

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA KARYAWAN PT. ARIFINDO ADIPUTRA ARIAGUNA

Riyan Kusuma Ardhan¹, Muhammad Asif Khan², Eri Bukhari³

^{1,2,3}Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

Email: ardanriyan283@gmail.com

INFO ARTIKEL

Riwayat Artikel:

Received :01-07-2025

Revised :20-07-2025

Accepted :31-07-2025

Keywords: Leadership Style, Organizational Culture, Work Motivation, Job Satisfaction, Employee Performance, Mediating Variables, Human Resource Management, Quantitative Methods, Property Industry, PT. Arifindo Adiputra Ariaguna.

DOI: <https://doi.org/10.62335>

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of leadership style, organizational culture, and work motivation on employee performance, with job satisfaction as a mediating variable. The research focuses on the employees of PT. Arifindo Adiputra Ariaguna. A quantitative approach was used, with data collected through questionnaires. The findings of this research are expected to contribute to the development of human resource management theory and serve as a reference for property companies in improving employee performance through enhanced motivation and job satisfaction. The completion of this proposal was made possible with the support and guidance of various academic and personal contributors who played an important role in the success of this research. This study is closely related to several key concepts, including leadership style, organizational culture, work motivation, job satisfaction, employee performance, mediating variables, human resource management, quantitative methods, and the property industry within PT. Arifindo Adiputra Ariaguna. This research is expected to contribute to the theoretical literature on human resource management by emphasizing the interrelationships and roles of each variable in shaping employee performance effectively and sustainably, as well as serving as an important reference for property companies in developing comprehensive HR management strategies

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Studi ini difokuskan pada karyawan PT. Arifindo Adiputra Ariaguna. Metode yang digunakan dalam penelitian ini melibatkan pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data melalui kuesioner. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan teori manajemen sumber daya manusia serta menjadi acuan bagi perusahaan lain di bidang property dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi dan kepuasan kerja. Penyusunan proposal ini tidak lepas dari dukungan dan bimbingan berbagai pihak, baik akademik maupun pribadi, yang turut berperan dalam penyelesaian penelitian ini. Penelitian ini berkaitan erat dengan berbagai konsep utama, antara lain gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja, kinerja karyawan, variabel mediasi, manajemen sumber daya manusia, metode kuantitatif, serta industri properti di lingkungan PT. Arifindo Adiputra Ariaguna. Kajian ini diharapkan memberikan kontribusi dalam memperkaya pustaka ilmiah manajemen sumber daya manusia dengan menekankan perhatian pada keterkaitan dan peran masing-masing variabel tersebut dalam membentuk kinerja karyawan secara efektif dan berkelanjutan, serta menjadi referensi penting bagi perusahaan properti dalam menyusun strategi pengelolaan SDM secara komprehensif.

PENDAHULUAN

Industri properti di Indonesia, khususnya di wilayah Tangerang, mengalami pertumbuhan pesat seiring dengan meningkatnya kebutuhan hunian bersubsidi. PT. Arifindo Adiputra Ariaguna, sebagai perusahaan yang bergerak di bidang properti dan telah membangun ribuan rumah bersubsidi di Tangerang, dihadapkan pada tantangan untuk menjaga dan meningkatkan kinerja karyawannya agar dapat bersaing dan memenuhi ekspektasi konsumen.

Dalam konteks ini, pengelolaan sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor kunci yang menentukan keberhasilan perusahaan, sebagaimana dinyatakan oleh Nurramadhania (2023), bahwa "SDM merupakan aset utama dalam mencapai tujuan organisasi".

Di PT. Arifindo Adiputra Ariaguna, motivasi karyawan bisa dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti insentif finansial, lingkungan kerja yang kondusif, dan kesempatan untuk berkembang. Sering kali meskipun perusahaan telah memberikan berbagai insentif untuk meningkatkan motivasi karyawan, masih ada beberapa karyawan yang menunjukkan kinerja rendah. Hal ini menunjukkan adanya gap antara upaya perusahaan dalam memotivasi karyawan dan respon karyawan terhadap upaya tersebut. Sedangkan, motivasi karyawan merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih produktif, inovatif, dan berdedikasi

Kinerja karyawan merupakan isu krusial yang tidak dapat diabaikan. Organisasi perlu meningkatkan kinerja karyawan untuk menghadapi dinamika persaingan yang semakin kompleks dan memastikan tercapainya tujuan yang telah ditetapkan (Haryani et al., 2022). Untuk mencapai kinerja yang optimal tidak dapat tercapai secara instan, karena diperlukan proses evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan karyawan guna memastikan bahwa tugas-tugas tersebut dijalankan dengan tepat (Sugiono et al., 2022). Kinerja karyawan bukan hanya soal pencapaian target individu semata, tetapi juga mencerminkan efektivitas organisasi dalam memanfaatkan potensi manusia secara strategis. Dengan memanfaatkan data kinerja secara strategis, perusahaan dapat membuat keputusan yang lebih baik dalam hal pengembangan karyawan dan perencanaan bisnis, yang pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian tujuan strategis perusahaan (Rahayu & Ismail, 2024).

