



DETERMINAN KINERJA KARYAWAN: KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Rada¹⁾; Adhi Widyakto²⁾; Rr Lulus Prapti NSS³⁾; Dian Triyani⁴⁾
agaosrada@gmail.com¹⁾; adhiwidyakto92@gmail.com^{2)*}; lusprapti@gmail.com³⁾;
diantriyanianata@gmail.com⁴⁾

S1 Manajemen, Universitas Semarang, Semarang, Indonesia^{1,2,3,4}

INFO ARTIKEL

Proses Artikel

Dikirim : 26/03/2024

Diterima: 26/04/2024

Dipublikasikan:

30/04/2024

*) Email Korespondensi

ABSTRAK

Sumber daya manusia adalah salah satu faktor keberhasilan suatu organisasi/perusahaan. Kinerja yang dihasilkan oleh tiap sumber daya manusia perlu diperhatikan agar tidak terjadi penyimpangan yang menghambat perkembangan perusahaan untuk mencapai tujuan. Oleh sebab itu, kemajuan suatu perusahaan atau organisasi harus didukung oleh mutu prestasi sumber daya manusia. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilakukan di PT. DSV SOLUTION INDONESIA Cabang Semarang sebagai objek penelitian. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan metode *probability sampling* dan rumus *Slovin* dengan jumlah sampel sebanyak 88 responden. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah analisis data kuantitatif dengan penyebaran kuesioner. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik regresi linier berganda, dengan uji sobel untuk mendeteksi variabel intervening. Berdasarkan hasil analisis penelitian ini diperoleh hasil yaitu gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dan diperoleh hasil gaya kepemimpinan memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhasil memediasi pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci:

Gaya Kepemimpinan; Budaya Organisasi; Motivasi Kerja; Kepuasan Kerja; Kinerja Karyawan.

Abstract

Human resources are one of the success factors of an organization / company. The performance produced by each human resource needs to be considered so that there are no deviations that hinder the development of the

company to achieve goals. Therefore, the progress of a company or organization must be supported by the quality of human resource achievements. This study aims to determine how much influence leadership style, organizational culture, and work motivation have on employee performance through job satisfaction as a mediating variable. This research was conducted at PT. DSV SOLUTION INDONESIA Semarang Branch as research object. The sampling technique was carried out using the probability sampling method and the Slovin formula with a sample size of 88 respondents. The data collection method used was quantitative data analysis by distributing questionnaires. The analysis technique used in this research is multiple linear regression technique, with the Sobel test to detect intervening variables. Based on the results of this research analysis, the results were obtained namely Leadership Style, Organizational Culture and Work Motivation have a positive and significant influence on Job Satisfaction. Leadership Style has a negative and insignificant influence on Employee Performance. While Organizational Culture, Work Motivation, and Job Satisfaction have a positive and significant effect on Employee Performance. Job Satisfaction successfully mediates the influence of Leadership Style, Organizational Culture, and Work Motivation on Employee Performance.

Keywords:

Leadership Style; Organizational Culture; Work Motivation; Job Satisfaction; Employee Performance.

PENDAHULUAN

Salah satu faktor penting keberlangsungan suatu organisasi/perusahaan merupakan sumber daya manusia. Kinerja yang dihasilkan tiap sumber daya manusia perlu diperhatikan agar tidak menimbulkan hambatan bagi perusahaan untuk mencapai tujuan. Karyawan adalah aset dan kinerja mereka merupakan kontribusi untuk perusahaan mencapai tujuan. Kemajuan suatu perusahaan atau organisasi harus didukung oleh mutu prestasi sumber daya manusia. Menurut Mangkunegara (dalam Brury, 2016), prestasi adalah hasil kerja secara mutu dan kuantitas yang dilakukan oleh seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Pemimpin perusahaan menjadi sumber yang penting dalam pencapaian peningkatan kinerja karyawan dan profitabilitas perusahaan. Gaya kepemimpinan suatu pemimpin memengaruhi orang lain, bawahan, atau kelompok dalam bertindak. Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai atau norma yang telah berlaku, disepakati, dan diikuti bersama oleh semua anggota organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah perusahaan. Secara tidak sadar, karyawan akan mempelajari budaya organisasi yang berlangsung di suatu perusahaan dan menciptakan perilaku sehari-hari. Budaya organisasi yang kuat akan mendukung tujuan-tujuan perusahaan, dan sebaliknya, budaya organisasi yang lemah atau negatif akan menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan.

