



PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KSP SAHABAT BINTANG MANDIRI SEMARANG

Vincentius Ivan Irdianta^{1*)}, Endang Rusdianti²⁾, Wyati Saddewisasi³⁾

¹⁾ Magister Manajemen, Universitas Semarang, Semarang

Info Artikel

Sejarah Artikel:

Diterima 12 Januari 2025

Disetujui 3 maret 2025

Dipublikasikan 28 maret 2025

Keywords:

Budaya organisasi; Gaya kepemimpinan, Pemberdayaan, Kepuasan, Kinerja

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan pemberdayaan karyawan terhadap Kinerja karyawan baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja. Populasi yang digunakan dalam adalah karyawan KSP Sahabat Bintang Mandiri Semarang dengan jumlah 55 orang, dengan teknik sampling metode sensus atau sampel jenuh sehingga jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 55 responden. Teknik analisis data yang digunakan analisis regresi linear berganda, dan uji sobel. Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan pemberdayaan karyawan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi, gaya kepemimpinan, pemberdayaan karyawan, dan kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji mediasi diperoleh bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh budaya organisasi, pengaruh gaya kepemimpinan, dan pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut menunjukkan jika budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan pemberdayaan karyawan harus dapat dikombinasikan dengan kepuasan kerja, agar kinerja karyawan yang dihasilkan menjadi lebih optimal.

IMPROVING EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION AS AN INTERVENING VARIABLE AT KSP SAHABAT BINTANG MANDIRI SEMARANG

Abstract

The purpose of this research is to analyze the influence of organizational culture, leadership style, and employee empowerment on employee performance both directly and through job satisfaction. The population used in this research were all employees of KSP Sahabat Bintang Mandiri Semarang with a total of 55 people, with the side technique used being the census method or saturated sample so that the number of samples in this research was 55 respondents. Data analysis technique used is multiple linear regression analysis, and the Sobel test. The research results showed that organizational culture, leadership style, and employee empowerment partially had a positive and significant effect on job satisfaction. Organizational culture, leadership style, employee empowerment, and job satisfaction partially have a positive and significant effect on employee performance. The results of the mediation test showed that job satisfaction can mediate the influence of organizational culture, the influence of leadership style, and the influence of employee empowerment on employee performance.

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai aset utama yang menentukan keberhasilan organisasi, sehingga harus dikelola secara profesional untuk menyeimbangkan kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan kemampuan organisasi (Mappamiring et al., 2020). Keberhasilan organisasi bergantung pada kinerja karyawan, yang dapat ditingkatkan melalui manajemen yang efektif dan berdaya guna. Dengan manajemen yang baik, karyawan dapat bekerja lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi (Djuremi et al., 2016).

Kinerja karyawan mencerminkan hasil kerja, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja yang optimal menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan menjadi modal penting bagi organisasi dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, pimpinan organisasi harus memperhatikan dan meningkatkan kinerja karyawan, karena kinerja yang tinggi berkontribusi langsung pada keberhasilan organisasi (Pallawagau, 2021). Kinerja karyawan yang optimal tercapai ketika organisasi mampu memanfaatkan potensi karyawannya secara maksimal. Untuk meningkatkan kinerja, organisasi perlu memahami faktor-faktor yang memengaruhinya, seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan (Parulian & Hasibuan, 2017), serta pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja (Fitriati, 2020).

Penelitian ini mengkaji kinerja karyawan di Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Sahabat Bintang Mandiri Semarang, yang dikenal sebagai rujukan bagi koperasi lain dalam aspek likuiditas, perkembangan usaha, dan kesehatan permodalan. Koperasi ini memiliki peran penting dalam mendukung perekonomian masyarakat, khususnya di Semarang Timur, dengan menyediakan modal usaha bagi anggota maupun masyarakat yang membutuhkan dana, baik untuk kepentingan konsumtif maupun produktif. Untuk memberikan pelayanan yang optimal, setiap karyawan dituntut meningkatkan kinerjanya agar koperasi dapat terus berkembang. Upaya ini menghadapi berbagai hambatan, baik dari faktor internal maupun eksternal, yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan. Hal ini tercermin dalam evaluasi *Key Performance Indicator* (KPI) di setiap bagian koperasi, yang menjadi tolok ukur efektivitas dan produktivitas karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Sahabat Bintang Mandiri Semarang pada periode 2021–2023 masih belum optimal, terlihat dari angka *Key Performance Indicator* (KPI) di setiap divisi yang belum mencapai 100%. Divisi Customer Service mengalami sedikit penurunan dalam pelayanan nasabah, meskipun berhasil mempertahankan hubungan dengan mereka. Divisi Marketing dan Collecting menghadapi tantangan serius dengan penurunan akuisisi nasabah baru, penyaluran kredit, dan penagihan pinjaman, menandakan perlunya evaluasi strategi di sektor ini. Di sisi lain, beberapa divisi menunjukkan kinerja positif, seperti Divisi Proses Bisnis yang mencatat peningkatan efektivitas operasional, meskipun masih memerlukan perbaikan dalam pengajuan dan pencairan kredit. Divisi Administrasi & Keuangan berhasil menjaga akuntabilitas

finansial dan ketepatan pelaporan, sementara Divisi HRD mengalami kemajuan dalam manajemen SDM, terutama dalam pelaporan kegiatan dan rekrutmen, namun masih perlu meningkatkan aspek pelatihan dan pengembangan karyawan. Secara keseluruhan, diperlukan intervensi strategis untuk meningkatkan kinerja koperasi, terutama dalam pemasaran dan penagihan, serta mempertahankan keunggulan di bidang operasional dan keuangan. Oleh karena itu, manajemen Koperasi Simpan Pinjam Sahabat Bintang Mandiri Semarang harus segera mengatasi permasalahan ini demi keberlanjutan dan pertumbuhan koperasi di masa depan.

Penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil yang bervariasi, di mana beberapa penelitian menemukan pengaruh positif dan signifikan, sementara yang lain tidak menemukan hubungan yang signifikan. Inkonsistensi hasil ini menciptakan research gap yang memotivasi penelitian lebih lanjut. Untuk menjembatani gap tersebut, kepuasan kerja dipertimbangkan sebagai variabel mediasi yang dapat memperkuat hubungan antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja mencerminkan sikap emosional yang positif terhadap pekerjaan, yang berdampak pada semangat kerja, disiplin, dan prestasi karyawan (Hasibuan, 2017). Karyawan yang merasa puas akan bekerja lebih baik, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka (Siswanti & Pratiwi, 2020). Beberapa penelitian sebelumnya mendukung peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, seperti dalam hubungan budaya organisasi terhadap kinerja (Pallawagau, 2021; Permatasari & Irawati, 2021; Sari et al., 2021), gaya kepemimpinan terhadap kinerja (Paais & Pattiruhu, 2020; Annisa & Supriyanto, 2021), serta pemberdayaan karyawan terhadap kinerja (Marwan et al., 2020; Rifai & Tjahjaningsih, 2022). Oleh karena itu, kepuasan kerja menjadi faktor penting yang dapat memperkuat pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap kinerja karyawan.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah suatu hasil atau tingkat keberhasilan dari apa yang dilakukan oleh karyawan dalam melaksanakan tanggung jawab yang diberikan kepadanya selama jangka waktu tertentu dengan memperhatikan standar kerja, tujuan atau target yang telah ditentukan sebelumnya sehingga ada keseragaman dalam tingkat kinerja (Sigalingging & Pakpahan, 2021). Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan keseluruhan seseorang selama periode tertentu dalam melaksanakan suatu tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan sebelumnya dan disepakati bersama (Rahmawathi & Supartha, 2018).

Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah kumpulan sistem nilai yang diakui dan dibuat semua anggotanya yang membedakan perusahaan yang satu dengan yang lainnya (Robbins & Judge, 2018). Budaya organisasi adalah sesuatu yang dilakukan oleh organisasi untuk

menerapkan nilai-nilai, prinsip, tradisi, dan cara kerja yang dianut oleh anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama yang berlaku (Sari et al., 2021).

Penelitian Murtiningsih et al., (2017) menyatakan adanya penerapan budaya organisasi yang semakin kuat memberikan dampak positif terhadap peningkatan kepuasan kerja. Hasil penelitian Parulian & Hasibuan (2017) yang menyatakan bahwa penerapan budaya organisasi dalam suatu perusahaan akan memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kepuasan kerja yang dialami karyawan. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Arifudin et al., (2018), Pallawagau (2021), dan Sari et al., (2021) yang menyatakan dengan semakin baik penerapan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

H1 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Murtiningsih et al., (2017) menyatakan penerapan budaya organisasi yang semakin tinggi dalam perusahaan akan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawannya. Hasil penelitian Arifudin et al., (2018) menyatakan dengan budaya organisasi yang semakin tinggi pada perusahaan akan memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini diperkuat hasil penelitian Parulian & Hasibuan (2017), Santoso (2020), Paais & Pattiruhu (2020), Pallawagau (2021), Sari et al., (2021) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H4 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan sebagai kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusi bagi efektivitas dan keberhasilan organisasi (Sari et al., 2021). Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya (Murtiningsih et al., 2017).

Penelitian Murtiningsih et al., (2017) menyatakan semakin baik penerapan gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam perusahaan dapat berdampak pada peningkatan kepuasan kerja. Hasil penelitian Parulian & Hasibuan (2017) yang menyatakan semakin tinggi gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam perusahaan dapat memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kepuasan kerja. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Bernanthos (2018), Irwan et al., (2020), dan Johan (2020), Paais & Pattiruhu (2020), dan Annisa & Supriyanto (2021) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang diajukan adalah:

H2 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Murtiningsih et al., (2017) menyatakan bahwa dengan gaya kepemimpinan yang semakin baik dalam suatu perusahaan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja

karyawan. Hasil penelitian Parulian & Hasibuan (2017) yang menyatakan semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam perusahaan akan memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hasil dari penelitian Bernanthos (2018) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Irwan et al., (2020), Johan (2020), Annisa & Supriyanto (2021), Sari et al., (2021), Tangkeallo (2021) yang menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H5 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pemberdayaan Karyawan

Pemberdayaan mengandung pengertian perlunya keleluasaan kepada individu untuk bertindak dan sekaligus bertanggung jawab atas tindakannya sesuai dengan tugas yang diembannya (Johan, 2020). Pemberdayaan karyawan merupakan pemberian tanggungjawab dan wewenang dari atasan kepada bawahan, yang melibatkan adanya berbagi informasi dan pengetahuan untuk memandu karyawan dalam bertindak sesuai dengan tujuan organisasi (Rifai & Tjahjaningsih, 2022).