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja (Fahmi et al., 2021). Gaya kepemimpinan memegang peranan penting dalam menciptakan iklim kerja yang sehat, dinamis, dan mendukung produktivitas. Seorang pemimpin yang efektif mampu mengarahkan, memotivasi, serta menjadi teladan bagi bawahannya. Gaya kepemimpinan mencerminkan pendekatan, sikap, dan perilaku seorang pemimpin dalam mengarahkan, memotivasi, dan menginspirasi anggota tim. Dalam konteks pembentukan budaya kantor, gaya kepemimpinan yang berhasil menjadi faktor kunci dalam menciptakan atmosfer kerja yang baik dan produktif (Cahyati & Adelia, 2024).

Menurut Haryani et al (2022), kepemimpinan merupakan proses pemanfaatan tugas dan wewenang oleh seorang pemimpin untuk mengarahkan bawahannya dalam melaksanakan pekerjaan guna mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang demokratis berperan penting dalam menciptakan hubungan kerja yang harmonis, sekaligus mendorong peningkatan motivasi dan kinerja anggota tim (Sari et al., 2024). Seorang kepala organisasi dapat diakui sebagai pemimpin yang sesungguhnya apabila ia memiliki kemampuan untuk memengaruhi serta mengarahkan bawahannya dalam upaya mencapai tujuan organisasi (Mukmin et al., 2021). Selain gaya kepemimpinan, budaya organisasi juga menjadi aspek yang menentukan keberhasilan suatu perusahaan dalam membangun loyalitas dan komitmen kerja karyawan.

Budaya organisasi sebagai seperangkat nilai, keyakinan, dan norma yang dijadikan pedoman oleh anggota organisasi dalam bertindak dan menyelesaikan masalah. Sehingga sistem nilai dapat memengaruhi cara kerja dan perilaku anggota (Haryani et al., 2022). Budaya organisasi ditanamkan kepada anggota baru sebagai pedoman dalam memahami, menafsirkan, dan merespons berbagai permasalahan yang muncul dalam lingkungan kerja (Fahmi et al., 2021). Budaya organisasi yang kuat akan memberikan rasa memiliki dan arah yang jelas bagi karyawan dalam menjalankan tugasnya.

Motivasi kerja juga menjadi pendorong utama dalam menentukan seberapa besar upaya yang dilakukan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. “Karyawan yang memiliki motivasi tinggi biasanya lebih terikat pada organisasi, berusaha lebih keras untuk mencapai tujuan organisasi, dan akhirnya meningkatkan kinerja tim dan perusahaan” (Makalah Motivasi dalam Manajemen SDM, 2025). Lingkungan kerja yang mendukung dan mendorong motivasi dapat menciptakan budaya positif yang meningkatkan kinerja, sementara lingkungan yang negatif dapat menurunkan motivasi dan menghambat kinerja.

Motivasi dalam diri seseorang muncul melalui perpaduan antara kebutuhan, dorongan, tujuan yang ingin dicapai, serta imbalan yang diperoleh (Haryani et al., 2022). Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi akan menunjukkan dedikasi, kreativitas, dan semangat dalam bekerja. Ketika organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang baik maka potensi karyawan akan berkembang secara optimal.

Keberhasilan faktor-faktor tersebut dalam meningkatkan kinerja karyawan tidak bisa dilepaskan dari peran kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan sikap positif yang muncul sebagai hasil dari evaluasi terhadap pencapaian yang diharapkan melalui usaha yang dilakukan dalam menjalankan suatu pekerjaan. Sikap ini timbul ketika hasil kerja dianggap memuaskan.

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan dan sikap positif seseorang terhadap pekerjaannya (Sugiono et al., 2022). Kepuasan kerja berperan sebagai perantara antara faktor-faktor organisasi dengan hasil kerja karyawan. Menunjukkan bahwa, gaya kepemimpinan yang baik, budaya organisasi yang mendukung, dan motivasi kerja yang tinggi belum tentu langsung menghasilkan kinerja yang baik apabila tidak dibarengi dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi.

Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung akan memiliki komitmen lebih kuat, loyal terhadap tempat mereka bekerja, dan termotivasi untuk bekerja lebih baik. Oleh karena itu, kepuasan kerja dapat dilihat sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh faktor-faktor organisasi terhadap kinerja karyawan. Berbagai studi sebelumnya telah mengonfirmasi hubungan antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian Sugiono et al (2022) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketiga variabel pertama juga berdampak signifikan terhadap kepuasan kerja, yang kemudian memediasi pengaruhnya terhadap

kinerja. Sementara itu, penelitian Haryani et al (2022) menemukan bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara langsung, hanya kepemimpinan yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sementara budaya organisasi dan motivasi kerja tidak signifikan. Secara tidak langsung melalui kepuasan kerja, hanya motivasi kerja yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu masih terdapat variasi hasil penelitian yang menunjukkan bahwa hubungan antar variabel tersebut tidak selalu konsisten. Beberapa studi menemukan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, sementara studi lain menyatakan bahwa pengaruhnya bersifat tidak langsung melalui kepuasan kerja. Hal serupa juga terjadi pada budaya organisasi dan motivasi kerja. Inkonsistensi ini menandakan perlunya penelitian lanjutan untuk menguji kembali hubungan antar variabel tersebut, khususnya dalam Perusahaan Property di Indonesia yang memiliki karakteristik kerja yang khas, target tinggi, dan tekanan kerja yang cukup tinggi.

Pada konteks PT. Arifindo Adiputra Ariaguna, karyawan dihadapkan pada berbagai tantangan seperti beban kerja yang tinggi, tuntutan pelayanan kepada pelanggan yang cepat dan tepat, serta keterbatasan sumber daya yang tersedia.

PT. Arifindo Adiputra Ariaguna sangat penting untuk memahami secara mendalam bagaimana gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja memengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan strategi pengelolaan SDM yang lebih efektif dan berkelanjutan di sektor properti..

Berdasarkan uraian tersebut, peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut mengenai “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan PT. Arifindo Adiputra Ariaguna”.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif, yaitu bertujuan untuk menjelaskan fenomena secara objektif sebagaimana adanya, kemudian menyimpulkan hasil yang dapat diamati dengan data berbasis angka. Sugiyono (2022) mendefinisikan metode kuantitatif sebagai pendekatan berbasis positivisme, yang memandang fenomena sebagai sesuatu yang dapat diklasifikasikan, tetap, konkret, terukur, dan menunjukkan hubungan sebab-akibat. Metode ini melibatkan Populasi atau sampel yang ditentukan, dengan data yang dikumpulkan melalui perangkat penelitian dan dianalisis secara statistik untuk menguji hipotesis. Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT. Arifindo Adiputra Ariaguna. Penelitian ini dilaksanakan secara online yang berfokus pada karyawan PT. Arifindo Adiputra Ariaguna. Pemilihan PT. Arifindo Adiputra Ariaguna sebagai objek penelitian didasarkan pada relevansi topik dengan

kondisi riil karyawan yang dapat memberikan gambaran nyata tentang penerapan aspek-aspek manajemen sumber daya manusia di lingkungan kerja. Untuk efisiensi waktu dan menyesuaikan dengan kondisi yang tidak memungkinkan distribusi langsung, penyebaran kuesioner dilakukan melalui platform Google Form.

Penelitian ini dilaksanakan mulai April hingga Juni 2025. Pada bulan April, peneliti menetapkan topik penelitian yang berfokus pada sumber daya manusia. Kemudian ditentukan judul penelitian: "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan PT. Arifindo Adiputra Ariaguna." Penyusunan proposal dilakukan pada bulan April hingga Mei. Selanjutnya, pada bulan Mei dan Juni, peneliti menyebarkan kuesioner, melakukan pengolahan data, menguji hipotesis, dan menyusun laporan akhir penelitian.

