. "The Mediating Role of Competency in the Effect of Transformational Leadership on Lecturer Performance." *International Journal of Educational Management* 38(2):333–54. doi: 10.1108/IJEM-06-2023-0275.
- Ningrum, Dilla A., Achmad Fauzi, Amelya Lestin A. Supu, Primasari Agustin, Silvia Nurul Izati Afriliani, Via Airani, and Wahyu T. Mahardhika. 2022. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pustaka Manajemen Kinerja)." *JEMSI (Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi)* 4(2):1–10.
- Panggabean, S.Mutiara. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Paramitha, Dyah Ayu, and Lie Liana. 2022. "Pengaruh Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Rattan House Furniture Semarang." *SEIKO : Journal of Management & Business* 5(1):462–71.
- Pio, R. J. 2022. "The Mediation Effect of Quality of Worklife and Job Satisfaction in the Relationship between Spiritual Leadership to Employee Performance." *International Journal of Law and Management* 64(1):1–17.
- Pranitasari, D., and C. Saputri. 2020. "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan." *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)* 11(1):46–61.
- Prasetyani, Desi. 2023. "Pengaruh Beban Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Herris Trading Kota Tangerang." *Scientific Journal Of Reflection Economic Accounting Management And Business* 6(3):554–60.
- Ramadhan, Rahmat, Yonathan Pongtuluran, and Sri Wahyuni. 2020. "Analisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Disiplin Serta Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dan Komitmen Organisasional." *Jurnal Manajemen* 12(2):306–16.
- Rivai, V. 2018. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Safira, Anggita Dyah Ayu, and H.Hasan Abdul Rozak. 2020. "Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah)." Pp. 519–23 in *Proceeding SENDIU*.
- Sari, Juwita, and Siti Rokhmi Fuadati. 2022. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja: Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening." *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis (JIMBis)* 1(1):39–59. doi: 10.24034/jimbis.v1i1.5133.
- Siagian, Mauli. 2018. "Pengaruh Disiplin Kerja, Budaya Organisasi, Kompetensi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan." *Yayasan Akbar Pekanbaru* 3(1):1–18.
- Sobur, Alex. 2018. *Psikologi Umum*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sopiah. 2018. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sugiyono. 2020. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suparta, I., and I. Ardana. 2019. "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT . Pengembangan Pariwisata Indonesia Persero." *E-Jurnal Manajemen* 8(6):46–72.
- Suprpta, Made. 2019. "Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan." *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana* 4(6):430–42.
- Tarigan, Josua, Jordan Cahya, Albert Valentine, Saarce Hatane, and Ferry Jie. 2022. "Total Reward System, Job Satisfaction and Employee Productivity on Company Financial Performance: Evidence from Indonesian Generation Z Workers." *Journal of Asia Business Studies* 16(6):1041–65.
- Tias, R. C., Meitiana, and T. Kristiana. 2021. "Pengaruh Profesionalisme Kerja Dan Kinerja Pegawai Melalui Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pengguna Layanan Unit

Layanan Terpadu Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Kalimantan Tengah." *Journal of Environment and Management* 2(3):273–81.

Usman, Benny, Edduar Hendri, and Lusi Suryadi. 2021. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Ketahanan Pangan Dan Peternakan Kota Palembang." *Jurnal Media Wahana Ekonomika* 18(1):18. doi: 10.31851/jmwe.v18i1.5574.

Wulandari, Maisy, Rosnelly Roesdi, and Ezky Tyasiningsih. 2022. "Pengaruh Kepemimpinan Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Perawat Di Rsud Arifin Achmad Provinsi Riau." *Job Feb* 9(1):1–11.