Penelitian Ayuningtyas & Djastuti (2017) menyatakan dengan adanya pemberdayaan karyawan yang semakin tinggi akan berdampak pada peningkatan kepuasan kerja. Hasil penelitian Arifudin et al., (2018) yang menyatakan bahwa semakin tinggi pemberdayaan karyawan yang dilakukan oleh perusahaan dapat memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Fitriati (2020), Johan (2020), Marwan et al., (2020), dan Rifai & Tjahjaningsih (2022) yang menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan akan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H3 : Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Ayuningtyas & Djastuti (2017) menyatakan dengan adanya pemberdayaan karyawan yang semakin tinggi memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian Fitriati (2020) yang menyatakan dengan adanya pemberdayaan karyawan semakin tinggi dalam perusahaan dapat memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian Johan (2020) juga menyatakan dengan semakin tinggi pemberdayaan karyawan dalam perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Marwan et al., (2020) Ekayanti (2022), dan Rifai & Tjahjaningsih (2022) yang menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H6 : Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menjadi sesuatu yang penting dalam pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Kepuasan kerja merupakan hasil suka atau tidak suka

seorang karyawan terhadap pekerjaannya (Annisa & Supriyanto, 2021). Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang yang dirasakan anggota organisasi atas peran atau pekerjaannya dalam organisasi dengan indikator perasaan terhadap pekerjaan itu sendiri, perasaan terhadap upah, perasaan terhadap promosi, perasaan terhadap penyelia, perasaan terhadap kerja tim atau situasi kerja (Sari et al., 2021).

Penelitian Ayuningtyas & Djastuti (2017) menyatakan dengan adanya rasa puas yang dialami oleh karyawan pada pekerjaan, akan memberikan dampak yang positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian Murtiningsih et al., (2017) yang menyatakan dengan semakin tinggi kepuasan kerja yang dialami oleh karyawan dapat memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Parulian & Hasibuan (2017), Arifudin et al., (2018), Bernanthos (2018), Fitriati (2020), Irwan et al., (2020), Johan (2020), Marwan et al., (2020), Paais & Pattiruhu (2020), Santoso (2020), Annisa & Supriyanto (2021), Pallawagau (2021), Sari et al., (2021) dan Rifai & Tjahjaningsih (2022) yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hipotesis yang diajukan adalah:

H7 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H8 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

H9 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

H10 : Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan *explanatory research*, yaitu metode yang digunakan untuk menjelaskan hubungan antara variabel yang diteliti serta menguji hipotesis yang diajukan (Sugiyono, 2019). Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh variabel independen, yaitu budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan pemberdayaan karyawan, terhadap variabel kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Variabel budaya organisasi diukur dengan indikator inovasi dan pengambilan risiko, perhatian ke hal yang rinci, orientasi hasil, orientasi tim, keagresifan, dan stabilitas (Ariani & Harun, 2018). Gaya kepemimpinan diukur dengan indikator kemampuan mengambil keputusan, kemampuan komunikasi, kemampuan mengendalikan bawahan, tanggung jawab pimpinan, dan kemampuan mengendalikan emosi (Halima et al., 2018). Pemberdayaan karyawan diukur dari indikator arti (*meaning*), kompetensi (*competence*), pendeterminasian diri (*self-determination*), dan pengaruh (*impact*) (Sulistiono et al., 2019). Kepuasan kerja diukur dengan indikator bertanggung jawab pada pekerjaan itu sendiri, gaji yang diterima, adanya kesempatan promosi, pengawasan yang baik, mampu bekerjasama dengan rekan kerja, dan terciptanya kondisi atau lingkungan kerja nyaman

(Rifai & Tjahjaningsih, 2022). Kinerja karyawan diukur dengan indikator kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, inisiatif, kerjasama, dan ketaatan (Sari et al., 2021).

Populasi yang digunakan adalah pimpinan dan seluruh karyawan Koperasi Sahabat Bintang Mandiri Semarang dengan jumlah 55 orang. jumlah populasi yang digunakan hanya berjumlah 55 orang pegawai saja, maka seluruh jumlah populasi tersebut akan digunakan sebagai sampel penelitian. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah metode sensus atau sampel jenuh yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2019).

