



## Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening

Taratya Sekar Serenita<sup>1</sup>, Miftahurrohman<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Studi Ekonomi Modern (STIE STEKOM)

Jl. Diponegoro No.69 Dusun I, Wirogunan Kec. Kartasura Kabupaten Sukoharjo Jawa Tengah 57166

e-mail : <sup>1</sup>[taratya@gmail.com](mailto:taratya@gmail.com), <sup>2</sup>[miftah@stekom.ac.id](mailto:miftah@stekom.ac.id)

### ARTICLE INFO

#### Article history:

Received 17 Juli 2025

Recived in revised form 25 Agustus 2025

Accepted 02 September 2025

Available online 30 Oktober 2025

### ABSTRACT

*This study delves into how leadership styles and organizational value systems shape the quality of individual performance within the workplace, positioning job satisfaction as a mediating bridge of influence, in the setting of PT. Merak Jaya Beton. Using a quantitative approach with 80 participants, this study employed multiple regression and Sobel path analysis techniques. The outcomes demonstrate that leadership style lacks a substantial role in shaping job satisfaction levels. Conversely, the cultural framework within the organization exerts a notable and statistically validated impact. From a different perspective, the level of job contentment shows no measurable contribution to advancing employee output. However, patterns of leadership and the prevailing organizational ethos both exhibit a direct and statistically meaningful influence on performance metrics. Additional verification through the Sobel analysis indicates that job satisfaction fails to operate as a bridging mechanism within these relational pathways.*

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

### ABSTRAK

Studi ini mengeksplorasi bagaimana *style* cara memimpin serta nilai-nilai kultur organisasi membentuk kualitas performa individu di lingkungan kerjanya, dengan kepuasan kerja dijadikan sebagai jembatan pengaruh, dalam konteks PT. Merak Jaya Beton. Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan 80 responden dan analisis regresi berganda serta uji Sobel, temuan riset ini mengungkap bahwa gaya memimpin tidak memberi sumbangsih berarti pada tingkat kepuasan kerja. Sebaliknya, dimensi kultur organisasi menunjukkan pengaruh yang kuat dan signifikan. Di sisi lain, kepuasan kerja terbukti tidak memberikan pengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai. Namun demikian, Baik pola kepemimpinan yang diterapkan maupun nilai-nilai yang membentuk kultur organisasi secara langsung punya efek yang substansial terhadap performa kerja Uji Sobel menunjukkan tidak adanya efek mediasi oleh kepuasan kerja.

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan

### 1. PENDAHULUAN

Di tengah arus globalisasi dan meningkatnya intensitas kompetisi dunia usaha, performa sumber daya manusia menjadi elemen kunci yang menentukan keberlangsungan dan pencapaian tujuan organisasi.

Received 17 Juli, 2025; Revised 25 Agustus, 2025; Accepted 02 September, 2025

Capaian kinerja maksimal tidak semata ditentukan oleh kapasitas personal seseorang, namun turut ditentukan oleh aspek-aspek intrinsik organisasi seperti gaya kepemimpinan dan budaya organisasi [1]. Gaya kepemimpinan yang tepat dapat menciptakan hubungan kerja harmonis dan meningkatkan efektivitas kerja, sementara kultur organisasi yang kokoh berpotensi membangun sikap serta etos kerja yang konstruktif.

Kepuasan kerja memainkan peran krusial sebagai jembatan antara lingkungan organisasi serta performa individu. Pegawai yang merasakan kepuasan dalam pekerjaannya umumnya memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi, menunjukkan tingkat loyalitas yang kuat, serta mampu menghasilkan performa kerja yang unggul. Sebaliknya, ketidakpuasan dapat berdampak negatif pada produktivitas dan meningkatkan turnover [2]. studi terdahulu telah secara luas mencatat dan menguatkan adanya korelasi antara tipe kepemimpinan yang diterapkan dengan performa kerja karyawan, di mana kepemimpinan efektif secara signifikan meningkatkan produktivitas dan keterlibatan karyawan [3].

Prinsip-prinsip kultural yang melekat dalam suatu entitas terbukti menunjukkan relasi yang berarti terhadap performa kerja para karyawan melalui faktor mediasi seperti motivasi dan kepuasan kerja. Identitas kolektif organisasi yang solid menumbuhkan lingkungan yang memupuk motivasi, kreativitas, dan produktivitas [4]. Sementara itu, kepuasan kerja menunjukkan korelasi positif dengan kinerja, di mana kepuasan yang tinggi meningkatkan disiplin kerja dan komitmen organisasi [5].

PT. Merak Jaya Beton, sebagai perusahaan konstruksi dan produksi beton siap pakai, menghadapi tantangan penurunan kinerja pada beberapa unit kerja. Indikasi tersebut terlihat dari produktivitas yang tidak konsisten, peningkatan turnover, dan penurunan kepuasan kerja berdasarkan survei internal. Hasil wawancara dengan karyawan mengungkapkan permasalahan komunikasi antara atasan-bawahan, ketidakjelasan arahan, minimnya keterlibatan dalam pengambilan keputusan, dan inkonsistensi penerapan budaya organisasi.

Permasalahan ini menunjukkan perlunya evaluasi mendalam terhadap pola cara memimpin dan kultur organisasi untuk meningkatkan keterlibatan, rasa puas, dan performa pekerja secara keseluruhan. Oleh karena itu, Studi ini ditujukan untuk mengkaji bagaimana pola kepemimpinan dan karakter budaya organisasi memengaruhi performa pekerja, dengan kepuasan kerja berperan menjadi variabel perantara, dalam konteks PT. Merak Jaya Beton.