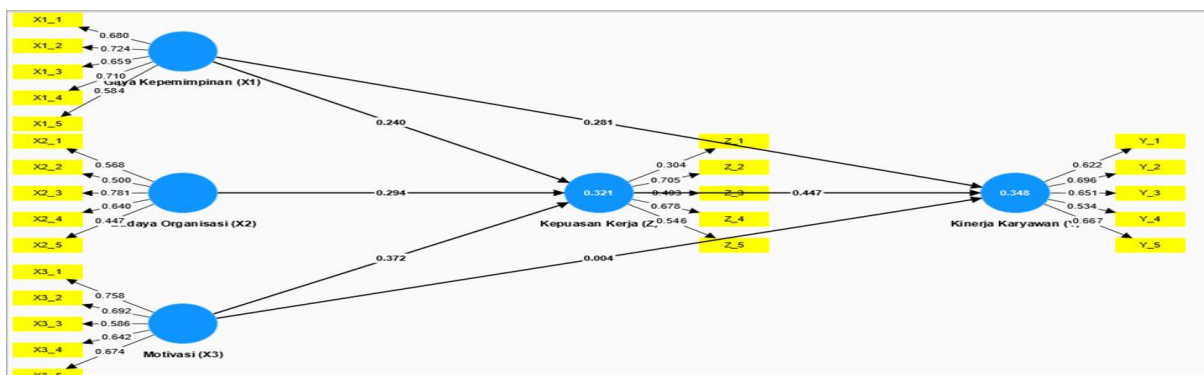
Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah model persamaan struktural atau Structural Equation Modelling-Partial Least Square (SEM-PLS) yang menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.0. Pada SEM-PLS terdapat dua model uji pengukuran, yaitu uji validitas dan uji reliabilitas, serta uji tahap akhir dengan model struktural (structural model/inner model test).

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Analisis Data

Analisis Model Penelitian dengan Metode PLS

Pada tahap ini dimulai dengan melakukan analisis pengukuran model yaitu uji *outer model* dimana model ini menggambarkan hubungan antara setiap indikator dengan variabel latennya untuk mengukur validitas dan reliabilitas suatu data. Dalam uji ini terdapat empat tahapan yaitu uji validitas konvergen, uji validitas diskriminan, *composite reliability*, *average variance extracted*, dan *cronbach's alpha*. Gambar 4.7 merupakan model struktural pengujian *outer model* untuk memprediksi kelayakan indikator dalam penelitian ini.



Gambar 1 Outer Model

Sumber : Smart pls 4

Hasil Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui kesahihan butir dari variabel penelitian, dalam hal ini menggunakan SmartPLS. Untuk lebih jelasnya akan ditampilkan dalam bentuk rekapitulasi hasil perhitungan indikator penelitian seperti terlihat pada tabel berikut.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	Outer Loadings	Keterangan
GAYA KEPEMIMPINAN	X1.1	0.760	Valid
	X1.2	0.774	Valid
	X1.3	0.764	Valid
	X1.4	0.586	Valid
	X1.5	0.664	Valid
BUDAYA ORGANISASI	X2.1	0.941	Valid
	X2.2	0.521	Valid
	X2.3	0.862	Valid
	X2.4	0.777	Valid
	X2.5	0.548	Valid
MOTIVASI	X3.1	0.822	Valid
	X3.2	0.829	Valid
	X3.3	0.803	Valid
	X3.4	0.526	Valid
	X3.5	0.559	Valid
KEPUASAN KERJA	Z1	0.650	Valid
	Z2	0.617	Valid
	Z3	0.590	Valid
	Z4	0.727	Valid
	Z5	0.612	Valid
KINERJA KARYAWAN	Y1	0.523	Valid
	Y2	0.560	Valid

	Y3	0.771	Valid
	Y4	0.722	Valid
	Y5	0.773	Valid

Sumber: data penelitian diolah (2025)

Tabel 2. AVE

Peubah Laten	AVE	Syarat	Keterangan
GAYA KEPEMIMPINAN	0.509	0,5	Valid
BUDAYA ORGANISASI	0.561	0,5	Valid
MOTIVASI	0.519	0,5	Valid
KEPUASAN KERJA	0.590	0,5	Valid
KINERJA KARYAWAN	0.598	0,5	Valid

Sumber: data penelitian diolah (2025)

Tabel 1 dan 2 di atas menunjukkan semua butir indikator penelitian valid karena memiliki *outer loadings* lebih besar daripada 0,5 seperti yang disyaratkan dalam teori Menurut Chin dalam (Suryanto, 2022), nilai *outer loading* antara 0,5 - 0,6 dianggap cukup untuk memenuhi syarat *convergent validity*. Data di atas menunjukkan tidak ada indikator variabel yang nilai *outer loading*-nya di bawah 0,5, sehingga semua indikator penelitian dinyatakan layak atau valid untuk digunakan dalam penelitian dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut, sehingga dapat disimpulkan semua butir soal dapat digunakan sebagai indikator penelitian.

Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji kehandalan instrumen penelitian sehingga instrumen dapat dipercaya sebagai alat pengumpul data. Hasil uji reliabilitas untuk variabel Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja akan dijabarkan pada tabel berikut ini:

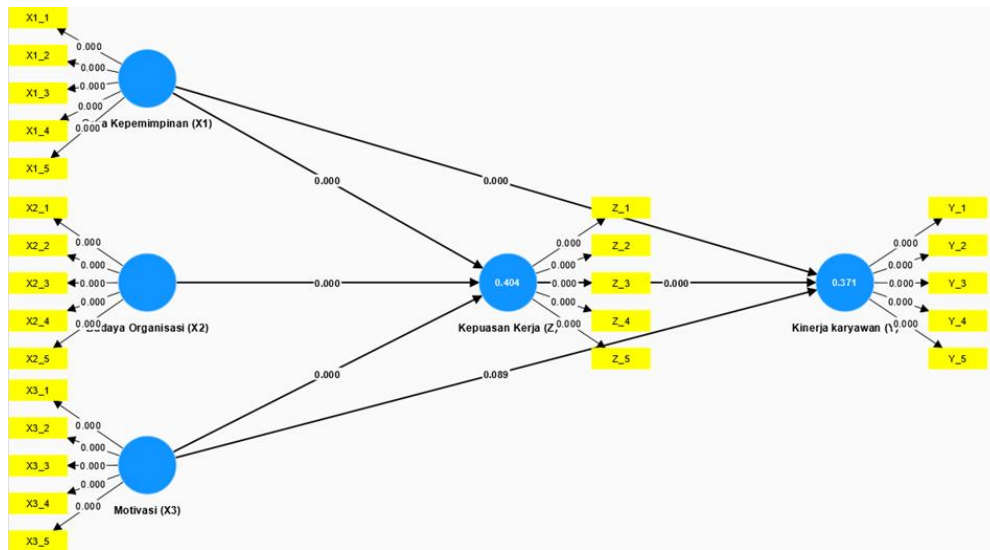
Tabel 3 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian

Peubah Laten	Cronbach's alpha	Syarat	Keterangan
GAYA KEPEMIMPINAN	0.754	0,70	Reliabel
BUDAYA ORGANISASI	0.790	0,70	Reliabel
MOTIVASI	0.755	0,70	Reliabel
KEPUASAN KERJA	0.763	0,70	Reliabel
KINERJA KARYAWAN	0.832	0,70	Reliabel

Sumber: data penelitian diolah (2025)

Tabel 3 menunjukkan bahwa semua variabel penelitian reliabel karena nilai *Alpha Cronbach'*c lebih besar dari 0,70. Hasil ini sejalan dengan Menurut Chin dalam (Suryanto, 2022), Composite reliability merupakan bagian yang digunakan untuk menguji nilai reliabilitas indikator pada suatu variabel. Suatu variabel dapat dinyatakan memenuhi composite reliability apabila memiliki nilai composite reliability > 0,7. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel penelitian dapat disimpulkan handal dan dapat digunakan sebagai instrumen penelitian.