Metode analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan analisis kuantitatif dengan menggunakan bantuan program SPSS. analisis deskriptif menggunakan teknik nilai rerata, sedangkan analisis kuantitatif menggunakan metode regresi linear berganda, analisis jalur dan uji sobel.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji validitas dilihat dari nilai *Corrected Item – Total Correlation*. Jika koefisien antara item dengan total item sama atau diatas 0,2 maka item tersebut dinyatakan valid, tetapi jika nilainya dibawah 0,2 maka item tersebut dinyatakan tidak valid. Untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai (α) $\geq 0,70$. Hasil pengujian validitas dan reliabilitas dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Indikator	<i>Corrected Item – Total Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
Budaya Organisasi (X1)	Inovasi dan pengambilan risiko	0,493	0,809
	Perhatian ke hal yang rinci	0,442	
	Orientasi hasil	0,633	
	Orientasi tim	0,576	
	Keagresifan	0,616	
	Stabilitas	0,660	
Gaya Kepemimpinan (X2)	Kemampuan mengambil keputusan	0,533	0,762
	Kemampuan komunikasi	0,386	
	Kemampuan mengendalikan bawahan	0,518	
	Tanggung jawab pimpinan	0,673	
	Kemampuan mengendalikan emosi	0,692	
Pemberdayaan Karyawan (X3)	Arti (<i>Meaning</i>)	0,724	0,783
	Kompetensi (<i>Competence</i>)	0,471	
	Pendeterminasian diri (<i>Self-determination</i>)	0,584	
	Pengaruh (<i>Impact</i>)	0,596	
Kepuasan Kerja (Z)	Bertanggung jawab pada pekerjaan itu sendiri	0,793	0,886
	Gaji yang diterima	0,845	
	Adanya kesempatan promosi	0,490	
	Pengawasan yang baik	0,656	
	Mampu bekerjasama dengan rekan	0,689	

Variabel	Indikator	Corrected Item – Total Correlation	Cronbach's Alpha
Kinerja Karyawan (Y)	kerja		
	Terciptanya kondisi atau lingkungan kerja nyaman	0,730	
	Kualitas kerja	0,635	0,824
	Kuantitas kerja	0,635	
	Tanggung jawab	0,524	
	Inisiatif	0,499	
	Kerjasama	0,593	
	Ketaatan	0,684	

Sumber: Data primer diolah, 2023.

Setiap indikator yang digunakan dalam penelitian ini memiliki nilai r hitung yang lebih besar dari r tabel (r hitung $> 0,2$), sehingga seluruh indikator dari masing-masing variabel dinyatakan valid. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam kuesioner mampu mengukur variabel yang diteliti secara akurat dan sesuai dengan tujuan penelitian.

Setiap variabel dalam penelitian ini memiliki nilai Cronbach's Alpha yang melebihi 0,70, artinya seluruh konsep pengukuran variabel dapat dikategorikan reliabel, yang menandakan bahwa kuesioner yang digunakan andal. Hasil ini menunjukkan bahwa jawaban responden bersifat konsisten, sehingga instrumen penelitian ini dapat dijadikan referensi untuk penelitian di masa selanjutnya.

Jumlah sampel yang digunakan adalah 55 responden, nilai t tabel diperoleh melalui rumus, $df = n - 1 - k$, sehingga nilai df adalah $df = 55 - 1 - 3 = 51$, dengan tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$, maka diperoleh nilai t tabel sebesar 2,008. Hasil uji hipotesis yaitu sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis Parsial – Pengaruh Langsung

Pengaruh Variabel	Beta	t hitung	Sig.	Keterangan
Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja	0,362	3,782	0,000	H1 diterima
Gaya Kepemimpinan → Kepuasan Kerja	0,340	4,022	0,000	H2 diterima
Pemberdayaan Karyawan → Kepuasan Kerja	0,376	4,160	0,000	H3 diterima
Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan	0,184	2,122	0,039	H4 diterima
Gaya Kepemimpinan → Kinerja Karyawan	0,166	2,139	0,037	H5 diterima
Pemberdayaan Karyawan → Kinerja Karyawan	0,183	2,187	0,033	H6 diterima
Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0,526	4,691	0,000	H7 diterima

Sumber: Data primer diolah, 2023.

Hasil uji statistik t diperoleh besarnya nilai t hitung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja lebih besar dari t tabel ($3,782 > 2,008$), serta nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05. Keputusannya adalah menerima Hipotesis alternatif (H_a). Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis satu yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kepuasan kerja **dapat diterima**. Hasil uji statistik t diperoleh besarnya nilai t hitung gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja lebih besar dari t tabel ($4,022 > 2,008$), serta nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05. Keputusannya adalah menerima Hipotesis alternatif (H_a). Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis dua yang menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja **dapat diterima**. Hasil uji statistik t diperoleh besarnya nilai t hitung pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja lebih besar dari t tabel ($4,160 > 2,008$), serta nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05. Keputusannya adalah menerima Hipotesis alternatif (H_a). Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis tiga yang menyatakan pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja **dapat diterima**.

Hasil uji statistik t diperoleh besarnya nilai t hitung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan lebih besar dari t tabel ($2,122 > 2,008$), serta nilai signifikansi 0,039 lebih kecil dari 0,05. Keputusannya adalah menerima Hipotesis alternatif (H_a). Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis empat yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan **dapat diterima**. Hasil uji statistik t diperoleh besarnya nilai t hitung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan lebih besar dari t tabel ($2,139 > 2,008$), serta nilai signifikansi 0,037 lebih kecil dari 0,05. Keputusannya adalah menerima Hipotesis alternatif (H_a). Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis lima yang menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan **dapat diterima**. Hasil uji statistik t diperoleh besarnya nilai t hitung pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan lebih besar dari t tabel ($2,187 > 2,008$), serta nilai signifikansi 0,033 lebih kecil dari 0,05. Keputusannya adalah menerima Hipotesis alternatif (H_a). Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis enam yang menyatakan pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan **dapat diterima**. Hasil uji statistik t diperoleh besarnya nilai t hitung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan lebih besar dari t tabel ($4,691 > 2,008$), serta nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05. Keputusannya adalah menerima Hipotesis alternatif (H_a). Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis tujuh yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan **dapat diterima**.