Studi ini diharapkan mampu menyumbangkan wawasan teoritis dalam memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia, serta menawarkan rekomendasi aplikatif bagi pihak manajemen perusahaan guna mengoptimalkan performa kerja karyawan melalui penerapan gaya kepemimpinan serta penguatan budaya organisasi.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan output kerja individu yang mencerminkan tingkat pencapaian dalam aspek kualitas dan kuantitas, sejalan dengan tanggung jawab yang diemban dalam pelaksanaan tugas [6]. Performa kerja seseorang ditentukan oleh dua elemen kunci, yakni kemampuan (ability) serta motivasi (motivation), dengan rumusan:  $Kinerja = Ability + Motivation$ , di mana ability mencakup pengetahuan dan keterampilan, sedangkan motivation dipengaruhi oleh sikap dan situasi kerja [7].

Indikator kinerja mencakup produktivitas, efisiensi, ketepatan waktu, kualitas kerja, komunikasi, kerja sama tim, inisiatif, kepuasan pelanggan, serta loyalitas terhadap organisasi [8].

### Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan mencerminkan pendekatan pemimpin dalam memengaruhi bawahannya. Tiga gaya utama adalah: otoriter, partisipatif, dan delegatif [9]. Kepemimpinan yang efektif ditandai oleh kemampuan memberikan arahan, memotivasi, mendelegasikan tugas, komunikasi terbuka, menjadi teladan, dan mengelola konflik [10].

Gaya memimpin seseorang berdampak pada sikap pekerja, dorongan intrinsik, dan rasa puas dalam kerja yang dengan cara tidak langsung berkontribusi pada hasil performa pekerja.

### Budaya Organisasi

Budaya organisasi bisa dipahami sebagai kumpulan nilai, aturan tidak tertulis, serta kepercayaan kolektif mengarahkan pola perilaku individu pada sebuah organisasi [11]. Kultur yang kokoh bisa beri dorongan efisiensi, loyalitas, dan kerja sama. Faktor yang memengaruhi budaya organisasi antara lain gaya kepemimpinan, struktur organisasi, proses kerja, komunikasi, keberagaman, dan lingkungan eksternal [12]. Indikator budaya organisasi meliputi komunikasi organisasi, kerja sama, nilai dan visi bersama, sistem penghargaan, kepemimpinan, pengembangan karyawan, serta inovasi [13].

### Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja bentuk respons afektif dari pekerja pada pekerjaannya, dimana ini memberi cerminan tingkat pencapaian antara harapan individu dan realitas yang dialami di lingkungan kerja.[14] Berbagai elemen yang turut menentukan tingkat kepuasan kerja meliputi terpenuhinya kebutuhan individu, keselarasan antara harapan dan realitas kerja, perolehan nilai-nilai pribadi, persepsi terhadap keadilan, serta pengaruh budaya yang dianut dalam organisasi.[15]

Tolok ukur rasa puas terhadap pekerjaan mencakup rasa puas pada isi kerjaan, kompensasi, peluang promotion, interaksi dengan pimpinan, serta relasi dengan sesama kolega.[16]

### **Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Dalam kerangka konseptual, style cara memimpin serta kultur organisasi memiliki dampak langsung terhadap performa pegawai, dan juga memberikan pengaruh tidak langsung melalui persepsi rasa puas dalam bekerja yang punya peran menjadi variabel antara. Rasa puas dalam bekerja berfungsi sebagai penghubung yang merefleksikan keterkaitan antara strategi manajerial dan capaian kinerja, sehingga menjadikannya elemen mediatif yang krusial dalam pengelolaan tenaga kerja.[17].

### **3. METODOLOGI PENELITIAN**

Studi ini dilaksanakan guna mengkaji dampak dari *style* kepemimpinan serta kultur organisasi pada performa pekerja, dimana kepuasan dalam bekerja berperan menjadi variabel perantara, dalam ruang lingkup PT. Merak Jaya Beton. Pemilihan pendekatan kuantitatif didasarkan pada tujuan untuk memperoleh data yang objektif dan terukur dalam mengungkap hubungan kausal antar variabel.[18].

Studi ini mengadopsi metode penelitian kuantitatif dengan pendekatan asosiatif, yang dirancang guna menguji jalinan kausal entah secara eksplisit maupun tersirat, antara gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ), dengan kepuasan kerja ( $Z$ ) bertindak sebagai variabel intervening pada model analisis. Data dikumpulkan melalui survei menggunakan kuesioner tertutup berskala Likert mengenai persepsi karyawan.[19].

Penelitian dilakukan di PT. Merak Jaya Beton dengan populasi seluruh pegawai yang turut serta dalam mekanisme kerja perusahaan. Sampel ditentukan sebanyak 80 responden melalui teknik proportional random sampling. [20]. Teknik ini digunakan untuk memastikan keterwakilan dari setiap divisi. [21].

Riset ini memanfaatkan 2 varian data, berupa data primer serta data sekunder. Data primer dihimpun secara eksplisit dari partisipan melalui sebaran angket serta pelaksanaan wawancara, sementara data sekunder dikumpulkan dari dokumen serta laporan internal yang dimiliki oleh perusahaan, hasil survei kepuasan kerja tahunan, jurnal ilmiah, serta dokumen relevan lainnya [22].