Menurut (Rahayu et al., 2017) "Motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama". Motivasi kerja seorang karyawan akan mengalami naik atau turunnya dalam menghadapi pekerjaan. Akibat naik dan turunnya motivasi kerja tersebut, kinerja karyawan akan berpengaruh sehingga hal ini akan berdampak pada perusahaan/organisasi di mana karyawan itu berada. Kepuasan kerja adalah sikap umum yang merupakan hasil dari sikap khusus terhadap skor-skor pekerjaan, penyesuaian diri, dan hubungan sosial individu. Kepuasan kerja pada prinsipnya suatu hal yang bersifat individual. Hal dimana setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan

sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Kepuasan kerja bersifat dinamis dan dipengaruhi oleh beberapa hal.

Hal ini dibuktikan oleh penelitian Maulida (2019) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, yang maknanya adalah semakin baik kepemimpinan maka kepuasan karyawan akan meningkat. Selain itu hasil penelitian I Wayang dan I Komang (2019), di mana budaya organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dan penelitian Eka dan Artha (2016) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka kinerja karyawan akan meningkat, begitu pun sebaliknya, semakin rendah kepuasan kerja karyawan, maka semakin menurun kinerja mereka. Hal ini dibuktikan oleh penelitian milik Anggraeni dan Rosdiana (2022) dimana kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil berbeda ditemukan bahwa gaya kepemimpinan (Rachamatullaily, et. al. (2022)), budaya organisasi (Purba, 2016), dan motivasi kerja (Koleangan, 2018) tidak menunjukkan pengaruh terhadap kepuasan kerja. Sama halnya gaya kepemimpinan (Siddig, 2018), budaya organisasi (tri, et., al (2020), motivasi kerja (setria, el al (2021) tidak menunjukkan pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hal ini menunjukkan masih perlu adanya penelitian terkait peningkatan kinerja karyawan dilihat dari kepuasan kerja karyawan sebagai variabel mediasi pada PT DSV Solution Indonesia Cabang Semarang. PT. DSV Solution Indonesia Cabang Semarang adalah sebuah perusahaan transportasi dan logistik asal Denmark yang menawarkan jasa transportasi global via jalur udara, laut, dan darat. Tabel berikut ini adalah data tingkat kehadiran karyawan tahun 2019 sampai dengan 2022 yang dapat mencerminkan tingkat kinerja karyawan di PT. DSV SOLUTION INDONESIA CABANG SEMARANG.

Tabel 1 Tingkat Kehadiran Karyawan PT. DSV SOLUTION INDONESIA CABANG SEMARANG Tahun 2019-2022

Tahun	Jumlah Karyawan (Orang)	Jumlah Hari Kerja (Hari)	Jumlah Hari Kerja Yang Seharusnya (Hari)	Jumlah Hari Kerja Yang Hilang (Hari)	Tingkat Kehadiran Karyawan (%)	Tingkat Absensi Karyawan (%)
2019	71	16472	16969	7	97,1%	2,9%
2020	56	12936	13440	9	96,3%	3,8%
2021	62	14260	15004	12	95,0%	5,0%
2022	62	13950	15004	17	93,0%	7,0%

Sumber: *Data Tingkat Kehadiran Karyawan PT DSV SOLUTION INDONESIA SEMARANG Tahun 2019-2022.*

KAJIAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia dapat diartikan sebagai elemen penggerak perusahaan yang memiliki potensi untuk tumbuh dan secara aktif mendorong produktivitas dalam mencapai tujuan perusahaan. Menurut (Ambarwati & Mandasari, 2021), manajemen pengelolaan sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik dalam menggerakkan sumber daya manusia atau aspek yang terkait dengan posisi manajemen dalam sumber daya manusia yang mencakup kegiatan perekrutan, seleksi, pelatihan, penghargaan, dan evaluasi.

Kinerja Karyawan

Menurut (Ginting, 2018), kinerja karyawan adalah hasil yang diperoleh seseorang dalam menjalankan tugas. Ementara itu, menurut (Ginting, 2018), bahwa prestasi karyawan merupakan

pelaksanaan dari rencana yang telah disusun tersebut. Pelaksanaan prestasi dilakukan oleh tenaga kerja yang memiliki kemampuan, kualifikasi, motivasi, dan kepentingan. Bagaimana perusahaan menghargai dan memperlakukan tenaga kerja akan mempengaruhi sikap dan perilaku mereka dalam melaksanakan prestasi. Terdapat empat indikator kinerja menurut (Ginting, 2018) yaitu: mutu, kuantitas, tepat waktu, dan kerjasama. Sedangkan menurut (Nabawi, 2019) ada dua indikator lain yaitu pelaksanaan tugas dan tanggung jawab.