Tabel 3. Hasil Uji Mediasi – Pengaruh Tidak Langsung

Variabel	<i>Sobel Test Statistic</i>	<i>Two-tailed probability</i>	Keterangan
$X1 \rightarrow Z \rightarrow Y$	3,009	0,003	H8 diterima
$X2 \rightarrow Z \rightarrow Y$	2,876	0,004	H9 diterima
$X3 \rightarrow Z \rightarrow Y$	3,111	0,002	H10 diterima

Sumber: Data primer diolah, 2023.

Nilai *Sobel test statistic* pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja lebih besar dari nilai t tabel $3,009 > 1,96$ dan nilai signifikan 0,003 lebih kecil dari 0,05. Hal ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja secara signifikan dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, artinya hipotesis

delapan (H8) **dapat diterima**. Nilai *Sobel test statistic* pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja lebih besar dari nilai t tabel $2,876 > 1,96$ dan nilai signifikan $0,004$ lebih kecil dari $0,05$. Hal ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja secara signifikan dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, artinya hipotesis sembilan (H9) **dapat diterima**. Nilai *Sobel test statistic* pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja lebih besar dari nilai t tabel $3,111 > 1,96$ dan nilai signifikan $0,002$ lebih kecil dari $0,05$. Hal ini menjelaskan kepuasan kerja secara signifikan dapat memediasi pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan, artinya hipotesis sepuluh (H10) **dapat diterima**.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan secara teoritis jika budaya organisasi sebagai konstruk yang menjadi salah satu faktor sebagai penentu untuk meningkatkan rasa puas yang dirasakan oleh karyawan Koperasi Sahabat Bintang Mandiri Semarang. Budaya organisasi dapat berdampak terhadap peningkatan kepuasan kerja karena penerapan budaya organisasi perusahaan yang diterapkan seperti adanya orientasi hasil dan orientasi tim dapat mengembangkan kemampuan dari karyawan dalam bekerja, sehingga dengan peningkatan dari penerapan budaya tersebut berpengaruh terhadap rasa puas yang dimiliki karyawan Koperasi Sahabat Bintang Mandiri Semarang. Hal ini menunjukkan jika budaya organisasi yang tinggi dapat memberikan dampak terhadap kepuasan kerja yang tinggi juga. Apabila dikaitkan dengan hasil analisis deskriptif, menunjukkan jika indikator paling dominan adalah perhatian ke hal yang rinci, kemudian orientasi hasil, orientasi tim, keagresifan, stabilitas, dan inovasi dan pengambilan risiko telah membuktikan jika setiap karyawan telah memperhatikan hal lebih rinci, memiliki orientasi akan hasil kerja, berorientasi pada tim kerja, agresif dalam bekerja, memiliki stabilitas yang baik dalam bekerja, serta memiliki inovasi dan pengambilan risiko yang baik, sehingga dapat memberikan dampak terhadap kepuasan kerja karyawan Koperasi Sahabat Bintang Mandiri Semarang. Hasil ini sejalan dengan penelitian Murtiningsih et al., (2017), Parulian & Hasibuan (2017), Arifudin et al., (2018), Pallawagau (2021), dan Sari et al., (2021) yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan jika penerapan gaya kepemimpinan dapat menjadi faktor penting untuk meningkatkan rasa puas karyawan Koperasi Sahabat Bintang Mandiri Semarang. Hasil ini mengindikasikan jika penerapan gaya kepemimpinan yang semakin positif oleh pimpinan Koperasi Sahabat Bintang Mandiri Semarang, akan memberikan dampak atau efek yang positif pada tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawannya. Hasil ini menunjukkan jika dikaitkan dengan hasil analisis deskriptif menunjukkan jika indikator gaya kepemimpinan yang paling dominan adalah kemampuan komunikasi, kemudian indikator kemampuan mengambil keputusan,