Tahapan awal dalam proses analisis data pada penelitian ini mencakup pengujian validitas dan reliabilitas instrumen. Uji validitas diterapkan melalui teknik korelasi *Pearson Product Moment*, dengan suatu butir diinterpretasikan valid bila nilai  $r$  hitung  $> r$  tabel. Sementara itu, untuk mengukur reliabilitas, digunakan metode Cronbach's Alpha, dimana instrumen dinyatakan konsisten jika  $\alpha > 0,60$ .

Sebagai langkah lanjutan dalam analisis, dilakukan pengujian asumsi klasik guna memeriksa apakah data memenuhi syarat untuk penerapan regresi linier. Uji normalitas dilaksanakan dengan metode Kolmogorov-Smirnov, yang menyatakan bahwa sebaran data diklasifikasikan normal jika angka signifikansinya melebihi 0,05. Guna deteksi ada atau tidaknya gejala heteroskedastisitas, diaplikasikan uji Glejser, dan dikatakan bebas dari heteroskedastisitas bila nilai Sig.  $> 0,05$ . Sementara itu, potensi multikolinearitas dianalisis melalui indikator Tolerance yang harus  $> 0,1$  serta nilai VIF yang tak melebihi angka 10, menandakan tidak adanya korelasi tinggi antar variabel bebas.[23].

Guna mengkaji ikatan langsung atau tidak langsung antara variabel pada riset ini, diterapkan teknik analisis regresi linier berganda. Model persamaan yang dipakai disusun seperti ini:

$$Z = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e \quad (1)$$

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Z + e \quad (2)$$

Keterangan:

$X_1$  = Gaya Kepemimpinan,

$X_2$  = Budaya Organisasi,

$Z$  = Kepuasan Kerja,

$Y$  = Kinerja Karyawan,

$\alpha$  = Konstanta,

$\beta$  = Koefisien regresi,

$e$  = Error.

Guna menilai tingkat signifikansi kontribusi tiap variabel  $X$  secara terpisah terhadap variabel  $Y$ , di pergunakan uji  $t$  berdasarkan ukuran penilaian pengaruh signifikan jika nilai Sig.  $< 0,05$ . Sementara itu, guna menilai sejauh mana faktor bebas dapat menerangkan perubahan yang terjadi pada variabel terikat,

digunakanlah analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ ). Nilai  $R^2$  mendekati 1 menunjukkan bahwa model regresi dapat menjelaskan variabilitas data secara kuat [24].

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### a. Karakteristik Responden

Studi ini mengikutsertakan sejumlah 80 partisipan yang berasal dari PT Merak Jaya Beton. Mengacu pada data yang disajikan dalam Tabel 4.1, dominasi responden terdiri dari gender pria (76,3%), berusia 20–30 tahun (51,3%), berpendidikan terakhir SMA/SMK (62,5%), dengan masa kerja 1–5 tahun (66,3%), dan sebagian besar menjabat di bagian produksi (26,3%).

**Tabel 4. 1 Analisis Deskriptif**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
<i>Gender</i>	80	1.00	2.00	1.2375	.42824
<i>Age</i>	80	1.00	4.00	1.8375	.83353
<i>Last education</i>	80	1.00	3.00	1.4750	.67458
<i>Years of service</i>	80	1.00	4.00	1.4375	.70878
<i>Position</i>	80	1.00	20.00	9.8750	5.10739

*Sumber: Olah Data SPSS, 2025*

##### b. Uji Validitas Dan Reliabilitas

Pengujian validitas merupakan tahapan evaluatif yang dimaksudkan untuk memastikan sejauh mana suatu instrumen dapat mengukur secara akurat dan tepat. Hasil uji validitas (Tabel 4.7) menunjukkan seluruh item dari variabel Gaya Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2), Kepuasan Kerja (Z), serta Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai  $r$  hitung >  $r$  tabel (0,221), yang bermakna semua sub valid.

**Tabel 4. 2 Uji Validitas [7]**

Variabel	Pernyataan	R hitung	R tabel	Keterangan
<b>Gaya Kepemimpinan (X1)</b>	P1	0,709	0,221	Valid
	P2	0,600	0,221	
	P3	0,693	0,221	
	P4	0,619	0,221	
	P5	0,727	0,221	
	P6	0,584	0,221	
	P7	0,578	0,221	
	P8	0,701	0,221	
	P9	0,563	0,221	
	P10	0,665	0,221	
	P11	0,650	0,221	
	P12	0,663	0,221	
	P13	0,588	0,221	
	P14	0,495	0,221	
	P15	0,634	0,221	
<b>Budaya Organisasi (X2)</b>	P1	0,559	0,221	Valid
	P2	0,561	0,221	
	P3	0,399	0,221	
	P4	0,745	0,221	
	P5	0,602	0,221	
	P6	0,714	0,221	
	P7	0,644	0,221	
	P8	0,581	0,221	
	P9	0,728	0,221	
	P10	0,705	0,221	
	P11	0,677	0,221	
	P12	0,650	0,221	