Gaya Kepemimpinan

Menurut (Kumala & Agustina, 2018) “gaya kepemimpinan adalah kumpulan sifat-sifat yang digunakan seorang pemimpin untuk memengaruhi bawahan agar mencapai tujuan organisasi atau dapat dikatakan juga bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tindakan yang diinginkan dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin”. Menurut (Rohaeni, 2016), gaya kepemimpinan adalah pendekatan perilaku.

Budaya Organisasi

Menurut (Feri et al., 2020), berpendapat bahwa “budaya organisasi merupakan perekat sosial yang mengikat anggota-anggota organisasi secara bersama-sama melalui nilai-nilai, norma-norma standar yang jelas tentang apa yang dapat dan tidak dapat dilakukan dan dikatakan oleh anggotanya”. Menurut Jamaludin; *et al.* (2017) dalam (Surya, 2022) terdapat tujuh indikator budaya organisasi yaitu: inovasi dan keberanian mengambil resiko, perhatian terhadap detail, berorientasi terhadap hasil, berorientasi kepada manusia, berorientasi pada tim, agresif, serta stabil.

Motivasi Kerja

Penelitian menurut (Ki'i & Jaenab, 2022), “Motivasi adalah kekuatan potensial yang ada dalam diri manusia, yang dapat dikembangkan sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah dorongan eksternal yang pada dasarnya berkisar pada imbalan uang dan imbalan non-moneter, sehingga dapat mempengaruhi hasil kerjanya secara positif atau negative”. Motivasi kerja menurut (Ki'i & Jaenab, 2022), Motivasi adalah dorongan dalam mengarahkan daya dan kompetensi karyawan untuk bekerja dengan baik sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai sesuai dengan harapan.

Kepuasan Kerja

Menurut (Brury, 2016), kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mempunyai perasaan cinta terhadap pekerjaan seseorang. kepuasan kerja ialah rasa terpenuhinya harapan karyawan atas kerja yang dimilikinya yang mana secara langsung dapat berdampak pada emosi karyawan. Menurut (Sekartini, 2016), terdapat lima indikator kepuasan kerja yaitu: kepuasan pada pekerjaan itu sendiri, kepuasan dengan gaji, kepuasan pada promosi, kepuasan pada supervisi dan kepuasan pada rekan kerja. Sedangkan menurut (Nabawi, 2019), terdapat satu indikator lain untuk mengukur kinerja yang yaitu: kepuasan pada lingkungan kerja.

HUBUNGAN LOGIS ANTAR VARIABEL

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Suhendi dan Anggara (2017) dalam (Murtiningsih et al., 2017) berpendapat bahwa peran para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja, dan tingkat kinerja organisasi. Menurut (Umar et al., 2018) apabila pimpinan mampu menerapkan kepemimpinan yang tepat, maka karyawan akan merasa puas yang pada akhirnya mampu memperbaiki kinerja mereka kearah lebih produktif. Hal ini dibuktikan oleh penelitian (Handayanna et al., 2019) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, yang maknanya adalah semakin baik kepemimpinan maka kepuasan karyawan akan meningkat. Dari uraian di atas dapat diajukan hipotesis pertama yaitu: H1: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Kotter dan Heskett (2016) dalam (Hakim, 2016) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan memicu karyawan untuk berfikir, berperilaku, dan bersikap sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan anggota organisasi yang mendukungnya akan menimbulkan kepuasan kerja, sehingga mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja menjadi lebih baik, yaitu bertahan pada satu perusahaan dan berkarir dalam jangka panjang. Hal ini dibuktikan oleh penelitian (Ardana et al., 2012), di mana budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dari uraian di atas dapat diajukan hipotesis kedua yaitu:

H2: Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, dimana jika karyawan memiliki nilai kepuasan kerja tinggi, maka akan diikuti dengan aspek motivasi kerja yang tinggi pula, atau ketika karyawan merasakan tingkat kepuasan sedang, maka juga diikuti dengan tingkat motivasi kerja yang sedang, begitu seterusnya. Artinya, bahwa karyawan yang telah sampai pada kepuasan kerja yang tinggi akan turut mendorong motivasi kerja karyawan pada level maksimal. Hal ini dibuktikan oleh penelitian (Eka & Artha, 2016) dalam (Dewi & Kartika, 2018) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Dari uraian di atas dapat diajukan hipotesis ketiga yaitu:

H3: Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Berbagai gaya kepemimpinan memiliki dampak yang berbeda terhadap kinerja karyawan. Studi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang demokratis dan partisipatif lebih mendorong karyawan untuk merasa termotivasi dan terlibat, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja mereka. Efektivitas kinerja merupakan tujuan atau goal dari semua perusahaan. Ini artinya, gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap tingkat kinerja karyawan, hal ini dibuktikan oleh penelitian (Dwi Sukma Rini, Febriana Tri Wulandari, 2017), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari uraian di atas dapat diajukan hipotesis keempat yaitu:

H4: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi yang kuat akan mendukung perkembangan kinerja karyawan serta memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan bersama. Pada akhirnya akan membentuk perilaku karyawan ke arah tertentu sesuai yang diinginkan oleh organisasi. Peranan budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja seorang karyawan sebab setiap kegiatan organisasi harus dapat diukur dan dinyatakan kegiatannya dengan pencapaian arah organisasi di masa yang akan datang yang telah dijelaskan dalam visi dan misi suatu organisasi. Hal ini dibuktikan oleh penelitian Silahlul, Indra (2021) dalam (Ardianto et al., 2021) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari uraian di atas dapat diajukan hipotesis kelima yaitu:

H5: Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian menurut (Sari et al., 2022) dalam (Nabawi, 2019). Motivasi adalah sesuatu yang dapat membuat seseorang mau bekerja keras dan semangat untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Dalam perusahaan, terjadi kurangnya komunikasi antara karyawan dan karyawan dengan atasan yang sering terjadi miskomunikasi antar karyawan dalam menjalankan instruksi yang diberikan

oleh atasannya. Menurut (Natalia Susanto, 2019) menyatakan jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam diri sendiri atau dorongan dari luar dirinya, maka karyawan akan terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik. Hasil penelitian (Alfiansyah, 2022) Menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian (Dipoatmodjo et al., 2021) menyatakan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Penelitian (Ratmayani & Hartono, 2018) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian (Bramanta et al., 2022) Menyatakan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Demi dorongan positif di perusahaan CV. Bintang Plastik berupaya untuk selalu memberikan serangkaian motivasi kepada karyawan dalam rangka meningkatkan efektivitas kerja. Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H6: Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja merupakan hal penting yang harus distimulus karena dengan kepuasan kerja yang tinggi, karyawan dengan sukarela akan berupaya dan berusaha lebih dalam pekerjaannya. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka kinerja karyawan akan meningkat, begitu pun sebaliknya, semakin rendah kepuasan kerja karyawan, maka semakin menurun kinerja mereka. Hal ini dibuktikan oleh penelitian milik Lina Anggraeni dan Yuni Rosdiana (2022) dimana kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari uraian di atas dapat diajukan hipotesis ketujuh yaitu:

H7: Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja

Semakin baik gaya kepemimpinan di suatu perusahaan akan memengaruhi tingkat kepuasan kerja yang secara tidak langsung juga akan memengaruhi kinerja karyawan. Seperti penelitian milik (Mukmin et al., 2019), didapatkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, yang berarti semakin baik gaya kepemimpinan akan meningkatkan kepuasan kerja dan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Dari uraian di atas dapat diajukan hipotesis kedelapan yaitu:

H8: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja

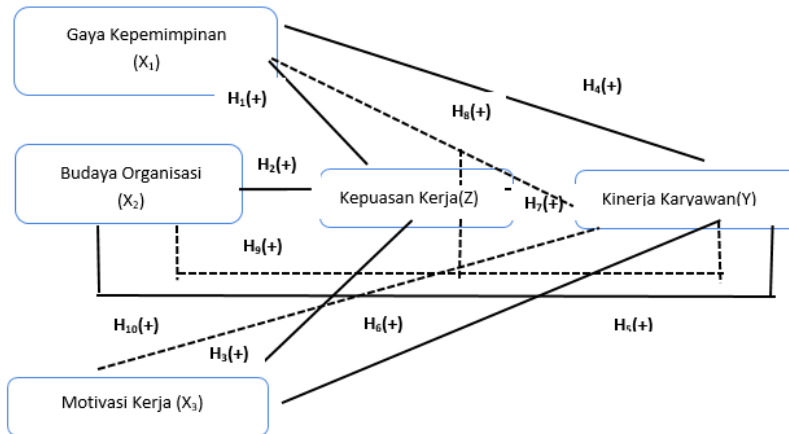
Semakin baik budaya organisasi di suatu perusahaan akan memengaruhi tingkat kepuasan kerja yang secara tidak langsung juga akan memengaruhi kinerja karyawan. Seperti penelitian milik Agustina M., Ike Kusdyah Rachmawati, dan Agus Rahman Alamsyah, (2022), didapatkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, yang berarti semakin baik budaya organisasi akan meningkatkan kepuasan kerja dan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Dari uraian di atas dapat diajukan hipotesis kesembilan yaitu:

H9: Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja

Semakin baik motivasi kerja di suatu perusahaan akan memengaruhi tingkat kepuasan kerja yang secara tidak langsung juga akan memengaruhi kinerja karyawan. Seperti penelitian milik Fian Ardiaz, Achmad Sudiro, dan Noermijati, (2017), didapatkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, yang berarti

semakin baik motivasi kerja akan meningkatkan kepuasan kerja dan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Dari uraian di atas dapat diajukan hipotesis kesepuluh yaitu:
 H10: Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja.