tanggung jawab pimpinan, kemampuan mengendalikan bawahan, serta kemampuan mengendalikan emosi. Hal ini menunjukkan dengan semakin tinggi pimpinan Koperasi Sahabat Bintang Mandiri Semarang memiliki kemampuan dalam mengambil keputusan untuk kepentingan perusahaan, mampu berkomunikasi dengan baik, memiliki kemampuan yang baik mengendalikan bawahannya dalam bekerja, memiliki tanggung jawab tinggi kepada bawahannya, serta memiliki kemampuan yang baik untuk mengendalikan emosinya saat bekerja, membuat karyawan menjadi lebih nyaman dalam bekerja, sehingga kepuasan kerja yang dirasakan karyawan semakin meningkat. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Murtiningsih et al., (2017), Parulian & Hasibuan (2017), Bernanthos (2018), Irwan et al., (2020), dan Johan (2020), Paais & Pattiruhu (2020), dan Annisa & Supriyanto (2021) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Pemberdayaan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan jika pemberdayaan karyawan dapat menjadi salah satu faktor sangat penting untuk meningkatkan rasa puas karyawan Koperasi Sahabat Bintang Mandiri Semarang. Hal ini mengindikasikan bahwa ketika karyawan merasa diberdayakan dengan tepat maka kepuasan kerja karyawan meningkat, dan karyawan yang merasa stres kerja yang dialaminya rendah maka kepuasannya juga akan meningkat, sedangkan bila karyawan merasa pemberdayaan di dalam perusahaan kurang maka kepuasan kerjanya akan menurun. Hal ini berarti dengan pemberdayaan karyawan yang tinggi akan meningkatkan kepuasan kerja. Apabila dikaitkan dengan hasil deskriptif menunjukkan jika indikator dari pemberdayaan karyawan paling dominan adalah kompetensi (*competence*), kemudian indikator arti (*meaning*), pengaruh (*impact*), serta pendeterminasian diri (*self-determination*). Karyawan yang memiliki kemampuan kerja yang dibutuhkan untuk bekerja dengan baik, pekerjaan tersebut sangat berarti karena sesuai dengan keinginannya, merasa percaya jika karyawan dapat memberikan pengaruh yang positif untuk perkembangan koperasi, dan perusahaan memberikan keleluasan kepada setiap karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik. Oleh sebab itu, tingginya pemberdayaan karyawan dalam koperasi tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawannya. Hasil ini sejalan dengan penelitian Ayuningtyas & Djastuti (2017), Arifudin et al., (2018), Fitriati (2020), Johan (2020), Marwan et al., (2020), dan Rifai & Tjahjaningsih (2022) yang menyatakan pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi yang diterapkan dapat menjadi salah satu faktor yang berperan sangat penting agar dapat meningkatkan kinerja dari Koperasi Sahabat Bintang Mandiri Semarang. Hasil ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang ada dan diterapkan pada Koperasi Sahabat Bintang Mandiri Semarang dapat mendorong para karyawannya untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat memenuhi target yang direncanakan atau sudah diharapkan oleh