Variabel	Pernyataan	R hitung	R tabel	Keterangan
	P13	0,727	0,221	
	P14	0,764	0,221	
	P15	0,716	0,221	
Kepuasan Kerja (Z)	P1	0,558	0,221	
	P2	0,424	0,221	
	P3	0,499	0,221	
	P4	0,572	0,221	
	P5	0,649	0,221	
	P6	0,586	0,221	
	P7	0,562	0,221	
	P8	0,612	0,221	Valid
	P9	0,621	0,221	
	P10	0,598	0,221	
	P11	0,608	0,221	
	P12	0,589	0,221	
	P13	0,684	0,221	
	P14	0,703	0,221	
	P15	0,620	0,221	
Kinerja Karyawan (Y)	P1	0,669	0,221	
	P2	0,645	0,221	
	P3	0,686	0,221	
	P4	0,769	0,221	
	P5	0,759	0,221	
	P6	0,803	0,221	
	P7	0,690	0,221	
	P8	0,769	0,221	Valid
	P9	0,728	0,221	
	P10	0,757	0,221	
	P11	0,725	0,221	
	P12	0,784	0,221	
	P13	0,799	0,221	
	P14	0,720	0,221	
	P15	0,749	0,221	

*Sumber: Olah Data SPSS, 2025*

Uji reliabilitas melalui Cronbach's Alpha (Tabel 4.8) menunjukkan seluruh variabel memiliki nilai > 0,6: Gaya Kepemimpinan (0,890), Budaya Organisasi (0,903), Kepuasan Kerja (0,865), dan Kinerja Karyawan (0,939), menandakan instrumen reliabel [1].

**Tabel 4.3 Uji Reliabilitas [8]**

Variabel	Cronbac's Alpha	Ketentuan	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0,890	> 0,600	Reliabel
Budaya Organisasi	0,903	> 0,600	Reliabel
Kepuasan Kerja (Z)	0,865	> 0,600	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,939	> 0,600	Reliabel

*Sumber: Olah Data SPSS, 2025*

### c. Persamaan 1 (X1, X2 dan Z Terhadap Y)

#### Normalitas

Hasil pengujian Kolmogorov-Smirnov mengindikasikan bahwa Asymp. Sig = 0,581 > 0,05 (Tabel 4.9), dengan demikian, data mengikuti pola sebaran yang normal.

**Tabel 4. 4 Uji Normalitas [9]**

Std. Deviation	Kolmogorov-Smirnov Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
4.49407623	.777	.581

*Sumber: Olah Data SPSS, 2025*

#### Uji Multikolinearitas

Seluruh variabel X punya nilai Tolerance > 0,10 serta VIF < 10 (Tabel 4.10), itu berarti tidak terjadi multikolinearitas.

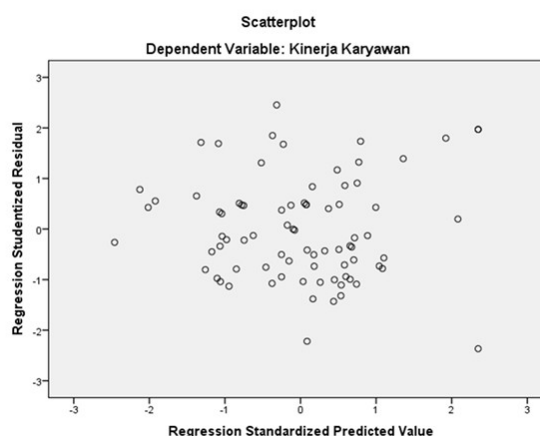
**Tabel 4. 5 Uji Multikolinearitas [10]**

Model	Tolerance	VIF
Kepuasan Kerja	.475	2.105
Gaya Kepemimpinan	.634	1.577
Budaya Organisasi	.390	2.562

*Sumber: Olah Data SPSS, 2025*

#### Heteroskedastisitas

Scatterplot (Gambar 4.1) menunjukkan sebaran titik acak tanpa pola tertentu, berarti tidak terjadi heteroskedastisitas.



*Sumber: Olah Data SPSS, 2025*

**Gambar 4. 1 Heteroskedastisitas Scatterplot's [1]**

#### d. Analisis Regresi Linier Berganda

##### Uji *t* (Parsial)

Gaya Kepemimpinan ( $t = 3,793$ , Sig = 0,000) dan Budaya Organisasi ( $t = 3,486$ , Sig = 0,001) memiliki pengaruh positif serta signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Namun, Kepuasan Kerja tidak signifikan ( $t = -0,269$ , Sig = 0,789)

**Tabel 4. 6 Hasil Uji *t* [11]**

Model	<i>t</i>	Sig.
Kepuasan Kerja	-.269	.789
Gaya Kepemimpinan	3.793	.000
Budaya Organisasi	3.486	.001

*Sumber: Olah Data SPSS, 2025*

##### Uji *f*

Tiga variabel secara bersamaan menampakkan pengaruh yang substansial terhadap Kinerja Karyawan ( $F = 27,029$ , Sig = 0,000)

**Tabel 4. 7 Hasil Uji *f* [12]**

F	Sig.
27.029	.000

*Sumber: Olah Data SPSS, 2025.*

*Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening (Taratya Sekar Serenita, et al)*

**e. Uji Koefisien determinasi ( $R^2$ )**

$R^2 = 0,516$  menunjukkan 51,6% variasi Kinerja Karyawan dijelaskan oleh  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $Z$

**Tabel 4. 8 Hasil Uji Koefisien Determinasi R Square [13]**

R	R Square
.718	.516

*Sumber: Olah Data SPSS, 2025*

**f. Persamaan 2 ( $X_1$  dan  $X_2$  Terhadap  $Z$ )**

Normalitas

Nilai Asymp. Sig = 0,389 > 0,05 (Tabel 4.14), hasil pengukuran mengikuti pola distribusi normal.