Gambar 1 Kerangka Pemikiran Teoritik

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu sebuah metode penelitian yang menggunakan angka dari pengumpulan data yang kemudian diolah dan diinterpretasikan. Penelitian ini akan mencari bukti empiris apakah terdapat hubungan antara variabel *independent* (Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja) dan variabel *dependent* (Kinerja Karyawan) melalui variabel *intervening* (Kepuasan Kerja). Objek yang digunakan adalah PT. DSV Solution Indonesia Cabang Semarang, dengan unit sampel dalam penelitian ini adalah karyawan PT. DSV Solution Indonesia Cabang Semarang. Jumlah populasi yaitu sebesar 700 karyawan. Sampel penelitian ini menggunakan teknik *probability sampling* dengan rumus *Slovin* sebesar 88 responden karyawan sebagai sampel. Data penelitian didapatkan dari metode pengumpulan data berupa kuesioner yang disebar ke karyawan PT. DSV Solution Indonesia Cabang Semarang.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menganalisis gaya kepemimpinan (X_1), budaya organisasi (X_2), dan motivasi kerja (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z) sebagai variabel *intervening* (Ghozali, 2018). Untuk menentukan ketepatan prediksi apakah ada pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen maka digunakan model penelitian sebagai berikut:

Tabel 2 Hasil Uji Regresi 1

Model		Coefficients ^a			t	Sig.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,063	2,257		-,028	,978
	Gaya Kepemimpinan	,380	,106	,377	3,583	,001
	Budaya Organisasi	,329	,126	,299	2,604	,011
	Motivasi Kerja	,310	,118	,227	2,622	,010

Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: data primer yang diolah, 2023

Hasil dari persamaan tabel 2, dapat dinyatakan sebagai berikut:

$$Z = 0,377 X1 + 0,299 X2 + 0,227 X3$$

Berdasarkan tabel hasil uji t diatas, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) Terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Dari hasil perhitungan SPSS, dapat diketahui variabel X1 dengan nilai signifikansi sebesar 0,011 lebih kecil dari tingkat alpha 0,05 dan nilai t-hitung 3,583 lebih besar daripada t-tabel (1,98). Maka, H0 ditolak dan H1 diterima. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja di PT DSV SOLUTION INDONESIA cabang Semarang.

2. Pengaruh Budaya Organisasi (X2) Terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Dari hasil perhitungan SPSS, dapat diketahui variabel X2 dengan nilai signifikansi sebesar 0,001 lebih kecil dari tingkat alpha 0,05 dan nilai t-hitung 2,604 lebih besar daripada t-tabel (1,98). Maka, H0 ditolak dan H1 diterima. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja di PT DSV SOLUTION INDONESIA cabang Semarang.

3. Pengaruh Motivasi Kerja (X3) Terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Dari hasil perhitungan SPSS, dapat diketahui jalur variabel X3 dengan nilai signifikansi sebesar 0,010 lebih kecil dari tingkat alpha 0,05 dan nilai t-hitung 2,622 lebih besar daripada t-tabel (1,98). Maka, H0 ditolak dan H1 diterima. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja di PT DSV SOLUTION INDONESIA cabang Semarang.

Tabel 3 Hasil Uji Regresi 2

Model		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	3,941	1,948		2,024	,046
	Gaya Kepemimpinan	-,126	,098	-,147	-1,284	,203
	Budaya Organisasi	,264	,113	,282	2,328	,022
	Motivasi Kerja	,412	,106	,355	3,888	,000
	Kepuasan Kerja	,331	,094	,389	3,513	,001

Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: data primer yang diolah, 2023

Hasil dari persamaan tabel diatas, dapat dinyatakan sebagai berikut:

$$Y = -0,147 X1 + 0,282 X2 + 0,355 X3 + 0,389 Z$$

Berdasarkan tabel hasil uji t diatas, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Dari hasil perhitungan SPSS, dapat diketahui variabel X1 dengan nilai signifikansi sebesar 0,203 lebih besar dari tingkat alpha 0,05 dan nilai t-hitung -1,284 lebih kecil daripada t-tabel (1,98). Maka, H0 diterima dan H1 ditolak. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT DSV SOLUTION INDONESIA cabang Semarang.