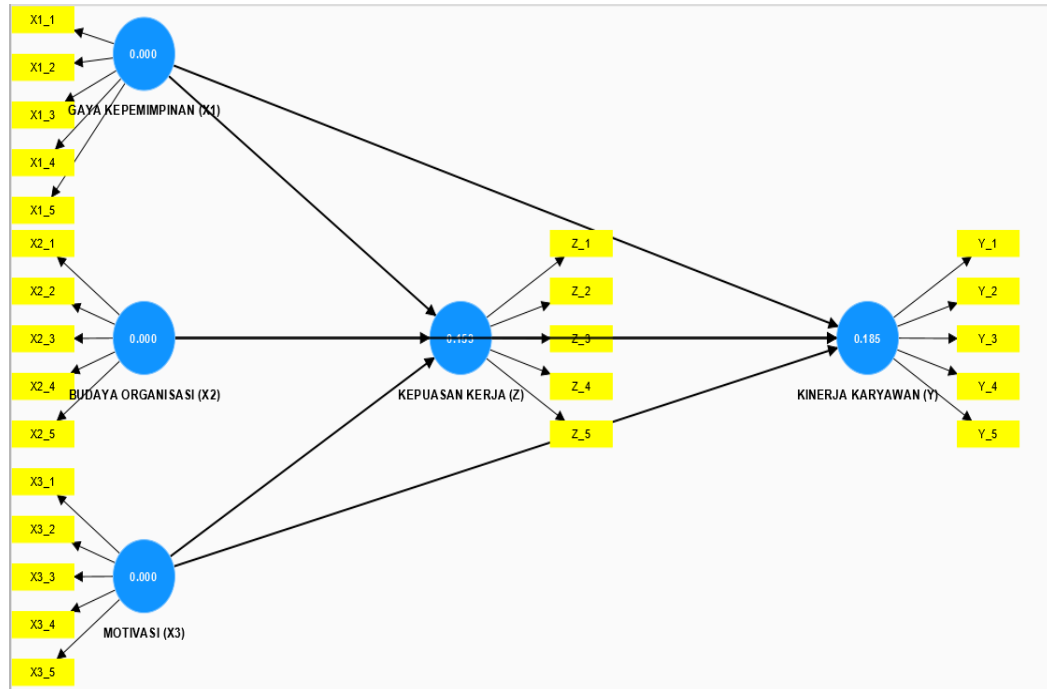
Inner Model



Gambar 2 Inner Model
Sumber : Smart pls 4

Berdasarkan Gambar 2 terlihat bahwa seluruh hubungan antar konstruk memiliki nilai koefisien jalur yang positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi memiliki kontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja, yang pada akhirnya juga memengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, hubungan langsung antara variabel eksogen terhadap kinerja karyawan juga menunjukkan arah yang positif, meskipun dengan tingkat pengaruh yang bervariasi.

Nilai *R-square* yang tertera pada konstruk kepuasan kerja (Z) sebesar 0.484, menunjukkan bahwa 48,4% variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh tiga konstruk independen yaitu gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi. Sementara itu, kinerja karyawan (Y) memiliki nilai *R-square* sebesar 0.571, yang berarti bahwa 57,1% perubahan kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi.



Gambar 3 *Blindfolding Calculation*

Sumber : Smart pls 4

Gambar 3 menunjukkan hasil *Blindfolding Calculation* yang digunakan untuk mengukur kemampuan prediktif model struktural melalui nilai *Q-square* (*predictive relevance*). Nilai *Q-square* digunakan untuk menilai seberapa baik model dapat memprediksi nilai-nilai indikator yang diamati.

Pada gambar tersebut, diperoleh nilai *Q-square* untuk konstruk kepuasan kerja dan kinerja karyawan, yang masing-masing lebih besar dari nol. Hal ini menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang baik. Semakin besar nilai *Q-square*, maka semakin tinggi pula kemampuan model dalam memprediksi konstruk endogen.

Dengan demikian, baik berdasarkan hasil analisis inner model (melalui *R-square*) maupun melalui perhitungan *blindfolding* (*Q-square*), model struktural dalam penelitian ini dapat dikatakan cukup kuat dan relevan dalam menjelaskan hubungan antar konstruk yang diteliti.

Uji VIF

Tabel 4 Uji VIF

Hubungan Variabel	VIF
Gaya Kepemimpinan (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	1.019
Budaya Organisasi (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	1.003
Motivasi (X3) -> Kepuasan Kerja (Z)	1.018
Gaya Kepemimpinan (X1) -> Kinerja karyawan (Y)	1.192
Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja karyawan (Y)	1.454
Motivasi (X3) -> Kinerja karyawan (Y)	1.245

Sumber: data penelitian diolah (2025)

Hubungan Variabel dan nilai VIF (Variance Inflation Factor), sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Z) : VIF: 1.019.

Gaya Kepemimpinan (X1) tidak memiliki multikolinearitas yang signifikan dengan variabel lain dalam menjelaskan Kepuasan Kerja (Z). Menunjukkan bahwa, kontribusi X1 terhadap Z adalah unik dan independen, serta tidak dipengaruhi oleh X2 (Budaya Organisasi) atau X3 (Motivasi). Nilai sangat ideal (mendekati 1).

2. Budaya Organisasi (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z) : VIF: 1.003.

Budaya Organisasi (X2) adalah variabel yang sangat bebas dari multikolinearitas, hampir sempurna independen. Kontribusi X2 terhadap Z sangat murni dan tidak tumpang tindih dengan X1 atau X3. Nilai sangat ideal, menunjukkan struktur model yang sangat bersih.

3. Motivasi (X3) terhadap Kepuasan Kerja (Z) , VIF: 1.018.

Motivasi (X3) juga tidak memiliki multikolinearitas yang signifikan dalam mempengaruhi Kepuasan Kerja (Z). Bersama X1 dan X2, variabel ini menambah kontribusi unik terhadap Z. Nilainya aman dan menunjukkan stabilitas struktural model.

4. Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y), VIF: 1.192.

Nilai ini masih berada dalam ambang aman (jauh di bawah 5). Menunjukkan bahwa, walaupun X1 mungkin memiliki korelasi moderat dengan Z atau X3 dalam menjelaskan Y, hubungan tersebut tidak menyebabkan gangguan atau distorsi pada model. Model masih valid dan terjaga.

5. Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y), VIF: 1.454.