**Tabel 4. 9 Uji Normalitas [14]**

Std. Deviation	Kolmogorov-Smirnov Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
5.28751413	.903	.389

*Sumber: Olah Data SPSS, 2025*

Uji Multikolinearitas

Tolerance > 0,10 serta VIF < 10 guna keseluruhan variabel (Tabel 4.15), menandakan tak terdapat multikolinearitas.

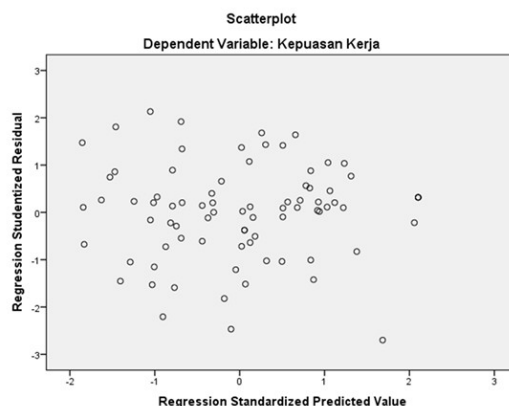
**Tabel 4. 10 Uji Multikolinearitas**

Model	Tolerance	VIF
Gaya Kepemimpinan	.637	1.569
Budaya Organisasi	.637	1.569

*Sumber: Olah Data SPSS, 2025*

Heteroskedastisitas

Scatterplot (Gambar 4.2) tidak menunjukkan pola khusus, yang menunjukkan tidak terjadinya heteroskedastisitas.



*Sumber: Olah Data SPSS, 2025*

**Gambar 4. 2 Heteroskedastisitas Scatterplot's****g. Analisis Regresi Linier Berganda**

Uji  $t$  (Parsial)

Hanya Budaya Organisasi yang memberi pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja ( $t = 6,978$ ; Sig = 0,000), sedangkan Gaya Kepemimpinan tidak signifikan ( $t = 0,613$ ; Sig = 0,542)

**Tabel 4. 11 Hasil Uji  $t$  [16]**

Model	T	Sig.
Gaya Kepemimpinan	.613	.542
Budaya Organisasi	6.978	.000

*Sumber: Olah Data SPSS, 2025*

f. tabel

Secara bersamaan, X1 dan X2 punya pengaruh yang nyata terhadap Z ( $F = 42,542$ ;  $Sig = 0,000$ )

**Tabel 4. 12 Hasil Uji f [17]**

<b>F</b>	<b>Sig.</b>
42.542	.000

*Sumber: Olah Data SPSS, 2025*

#### h. Uji Koefisien Determinasi (*R Square*)

$R^2 = 0,525$  menunjukkan 52,5% variasi Kepuasan Kerja dipengaruhi oleh *Style* Kepemimpinan dan Kultur Organisasi

**Tabel 4. 13 Hasil Uji Koefisien Determinasi R Square [18]**

<b>R</b>	<b>R Square</b>
.725 <sup>a</sup>	.525

*Sumber: Olah Data SPSS, 2025.*

#### i. Regresi $X \rightarrow Z$ (X1 dan X2 ke Kepuasan Kerja)

Analisis regresi menunjukkan bahwa:

**Tabel 4. 2 Regresi  $X \rightarrow Z$  (X1 dan X2 ke Kepuasan Kerja) [19]**

<b>Variabel</b>	<b>Koefisien (a)</b>	<b>Std. Error (SEa)</b>
<b>Gaya Kepemimpinan</b>	0.062	0.102
<b>Budaya Organisasi</b>	0.692	0.099

**Gaya Kepemimpinan** berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja, dimana nilai koefisiennya 0,062 serta standar error 0,102.

**Budaya Organisasi** memberi pengaruh positif serta signifikan terhadap Kepuasan Kerja, dimana koefisien 0,692 dan standar error 0,099.

Hasil ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh lebih terhadap Kepuasan Kerja dibandingkan Gaya Kepemimpinan.

#### j. Regresi $Z$ dan $X \rightarrow Y$ (Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi ke Kinerja Karyawan)

Pada tahap ini, Kepuasan Kerja diuji bersama dengan Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

**Tabel 4. 3 Regresi  $Z$  dan  $X \rightarrow Y$  [20]**

<b>Variabel</b>	<b>Koefisien (b)</b>	<b>Std. Error (SEb)</b>
<b>Kepuasan kerja</b>	-0.026	0.097

Koefisien Kepuasan Kerja adalah -0.026 dengan standar error 0.097, yang berarti pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan sangat lemah dan tidak signifikan.

Dengan kata lain, tingkat Kepuasan Kerja tidak secara bermakna memengaruhi Kinerja Karyawan dalam model ini.