2. Pengaruh Budaya Organisasi (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Dari hasil perhitungan SPSS, dapat diketahui variabel X2 dengan nilai signifikansi sebesar 0,022 lebih kecil dari tingkat alpha 0,05 dan nilai t-hitung 2,328 lebih besar daripada t-tabel (1,98). Maka, H0 ditolak dan H1 diterima. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi

berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT DSV SOLUTION INDONESIA cabang Semarang.

3. Pengaruh Motivasi Kerja (X3) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Dari hasil perhitungan SPSS, dapat diketahui variabel X3 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari tingkat alpha 0,05 dan nilai t-hitung 3,888 lebih besar daripada t-tabel (1,98). Maka, H0 ditolak dan H1 diterima. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT DSV SOLUTION INDONESIA cabang Semarang.

4. Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Dari hasil perhitungan SPSS, dapat diketahui variabel X3 dengan nilai signifikansi sebesar 0,001 lebih kecil dari tingkat alpha 0,05 dan nilai t-hitung 3,513 lebih besar daripada t-tabel (1,98). Maka, H0 ditolak dan H1 diterima. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT DSV SOLUTION INDONESIA cabang Semarang.

Tabel 4 Koefisien Determinasi Persamaan 1

Model	Model Summary			
	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,804 ^a	,646	,634	1,777

Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan

Sumber: data primer yang diolah, 2023

Hasil penelitian ini memberikan hasil nilai R² sebesar 0,804. Hal ini mengindikasikan bahwa 80% Kepuasan Kerja dapat dijelaskan oleh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja, sedangkan selebihnya (100%-80% = 20%), Kepuasan Kerja dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak termasuk dalam model ini. Hal ini mengindikasikan bahwa Kepuasan Kerja tidak hanya dipengaruhi Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja, namun ada variabel lain yang mempengaruhi.

Tabel 5 Koefisien Determinasi Persamaan 2

Model	Model Summary			
	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,800 ^a	,641	,623	1,534

Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan

Sumber: data primer yang diolah, 2023

Hasil penelitian ini memberikan hasil nilai R² sebesar 0,800. Hal ini mengindikasikan bahwa 80% Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja sedangkan selebihnya (100%-80% = 20%), Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak termasuk dalam model ini. Hal ini mengindikasikan bahwa Kinerja Karyawan tidak hanya dipengaruhi Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja, namun ada variabel lain yang mempengaruhi.

Uji Sobel

Uji sobel dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel mediasi yaitu kepuasan konsumen. Suatu variabel disebut variabel mediasi jika variabel tersebut memberikan pengaruh dalam hubungan antar variabel independen dan variabel dependen. Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel dan dikenal dengan uji Sobel (Ghozali, 2018). Menurut (Ghozali, 2018) uji sobel dilakukan untuk menguji pengaruh tidak langsung variabel X ke Y melalui M. Uji sobel dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

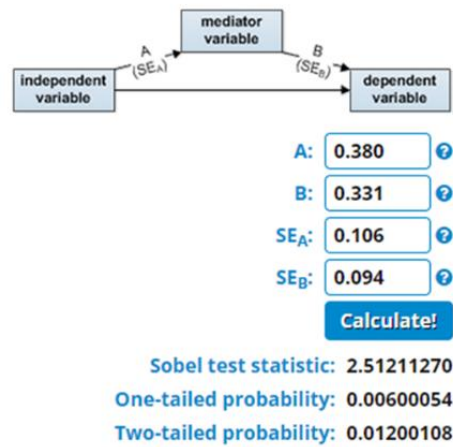
$$Sab = \sqrt{b^2Sa^2 + a^2Sb^2 + Sa^2Sb^2}$$

Keterangan:

- Sa : Standart error X-Z
- Sb : Standart error Z-Y
- b : Koefisien regresi Z-Y
- a : Koefisien regresi X-M

Untuk menguji signifikan pengaruh tidak langsung secara parsial, maka dihitung dengan rumus sebagai berikut (Ghozali, 2018):

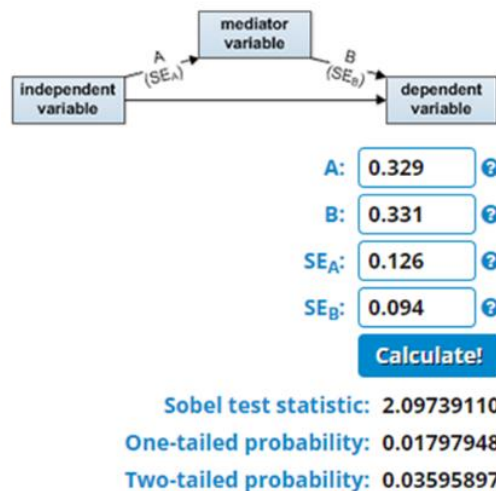
Apabila pengujian z lebih besar dari 1,96 (standar nilai z mutlak) maka terjadi pengaruh mediasi. Uji Sobel memerlukan jumlah sampel yang besar, jika sampelnya kecil, pengujian Sobel ini menjadi kurang tepat.