Ini adalah nilai tertinggi di antara semua hubungan, namun masih sangat aman. Nilai ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja (Z) memiliki kontribusi kuat terhadap Kinerja (Y), meskipun ada sedikit tumpang tindih dengan X1 atau X3 dalam menjelaskan Y. Perlu sedikit perhatian, tapi tetap tidak menimbulkan masalah multikolinearitas.

6. Motivasi (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y), VIF: 1.245.

Sama seperti di atas, nilai ini menunjukkan bahwa X3 masih aman sebagai prediktor Y. Menunjukkan bahwa Motivasi memberi pengaruh sendiri terhadap Kinerja tanpa didominasi variabel lain seperti X1 atau Z. Masih dalam batas normal.

Pengaruh Langsung (Direct Effect)

Untuk mengetahui pengaruh langsung dapat diketahui dari *path coefficient*. Dengan *path coefficient* dapat diketahui ada tidaknya pengaruh langsung antara variabel independen dan pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi maupun variabel mediasi terhadap variabel dependen yang dapat dilihat dari tabel 4.5. dibawah ini.

Tabel 5 Path Coefficients

Hubungan Antar Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
BUDAYA ORGANISASI (X2) -> KEPUASAN KERJA (Z)	0.301	0.301	0.055	5.487	0.000
BUDAYA ORGANISASI (X2) -> KINERJA KARYAWAN (Y)	0.311	0.314	0.061	5.126	0.000
GAYA KEPEMIMPINAN (X1) -> KEPUASAN KERJA (Z)	0.332	0.333	0.067	4.971	0.000
GAYA KEPEMIMPINAN (X1) -> KINERJA KARYAWAN (Y)	0.328	0.331	0.065	5.068	0.000
KEPUASAN KERJA (Z) -> KINERJA KARYAWAN (Y)	0.236	0.233	0.085	2.766	0.006
MOTIVASI (X3) -> KEPUASAN KERJA (Z)	0.388	0.392	0.056	6.907	0.000

MOTIVASI (X3) -> KINERJA KARYAWAN (Y)	0.162	0.164	0.063	2.565	0.010
---	-------	-------	-------	-------	-------

Sumber: data penelitian diolah (2025)

Tabel 5 menunjukkan hasil path analysis atau analisis jalur, yang bertujuan untuk melihat hubungan antar variabel dalam model structural.

Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)

Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung dapat diketahui dari specific indirect effects. Dengan specific indirect effects dapat diketahui ada tidaknya pengaruh tidak langsung antara variabel independen dengan variabel dependen dan variabel mediasinya. Untuk mempermudah analisis, ditampilkan specific indirect effects seperti tabel dibawah ini.

Tabel 6 In Direct Effect

Hubungan Antar Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
BUDAYA ORGANISASI (X2) -> KEPUASAN KERJA (Z) -> KINERJA KARYAWAN (Y)	0.071	0.071	0.031	2.253	0.024
GAYA KEPEMIMPINAN (X1) -> KEPUASAN KERJA (Z) -> KINERJA KARYAWAN (Y)	0.078	0.078	0.033	2.338	0.019
MOTIVASI (X3) -> KEPUASAN KERJA (Z) -> KINERJA KARYAWAN (Y)	0.091	0.090	0.034	2.666	0.008

Sumber: data penelitian diolah (2025)

Tabel 6 menampilkan Indirect Effect (pengaruh tidak langsung) dari variabel-variabel independen terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui mediasi Kepuasan Kerja (Z).

Uji R Square

Pengujian koefisien determinasi yang disesuaikan (*R Square*) merupakan ikhtisar yang menyatakan seberapa besar persentase pengaruh semua variabel independen terhadap variabel dependen dan mediasinya.

Tabel 7 R-Square (R²)

Variabel	R-square
KEPUASAN KERJA (Z)	0.403
KINERJA KARYAWAN (Y)	0.458

Sumber: data penelitian diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 7 R Square, interpretasi nilai koefisien determinasi (R-square) untuk masing-masing variabel endogen dapat dijelaskan secara akademik yaitu koefisien determinasi atau R-square merupakan ukuran statistik yang menunjukkan seberapa besar proporsi varians dari variabel dependen (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel independen (eksogen) dalam model. Semakin tinggi nilai R-square, semakin besar kemampuan model dalam menjelaskan variabel endogen tersebut.