#### k. Perhitungan Sobel Test

Analisis Sobel dipakai guna mengujikan peran mediasi **Kepuasan Kerja** pada hubungan antara:

**Tabel 4. 4 Hasil Uji Sobel Test Dengan Calculator Sobel Test [21]**

<b>Variabel</b>	<b>Z Score</b>	<b>Keterangan</b>
<b>Gaya Kepemimpinan</b>	-0.440	Tidak signifikan $\rightarrow$ tidak dimediasi oleh Kepuasan Kerja
<b>Budaya Organisasi</b>	1,00	Tidak signifikan $\rightarrow$ tidak dimediasi oleh Kepuasan Kerja

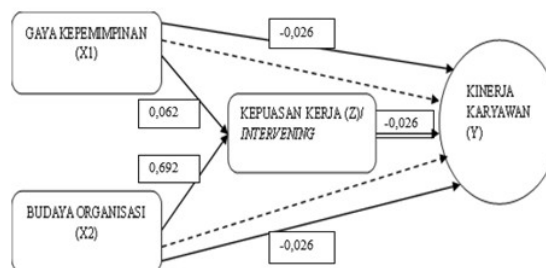
*Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening (Taratya Sekar Serenita, et al)*



Karena kedua nilai  $Z < 1.96$ , maka kepuasan kerja tidak berperan sebagai mediator dalam kaitan antara gaya kepemimpinan maupun nilai-nilai organisasi terhadap produktivitas karyawan. Pengaruh dari kedua faktor independen tersebut lebih kuat secara eksplisit.

#### I. Analisis Path

Analisis jalur dilakukan untuk memahami relasi kausalitas secara langsung serta melalui jalur tak langsung antara komponen bebas (cara memimpin dan kultur organisasi), variabel intervenin (kepuasan kerja), serta variabel terikat (kinerja karyawan). Hasil analisis ini disajikan pada Gambar 4.3 yang mengilustrasikan model hubungan antarvariabel secara keseluruhan.



**Gambar 4. 3 Path Analisis**

Sumber : (Happy Lailatul Fitriana et al., 2024)

Hasil menampakkan bahwasannya budaya organisasi punya efek paling besar pada rasa puas dalam bekerja (koefisien 0,692), sedangkan gaya memimpin seseorang berpengaruh sangat kecil (0,062). Namun, ketiga variabel (gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja) justru memberikan pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan (koefisien -0,026). Hal ini menunjukkan bahwa meskipun budaya organisasi mampu meningkatkan kepuasan kerja, namun kepuasan kerja tidak serta-merta berdampak positif terhadap kinerja.

#### m. Uji Hipotesis

**Tabel 4. 5 Hasil Penelitian [22]**

No	Hipotesis	t Hitung	Sig.	t Tabel	Keputusan	Keterangan
1	Gaya Kepemimpinan → Kepuasan Kerja	0,613	0,542	1,991	Ditolak	Tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja
2	Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja	6,978	0,000	1,991	Diterima	Berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja
3	Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	-0,269	0,789	1,991	Ditolak	Tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan
4	Gaya Kepemimpinan → Kinerja Karyawan	3,793	0,000	1,991	Diterima	Berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
5	Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan	3,486	0,000	1,991	Diterima	Berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

6	Gaya Kepemimpinan dimediasi Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan (Sobel)	-0,440 (Z)	-	1,96	Ditolak (mediasi tidak signifikan)	Tidak dimediasi secara signifikan oleh Kepuasan Kerja
7	Budaya Organisasi dimediasi Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan (Sobel)	1,00 (Z)	-	1,96	Ditolak (mediasi tidak signifikan)	Tidak dimediasi secara signifikan oleh Kepuasan Kerja

Merujuk pada hasil olahan data, teridentifikasi bahwa *style* kepemimpinan yang dipakai di PT Merak Jaya Beton ternyata belum menimbulkan efek yang berarti terhadap level rasa puas kerja dari tenaga kerja. Meskipun peran pemimpin sering dianggap penting dalam membentuk suasana kerja, dalam konteks ini karyawan tampaknya lebih banyak bergantung pada kontribusi unsur-unsur eksternal lainnya seperti kondisi lingkungan kerja, sistem kompensasi, atau fasilitas kerja yang tersedia.

Di sisi lain, budaya organisasi justru menunjukkan Kontribusi yang signifikan dan mengarah positif terhadap persepsi kepuasan bekerja. Ketika nilai-nilai budaya di dalam perusahaan seperti kerja sama, keterbukaan, dan rasa memiliki tertanam dengan baik, karyawan cenderung merasa lebih nyaman dan termotivasi dalam menjalani pekerjaannya.

Namun menariknya, meskipun budaya organisasi berdampak besar pada kepuasan kerja, hal itu tidak serta-merta berdampak langsung pada kinerja karyawan. Temuan analisis mengindikasikan bahwa kepuasan kerja tidak selalu sejalan dengan peningkatan produktivitas atau performa kerja. Dalam hal ini, faktor-faktor seperti sistem penghargaan, kejelasan target, atau dukungan dari atasan mungkin lebih menentukan keberhasilan kerja seseorang dibandingkan rasa puas semata.

Sementara itu, gaya kepemimpinan terbukti secara langsung berdampak positif terhadap kinerja. Seorang pemimpin yang efektif dalam menyusun dan mengomunikasikan petunjuk kerja secara terang, mendukung karyawan, dan menjalin interaksi komunikasi yang efektif dan harmonis, cenderung mampu mendorong timnya guna memperoleh pencapaian kinerja yang lebih optimal. Begitupun dengan budaya organisasi. Situasi kerja yang mendukung serta prinsip-prinsip yang dipegang secara kolektif, serta rasa memiliki terhadap perusahaan, terbukti mampu meningkatkan tanggung jawab dan semangat kerja pegawai.