Sumber: data primer yang diolah, 2023

Gambar 2 Sobel Test Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

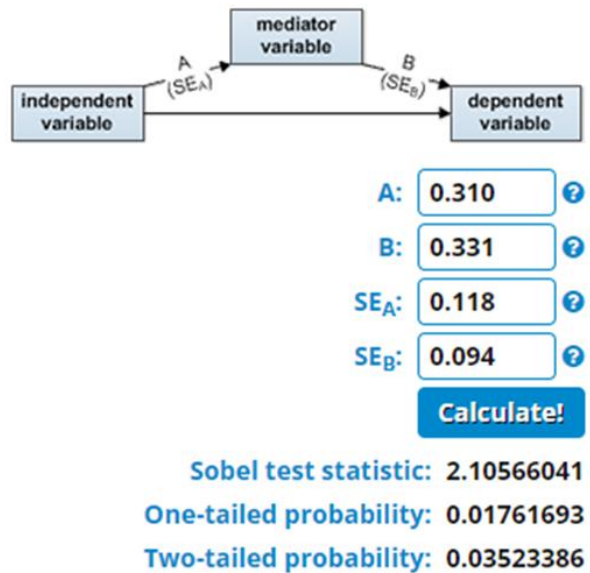
Sobel test statistic Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja menunjukkan angka 2,512 lebih besar dari 1,96 dan menghasilkan p-value 0,0 berarti bahwa Kepuasan Kerja berhasil memediasi Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.



Sumber: data primer yang diolah, 2023

Gambar 3 Sobel Test Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Sobel test statistic Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja menunjukkan angka 2,097 lebih besar dari 1,96 dan menghasilkan p-value 0,0 berarti bahwa Kepuasan Kerja berhasil memediasi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.



Sumber: data primer yang diolah, 2023

Gambar 4 Sobel Test Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Sobel test statistic motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja menunjukkan angka 2,105 lebih besar dari 1,96 dan menghasilkan p-value 0,0. Hal ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung terdapat pengaruh positif signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Yang berarti semakin tinggi motivasi kerja maka akan meningkatkan kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja karyawan PT. DSV SOLUTION INDONESIA cabang Semarang.

PENUTUP

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa: 1) Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja di PT. DSV SOLUTION INDONESIA cabang Semarang. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan maka kepuasan kerja karyawan semakin meningkat. 2) Variabel budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja di PT. DSV SOLUTION INDONESIA cabang Semarang. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi maka kepuasan kerja karyawan semakin meningkat. 3) Variabel motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja di PT. DSV SOLUTION INDONESIA cabang Semarang. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja maka kepuasan kerja karyawan semakin meningkat. 4. Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan PT. DSV SOLUTION INDONESIA cabang Semarang. Hal ini menunjukkan bahwa meningkat atau menurunnya gaya kepemimpinan tidak memengaruhi kinerja karyawan secara langsung. 5. Variabel budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT. DSV SOLUTION INDONESIA cabang Semarang. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi maka kinerja karyawan semakin meningkat. 6. Variabel motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT. DSV SOLUTION INDONESIA cabang Semarang. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi

motivasi kerja maka kinerja karyawan semakin meningkat. 7). Variabel kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT DSV SOLUTION INDONESIA cabang Semarang. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan maka akan menimbulkan kinerja yang maksimal. 8). Variabel kepuasan kerja berhasil memediasi pengaruh gaya kepemimpinan, terhadap kinerja karyawan PT. DSV SOLUTION INDONESIA cabang Semarang. Semakin baik gaya kepemimpinan akan meningkatkan kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja karyawan. 9). Variabel kepuasan kerja berhasil memediasi pengaruh budaya organisasi, terhadap kinerja karyawan PT. DSV SOLUTION INDONESIA cabang Semarang. Semakin baik budaya organisasi akan meningkatkan kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja karyawan. 10) Variabel kepuasan kerja berhasil memediasi pengaruh gaya kepemimpinan, terhadap kinerja karyawan PT. DSV SOLUTION INDONESIA cabang Semarang. Semakin tinggi motivasi kerja akan meningkatkan kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja karyawan. Keterbatasan dalam penelitian ini yaitu Nilai R Square adalah 80% variasi variabel kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja, serta kepuasan kerja. Sedangkan 20,0% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak ada di penelitian ini. Agenda penelitian berikutnya, peneliti dapat menggunakan tambahan variabel lain yang tidak ada pada penelitian ini untuk menemukan hasil yang lebih baik dan mengkaji lebih banyak sumber dan referensi terkait dengan kelanjutan penelitian ini serta faktor lain yang memengaruhi.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfiansyah, M. R. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja, Stres Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada CV. Maju Djaja Beton). *Repository University of Islam Malang*, 1–17. unisma.ac.id
- Ambarwati, R., & Mandasari, B. (2021). Students' Motivation Toward The Use Of Google Classroom In Learning English During Covid-19 Pandemic At Sma N 1 Sukoharjo. *Journal Of Arts And Education*, 1(1), 10–18. <http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=2891519&val=25423&title=STUDENTS MOTIVATION TOWARD THE USE OF GOOGLE CLASSROOM IN LEARNING ENGLISH DURING COVID-19 PANDEMIC AT SMA N 1 SUKOHARJO>
- Ardianto, Prasetyo, I., & Indrawati, M. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Pada Kinerja Melalui Semangat Kerja Pegawai Pada Kantor Desa Se Kecamatan Rangsang Pesisir. *Journal of Applied Management and Accounting Science (JAMAS)*, 3(1), 1–13. <http://jamas.triatmamulya.ac.id/index.php/AMAS/article/view/44>
- Bramanta, V. R., Sumantri, B. A., & Leksono, P. Y. (2022). Pengaruh Motivasi, Komunikasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv Polowijo Kediri. *Prosiding Senmea: Seminar Nasional Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi, 2020*, 663–669. <https://proceeding.unpkediri.ac.id/index.php/senmea/article/view/2077>
- Brury, M. (2016). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor SAR Sorong. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, 4(1), 1–16. https://scholar.google.com/scholar?hl=id&as_sdt=0%2C5&q=brury+2016&btnG=
- Dipoatmodjo, T. S., Kurniawan, A. W., & Haeruddin, M. (2021). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan CV. Ibunda di Kota Makassar. *Jurnal Manajemen*, 1(1), 48–56. <http://eprints.unm.ac.id/27825/1/25598-65002-1-PB.pdf>
- Feri, S., Rahmat, A., & Supeno, B. (2020). Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Pada PT. Champion Kurnia Djaja Technologies. *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 4(1), 134–151. <https://doi.org/DOI>: <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v4i1.172>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19 (edisi kelima)*.

- (5th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handayanna, F., Rinawati, & Maulida, L. (2019). Sistem Informasi Perpustakaan Sekolah Online. *Jurnal SENTINEL, STMIK Indo Daya Suvana, 1*(02), 111–122. <https://www.proquest.com/openview/36ee4be62fca10e0ca5bbb2cb330577f/1?pq-origsite=gscholar&cbl=29727>
- Ki'i, Y. I., & Jaenab. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Cv Surya Unggul Sentosa (Sus) Kota Bima. *Jurnal Riset Manajemen Dan Akuntansi, 2*(2), 118–129. <https://ejurnal.politeknikpratama.ac.id/index.php/jurima/article/view/266/281>
- Kumala, H. R., & Agustina, T. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kabupaten Bogor. *Widya Cipta, II*(1), 26–31. <http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=534079&val=10503&title=PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP PRESTASI KERJA PEGAWAI PADA DINAS ARSIP DAN PERPUSTAKAAN DAERAH KABUPATEN BOGOR>
- Mukmin, S., Budiarto, W., & Prasetyo, I. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening. *MAP (Jurnal Manajemen Dan Administrasi Publik), 2*(3), 372–384. <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.37504/map.v2i03.210>
- Nabawi, R. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 2*(2), 170–183. <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i2.3667>
- Natalia Susanto. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Penjualan Pt Rembaka. *Agora, 7*(1). <https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/8153>
- Ratmayani, N., & Hartono, R. D. S. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus pada CV. Mitra Abadi). *Jurnal Unimus, 1*33–145. <https://jurnal.unimus.ac.id/index.php/vadded/article/viewFile/4643/4182>
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Alfabeta. https://www.academia.edu/44502098/Prof_dr_sugiyono_metode_penelitian_kuantitatif_kualitatif_dan_r_and_d_intro_PDFDrive_1_
- Surya, J. E. (2022). Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen, 10*(3), 759–768. <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.26740/jim.v10n3.p759-768>
- Umar, A., Sasongko, A. H., Aguzman, G., & Sugiharto. (2018). *Business Model Canvas As A Solution For Competing Strategy Of Small Business In Indonesia. 22*(1), 4675. <https://www.proquest.com/openview/36ee4be62fca10e0ca5bbb2cb330577f/1?pq-origsite=gscholar&cbl=29727>