pimpinan. Hasil ini menunjukkan jika budaya organisasi dalam perusahaan yang tinggi dapat memberikan dampak terhadap kinerja karyawan yang semakin tinggi. Apabila dikaitkan dengan hasil analisis deskriptif, menunjukkan jika indikator paling dominan adalah perhatian ke hal yang rinci, kemudian orientasi hasil, orientasi tim, keagresifan, stabilitas, dan inovasi dan pengambilan risiko. Hal ini telah membuktikan jika setiap karyawan telah memperhatikan hal-hal secara rinci dalam bekerja, memiliki orientasi akan hasil kerja yang tinggi, berorientasi pada tim saat menjalankan pekerjaan, mempunyai perilaku agresif dalam menyelesaikan pekerjaan, memiliki ketahanan atau stabilitas yang baik dalam bekerja, serta memiliki inovasi dan pengambilan risiko yang baik, sehingga dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan di Koperasi Sahabat Bintang Mandiri Semarang. Hasil ini sejalan dengan penelitian Murtiningsih et al., (2017), Arifudin et al., (2018), Parulian & Hasibuan (2017), Santoso (2020), Paais & Pattiruhu (2020), Pallawagau (2021), Sari et al., (2021) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang berperan penting untuk diperhatikan dalam usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan pada Koperasi Sahabat Bintang Mandiri Semarang. Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan dari seseorang berpengaruh dan menjadi faktor penentu untuk meningkatkan dan menurunkan kinerja bawahannya. Hasil ini menunjukkan dengan gaya kepemimpinan yang semakin tinggi telah memberikan dampak yang positif terhadap peningkatan kinerja karyawan yang masuk dalam kriteria tinggi. Apabila dikaitkan dengan hasil analisis deskriptif menunjukkan jika indikator gaya kepemimpinan yang paling dominan adalah kemampuan komunikasi, kemudian indikator kemampuan mengambil keputusan, tanggung jawab pimpinan, kemampuan mengendalikan bawahan, serta kemampuan mengendalikan emosi. Hal ini menunjukkan dengan semakin tinggi pimpinan Koperasi Sahabat Bintang Mandiri Semarang memiliki kemampuan dalam mengambil keputusan untuk kepentingan perusahaan, mampu berkomunikasi dengan baik, memiliki kemampuan yang baik mengendalikan bawahannya dalam bekerja, memiliki tanggung jawab tinggi kepada bawahannya, serta memiliki kemampuan yang baik untuk mengendalikan emosinya saat bekerja, membuat karyawan menjadi lebih nyaman dalam bekerja, sehingga dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam Koperasi Sahabat Bintang Mandiri Semarang sudah baik dan semakin positif, sehingga dapat memberikan dampak positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hasil ini sudah sejalan dengan penelitian yang dilakukan Murtiningsih et al., (2017), Parulian & Hasibuan (2017) Bernanthos (2018), Irwan et al., (2020), Johan (2020), Annisa & Supriyanto (2021), Sari et al., (2021), Tangkeallo (2021) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Pemberdayaan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil ini menunjukkan jika pemberdayaan karyawan dalam koperasi dapat menjadi faktor penting yang memiliki peran untuk meningkatkan kinerja karyawan di Koperasi Sahabat Bintang Mandiri Semarang. Hal ini dikarenakan jika pemberdayaan karyawan diharapkan dapat memaksimalkan kemampuan setiap individu sehingga karyawan merasa akan lebih mampu menyelesaikan tugas kerja dengan baik, sehingga dapat menghasilkan kinerja lebih optimal. Hasil ini berarti dengan pemberdayaan karyawan yang tinggi akan meningkatkan kepuasan kerja. Apabila dikaitkan dengan hasil deskriptif menunjukkan jika indikator dari pemberdayaan karyawan paling dominan adalah kompetensi (*competence*), kemudian indikator arti (*meaning*), pengaruh (*impact*), serta pendeterminasian diri (*self-determination*). Hal ini menunjukkan karyawan memiliki kemampuan kerja yang dibutuhkan untuk bekerja dengan baik, pekerjaan tersebut sangat berarti karena sesuai dengan keinginannya, merasa percaya jika karyawan dapat memberikan pengaruh yang positif untuk perkembangan koperasi, dan perusahaan memberikan keleluasan kepada setiap karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik, sehingga dengan pemberdayaan karyawan yang semakin baik dan semakin tinggi, sehingga dapat memberikan dampak positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian Ayuningtyas & Djastuti (2017), Fitriati (2020), Johan (2020), Marwan et al., (2020) Ekayanti (2022), dan Rifai & Tjahjaningsih (2022) yang menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan dapat menjadi faktor yang memiliki peran paling penting dan dominan untuk meningkatkan kinerja karyawan Koperasi Sahabat Bintang Mandiri Semarang. Hal ini mengindikasikan dengan adanya rasa puas yang dirasakan oleh setiap karyawan dalam usaha tersebut dalam bekerja, akan berdampak besar dalam peningkatan kinerja karyawan pada Koperasi Sahabat Bintang Mandiri Semarang. Hasil ini berarti dengan kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan kepuasan kerja. Apabila dikaitkan dengan hasil deskriptif menunjukkan jika indikator kepuasan kerja yang paling dominan adalah rasa puas pada kelompok kerja, kemudian diikuti indikator rasa puas akan kondisi atau lingkungan kerja, rasa puas pada promosi, rasa puas akan supervisi, rasa puas pada pekerjaan itu sendiri, serta rasa puas pada gaji. Hal ini berarti karyawan memiliki rekan-rekan kerja yang kompak dan saling mendukung, kondisi atau lingkungan kerja yang terbentuk dalam koperasi sudah baik, ada kesempatan bagi setiap karyawan untuk mengembangkan kariernya, sistem pengawasan yang diberlakukan oleh atasan menyenangkan, mampu menyelesaikan setiap tugas kerja dan tanggung jawab kerja, serta puas dengan besaran gaji dan juga sistem pembayaran gaji. Hal ini berarti jika dengan adanya kepuasan kerja yang tinggi tersebut membuat karyawan lebih bergairah untuk bekerja, sehingga prestasi

kerja yang telah dihasilkan lebih optimal. Hasil ini sejalan dengan penelitian Ayuningtyas & Djastuti (2017), Murtiningsih et al., (2017), Parulian & Hasibuan (2017), Arifudin et al., (2018), Bernanthos (2018), Fitriati (2020), Irwan et al., (2020), Johan (2020), Marwan et al., (2020), Paaais & Pattiruhu (2020), Santoso (2020), Annisa & Supriyanto (2021), Pallawagau (2021), Sari et al., (2021) dan Rifai & Tjahjaningsih (2022) yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

PENUTUP

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan Koperasi Sahabat Bintang Mandiri Semarang tidak hanya bergantung pada penerapan budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan pemberdayaan karyawan secara optimal, tetapi juga dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Kombinasi antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan, pemberdayaan karyawan, dan kepuasan kerja diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan secara maksimal. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang berarti bahwa semakin baik ketiga aspek tersebut diterapkan, semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan pemberdayaan karyawan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang menunjukkan bahwa implementasi yang baik dari ketiga faktor tersebut dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Kepuasan kerja sendiri terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga semakin tinggi kepuasan kerja, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Penelitian ini juga menemukan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan. Artinya, kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap kinerja, sehingga peningkatan budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan pemberdayaan karyawan akan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja jika diiringi dengan peningkatan kepuasan kerja karyawan. Manajemen koperasi perlu menciptakan budaya organisasi yang mendukung keseimbangan kerja-kehidupan, kolaborasi tim, dan pengembangan profesional, serta secara berkala mengevaluasi efektivitas budaya organisasi dalam mencapai tujuan koperasi. Kepemimpinan yang efektif juga harus diperkuat dengan meningkatkan komunikasi dua arah, memberikan penghargaan atas kontribusi karyawan, serta menerapkan gaya kepemimpinan yang mendukung dan membimbing, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang terbuka dan inovatif. Selain itu, pemberdayaan karyawan perlu ditingkatkan melalui kesempatan pengembangan keterampilan, peningkatan partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta pemberian otonomi lebih besar dalam mengelola tugas dan tanggung jawabnya. Kepuasan kerja yang tinggi terbukti berperan sebagai faktor mediasi dalam hubungan antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja, sehingga perlu didukung dengan sistem kompensasi yang adil, lingkungan kerja

yang nyaman, serta pengakuan atas prestasi karyawan. Dengan penerapan strategi yang tepat, koperasi dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan secara optimal, yang pada akhirnya akan berkontribusi terhadap pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi

DAFTAR PUSTAKA

- Annisa, N. F. R., & Supriyanto, A. S. (2021). The Influence of Leadership Style and Work Motivation on Employee Performance Through Job Satisfaction (Case Study on The Department of Transportation of Blitar City). *The American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 04(03), 355–362.
- Arifudin, A., Brasit, N., & Parawansa, D. A. . (2018). Pengaruh Pemberdayaan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Merauke. *Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship*, 1(3), 15–36.
- Ayuningtyas, A. H., & Djastuti, I. (2017). Analisis Pengaruh Pemberdayaan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 6(3), 1–3.
- Bernanthos, B. (2018). The Direct and Indirect Influence of Leadership, Motivation and Job Satisfaction Against Employees' Performance. *European Research Studies Journal*, XXI(2), 236–243.
- Djuremi, Hasiolan, L. B., & Minarsih, M. M. (2016). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pasar Kota Semarang. *Journal of Management*2, 2(2), 1–14.
- Fitriati, R. (2020). Pengaruh Pemberdayaan dan Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan. *Pawiyatan*, XXVIII(2), 24–32.
- Hasibuan, M. S. . (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara.
- Irwan, A., Mahfudnurnajamuddin, Nujum, S., & Mangkona, S. (2020). The Effect of Leadership Style, Work Motivation and Organizational Culture on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(8), 642–657.
- Johan, T. F. N. A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan dan Pemberdayaan Pegawai terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Ilmiah Simantek*, 4(3), 210–219.
- Mappamiring, Akob, M., & Putra, A. H. P. K. (2020). What Millennial Workers Want? Turnover or Intention to Stay in Company. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(5), 237–248.
- Marwan, Saroh, I., Alhadar, F. M., & Jannati, T. (2020). Peran Pemberdayaan dan Keterlibatan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja. *Jurnal Bisnis Terapan*, 04(02), 199–214.
- Marwan, Saroh, I., Alhadar, F. M., & Jannati, T. (2020). Peran Pemberdayaan dan Keterlibatan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja. *Jurnal Bisnis Terapan*, 04(02), 199–214.

- Murtiningsih, L. F., Budiarto, W., & Indrawati, M. (2017). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Self Efficacy Melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Surabaya. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 1(2), 154–168.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588.
- Pallawagau, A. (2021). The Impact of Organizational Culture, and Work Motivation on Employee Performance Through Employee Job Satisfaction PT. Kasmar Tiar Raya. *International Journal of Economics, Management, Business and Social Science*, 1(1), 11–21.
- Parulian, T. B., & Hasibuan, S. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Proyek Jasa Konstruksi. *Operations Excellence*, 9(1), 69–78.
- Permatasari, I. P., & Irawati, A. (2021). Analisis Pengaruh Efektivitas Komunikasi dan Budaya Organisasi dengan Kepuasan sebagai Variabel Intervening terhadap Kinerja Karyawan Di Masa Pandemi Covid-19 Pada KPRI Manghayu Sejahtera Dinas Perhubungan Kota Surabaya. *Jurnal Kajian Ilmu Manajemen*, 2(3), 348–356.
- Rahmawathi, N. P. D., & Supartha, W. G. (2018). The Effect of Compensation on Employee Performance Mediated by Organizational Commitments. *The International Journal of Humanities & Social Studies*, 6(9), 286–295.
- Rifai, L., & Tjahjaningsih, E. (2022). Pengaruh Knowledge Sharing dan Pemberdayaan terhadap Kinerja Pegawai dengan Intervening Kepuasan Kerja (Studi Pada Pegawai KPP Pratama Semarang Candisari). *Jurnal Ekonomika*, 6(2), 262–279.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Santoso, S. A. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Rajawali PT. Telkom. *Journal of Applied Business and Economics*, 7(1), 65–82.
- Sari, F., Sudiarditha, I. K. R., & Susita, D. (2021). Organizational Culture and Leadership Style on Employee Performance: Its Effect through Job Satisfaction. *The International Journal of Social Sciences World*, 3(2), 98–113.
- Sigalingging, H., & Pakpahan, M. E. (2021). The Effect of Training and Work Environment on Employee Performance with Motivation as an Intervening Variable at PT. Intraco Agroindustry. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 24(6), 130–139.
- Siswanti, Y., & Pratiwi, K. W. (2020). Analisis Dukungan Organisasional Persepsian dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan: Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi. *Jurnal Manajemen Dan Keuangan*, 9(3), 286–304.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Tangkeallo, D. I. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Credit Union Sauan Sibarrung Wilayah Toraja. *Jurnal Manajemen*, 1(1), 41–47.