Menariknya, temuan penelitian ini turut mengungkap bahwa kepuasan kerja tidak memainkan fungsi mediasi dalam menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan maupun budaya organisasi terhadap performa karyawan. Secara implisit, temuan ini juga menampakkan bahwasannya baik gaya kepemimpinan maupun budaya organisasi memberikan dampak langsung terhadap performa kerja, tanpa perlu dimediasi oleh tingkat kepuasan kerja. Fakta ini menguatkan asumsi bahwa dalam praktik lapangan, pencapaian kinerja pegawai lebih ditentukan oleh variabel-variabel yang bersifat langsung, seperti arahan pemimpin atau nilai-nilai kerja yang ditanamkan perusahaan, daripada hanya sekadar perasaan puas yang bersifat subjektif.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Menurut hasil pemrosesan informasi serta uji hipotesis yang diberlakukan, diperoleh sejumlah simpulan utama sebagaimana diuraikan berikut:

1. Gaya kepemimpinan tak menunjukkan hubungan yang signifikan pada tingkat kepuasan kerja karyawan. Temuan ini mencerminkan bahwa dalam lingkungan organisasi yang menjadi objek penelitian, gaya kepemimpinan belum memberikan pengaruh langsung yang berarti terhadap tingkat kepuasan kerja.
2. Budaya organisasi memberi kontribusi positif yang signifikan pada tingkat kepuasan kerja karyawan. Dengan kata lain, keberadaan budaya organisasi yang solid dan kondusif berperan dalam membentuk atmosfer kerja yang memberikan kepuasan bagi para karyawan.
3. Tingkat kepuasan kerja tidak menampakkan efek yang signifikan pada pencapaian kinerja pegawai. Hasil tersebut merefleksikan bahwa sejauh ini, kepuasan kerja belum muncul sebagai variabel yang paling berpengaruh dalam mendorong performa kerja karyawan.
4. Gaya kepemimpinan menunjukkan efek yang konstruktif dan signifikan pada kinerja karyawan, mengindikasikan bahwasannya kepemimpinan yang efektif mampu secara langsung meningkatkan performa kerja pegawai tanpa memerlukan peran mediasi dari kepuasan kerja.

5. Budaya organisasi terbukti punya efek yang positif serta signifikan pada kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa sistem nilai dan norma kerja yang kokoh dan suportif berkontribusi dalam meningkatkan capaian kinerja secara optimal.

6. Kepuasan kerja tidak berperan secara signifikan sebagai mediator dalam relasi antara cara memimpin dan kultur organisasi pada kinerja karyawan. Oleh karena itu, kedua variabel independen tersebutengaruhi kinerja secara eksplisit tanpa melalui jalur mediasi kepuasan kerja.

Secara umum, hasil riset ini menegaskan bahwasannya kultur organisasi serta *style* kepemimpinan adalah dua elemen pokok yang secara langsung memengaruhi kinerja karyawan, sementara Kepuasan Kerja tidak memainkan peran mediasi yang signifikan dalam hubungan tersebut.

### Saran

Merujuk pada simpulan yang telah diuraikan sebelumnya, berikut ini disampaikan sejumlah rekomendasi yang dapat dipertimbangkan:

1. Bagi pihak manajemen, penting untuk terus memperkuat budaya organisasi yang positif, adaptif, serta partisipatif agar bisa membantu peningkatan baik kepuasan kerja maupun kinerja pegawai secara keseluruhan. Budaya yang kuat menjadi fondasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif.
2. Pimpinan atau atasan langsung diharapkan untuk mengembangkan gaya kepemimpinan yang lebih responsif, komunikatif, dan memberdayakan karyawan. Karena gaya kepemimpinan terbukti berdampak langsung terhadap kinerja, pendekatan yang berorientasi pada motivasi dan pencapaian hasil perlu ditingkatkan.
3. Untuk pengembangan sumber daya manusia (SDM), perlu dilakukan pelatihan dan pembinaan secara berkelanjutan, baik yang berkaitan dengan peningkatan kompetensi kepemimpinan maupun pembentukan nilai-nilai organisasi yang mendukung produktivitas.
4. Peneliti setelahnya dianjurkan untuk dilakukan eksplorasi lanjutan dalam penelitian berikutnya peran variabel mediasi lain yang mungkin lebih relevan dalam menjelaskan hubungan antara *style* kepemimpinan dan kultur organisasi pada performa tenaga kerja, seperti motivasi kerja, keterlibatan karyawan (employee engagement), atau komitmen organisasi.
5. Dalam kebijakan strategis, organisasi sebaiknya tidak hanya fokus pada pencapaian kepuasan kerja semata, tetapi juga pada penguatan sistem kerja, komunikasi internal, serta struktur organisasi yang mendukung performa secara langsung.

Dengan mempertimbangkan saran-saran tersebut, diharapkan organisasi dapat mengoptimalkan potensi sumber daya manusianya melalui pendekatan yang lebih terarah dan berbasis bukti ilmiah.

### DAFTAR PUSTAKA

- [1] A. Marhendra and R. Wahyuningtyas, "Enrichment: Journal of Multidisciplinary Research and Development The Effect of Leadership Style and Employee Motivation on Employee Performance of Pt. Indotoko Pangan Makmur," *Enrich. J. Multidiscip. Res. Dev.*, vol. 2, no. 7, p. 2024, 2025.
- [2] R. Bangun, R. Siringoringo, S. Suali, and H. Simamora, "IMPROVING EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH LEADERSHIP STYLE AND WORK DISCIPLINE," *JURSIMA*, vol. 12, no. 2, pp. 101–105, 2025.
- [3] T. Tarjono, "The Effect of Organizational Culture on Employee Performance Mediated by Work Motivation at PT. Permodalan Nasional Madani Cianjur Branch," *Involv. Int. J. Bus.*, vol. 1, no. 4, pp. 293–301, 2024.
- [4] M. M. W. Kurniawan, "Influence of Organizational Culture on Employee Performance at Yayasan Pendidikan Al Hikmah," *INCOME Innov. Econ. Manag.*, vol. 2, no. 2, pp. 6–10, 2024.
- [5] D. A. Farsole, "The Relationship Between Job Satisfaction and Employee Performance," *Interantional J. Sci. Res. Eng. Manag.*, vol. 07, no. 08, 2023, doi: 10.55041/ijrsrem25487.
- [6] R. N. Nugraha, D. Handayani, and D. Safitri, "Employee Performance Indicators at PT. Idea Indonesia Tbk," *West Sci. Soc. Humanit. Stud.*, vol. 2, no. 03, pp. 518–525, 2024, doi: 10.58812/wsshs.v2i03.730.
- [7] I. Guerra-López, "Proven Approaches for Improving Program and Organizational Performance.," *Perform. Eval.*, 2013.
- [8] E. Budiyanto and M. Mochklas, *Kinerja Karyawan Ditinjau dari Aspek Gaya Kepemimpinan Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja*. 2020.
- [9] B. Mudjiyanto, G. Sukmaranti, H. Lusianawati, and Launa, "Analisis Gaya Komunikasi dan Gaya Kepemimpinan Dua Presiden Legendaris Indonesia," *JIKA (Jurnal Ilmu Komun. Andalan)*, vol. 6, no. 2, pp. 155–177, 2023, doi: 10.31949/jika.v6i2.7236.

- [10] D. A. A. Ahmad Prayudi, Warsani Purnama Sari, *Kepemimpinan-Ahmad-Prayudi*. 2022.
- [11] M. Syukri, H. Hasniati, and B. Ahmad, "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dinas Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Enrekang," *Kolaborasi J. Adm. Publik*, vol. 8, no. 2, pp. 223–241, 2022, doi: 10.26618/kjap.v8i2.8427.
- [12] T. W. Reader and A. Gillespie, "Developing a battery of measures for unobtrusive indicators of organisational culture: a research note," *J. Risk Res.*, vol. 26, no. 1, pp. 1–18, 2023, doi: 10.1080/13669877.2022.2108116.
- [13] R. R. Alhempri, M. M. SE, S. E. Alex Zamii, and A. Lukas, *Budaya organisasi*. Takaza Innovatix Labs, 2024.
- [14] E. R. Meilani and R. Dwiyanti, "Confirmatory Factor Analysis of Job Satisfaction," *Malaysian Bus. Manag. J.*, vol. 1, no. 2, pp. 88–91, 2022, doi: 10.26480/mbmj.02.2022.88.91.
- [15] R. Vinodhini and S. Ramkumar, "A study on job satisfaction of higher secondary school teachers in Madurai," *J. Stat. Manag. Syst.*, vol. 25, no. 5, pp. 1021–1031, 2022, doi: 10.1080/09720510.2022.2083829.
- [16] R. Alam and R. A. Nurimansjah, *Manajemen Talenta & Kepuasan Kerja*. 2022. [Online]. Available: [https://repository.umi.ac.id/1257/1/EBOOK Manajemen Talenta dan Kepuasan Kerja - Roslina Alam%2C Ris Akril Nurimansjah.pdf](https://repository.umi.ac.id/1257/1/EBOOK%20Manajemen%20Talenta%20dan%20Kepuasan%20Kerja%20Roslina%20Alam%20Ris%20Akril%20Nurimansjah.pdf)
- [17] F. Panjaitan, "Peran Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan," *JKBM (Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen)*, vol. 8, no. 2, pp. 128–139, 2022.
- [18] B. S. Ratna, W. D. P., Noviyansyah, R., & Riza, "Metode Penelitian Kuantitatif," *Metodol. Penelit.*, 2021.
- [19] N. H. A. Hardani, J. Ustiawaty, E. F. Utami, R. R. Istioqmah, R. Fardani, and N. H. A. Dhika Juliana Sukmana, "Buku Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif," *Repos. Uinsu. Ac. Id (Issue April)*, 2020.
- [20] R. W. D. Paramita, N. Rizal, and R. B. Sulistyan, "Metode penelitian kuantitatif," 2021, *Widya Gama Press*.
- [21] Sugiono, "Metode Penelitian Metode Penelitian," *Metod. Penelit. Kualitatif*, no. 17, p. 43, 2019, [Online]. Available: [http://repository.unpas.ac.id/30547/5/BAB III.pdf](http://repository.unpas.ac.id/30547/5/BAB%20III.pdf)
- [22] S. Hermawan and W. Hariyanto, "Buku ajar Metode Penelitian Bisnis (kuantitatif dan kualitatif)," *Umsida Press*, pp. 1–207, 2022.
- [23] A. Heryana, "Analisis data penelitian kuantitatif," *Penerbit Erlangga, Jakarta, June*, pp. 1–11, 2020.
- [24] J. Harlan, "Analisis regresi linear," *J. Chem. Inf. Model.*, vol. 53, no. 9, pp. 1–119, 2018.