Uji F Square

Tabel 7 F Square (F²)

Hubungan Antar Variabel	F-Square
GAYA KEPEMIMPINAN (X1) -> KEPUASAN KERJA (Z)	0.181
GAYA KEPEMIMPINAN (X1) -> KINERJA KARYAWAN (Y)	0.165
BUDAYA ORGANISASI (X2) -> KEPUASAN KERJA (Z)	0.151
BUDAYA ORGANISASI (X2) -> KINERJA KARYAWAN (Y)	0.154
KEPUASAN KERJA (Z) -> KINERJA KARYAWAN (Y)	0.061
MOTIVASI (X3) -> KEPUASAN KERJA (Z)	0.247
MOTIVASI (X3) -> KINERJA KARYAWAN (Y)	0.038

Sumber: data penelitian diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 8 F Square, interpretasi nilai f-square dapat dijelaskan secara ilmiah dan sistematis . Pengujian Effect Size atau f-square dalam uji model struktural adalah untuk mengukur kontribusi variabel independen tambahan terhadap variabel dependen dalam model regresi berganda.

Uji Q Square

Tabel 8 Q-Square

Hubungan Antar Variabel	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
BUDAYA ORGANISASI (X2)	990.000	990.000	0.000
GAYA KEPEMIMPINAN (X1)	990.000	990.000	0.000
KEPUASAN KERJA (Z)	990.000	838.889	0.153
KINERJA KARYAWAN (Y)	990.000	806.908	0.185
MOTIVASI (X3)	990.000	990.000	0.000

Sumber: Smart pls 4 data diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 9 Q Square, Nilai Q² merupakan ukuran yang digunakan dalam analisis PLS-SEM (Partial Least Squares Structural Equation Modeling) untuk mengevaluasi kemampuan prediksi model terhadap data yang tidak digunakan dalam estimasi model.

Uji Path Coefficients atau Koefisien Jalur dan Hipotesis

Tabel 9 Tabel Uji Path Coefficients Hipotesis

No	Kode Hipotesis	Hubungan Antar Variabel	Koefisien (O)	t-Statistic	p-Value	Keputusan	Keterangan
1	H1	Gaya Kepemimpinan (X1) → Kepuasan Kerja (Z)	0.332	4.971	0.000	Diterima	Signifikan
2	H2	Budaya Organisasi (X2) → Kepuasan Kerja (Z)	0.301	5.487	0.000	Diterima	Signifikan
3	H3	Motivasi (X3) → Kepuasan Kerja (Z)	0.388	6.907	0.000	Diterima	Signifikan (kuat)
4	H4	Gaya Kepemimpinan (X1) → Kinerja Karyawan (Y)	0.328	5.068	0.000	Diterima	Signifikan
5	H5	Budaya Organisasi (X2) → Kinerja Karyawan (Y)	0.311	5.126	0.000	Diterima	Signifikan
6	H6	Motivasi (X3) → Kinerja Karyawan (Y)	0.162	2.565	0.010	Diterima	Signifikan
7	H7	Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0.236	2.766	0.006	Diterima	Signifikan
8	H8	Gaya Kepemimpinan (X1) → Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0.078	2.338	0.019	Diterima	Signifikan (mediasi)
9	H9	Budaya Organisasi (X2) → Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0.071	2.253	0.024	Diterima	Signifikan (mediasi)

No	Kode Hipotesis	Hubungan Antar Variabel	Koefisien (O)	t-Statistic	p-Value	Keputusan	Keterangan
10	H10	Motivasi (X3) → Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0.091	2.666	0.008	Diterima	Signifikan (mediasi)

Sumber: data penelitian diolah (2025)

Berdasarkan tabel 10 yang disajikan di atas, dapat dilihat bahwa proses pengujian hipotesis dilakukan melalui analisis pada tabel Path Coefficients. Tujuan utama dari analisis ini adalah untuk menentukan apakah hipotesis yang diajukan dalam penelitian dapat diterima atau ditolak. Penentuan ini tidak dilakukan secara sembarangan, melainkan dengan memperhatikan beberapa parameter penting, yakni nilai signifikansi hubungan antar konstruk, nilai t-statistik, dan p-value dari masing-masing jalur pengaruh antar variabel.

2. Hasil Uji Hipotesis

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja (H1)

Uji hipotesis pertama dilakukan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Hasil uji menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.332, dengan t-statistic $4.971 > 1.96$, dan p-value $0.000 < 0.05$. Berdasarkan kriteria tersebut, maka hipotesis H1 diterima. Artinya, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Arifindo Adiputra Ariaguna.

2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja (H2)

Hipotesis kedua menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Dengan koefisien sebesar 0.301, nilai t-statistic $5.487 > 1.96$, dan p-value $0.000 < 0.05$, maka H2 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang diterapkan secara konsisten berpengaruh signifikan dalam membentuk tingkat kepuasan kerja karyawan.

3. Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja (H3)

Hasil uji hipotesis ketiga menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan koefisien 0.388, t-statistic 6.907 , dan p-value 0.000 . Dengan demikian, hipotesis H3 diterima.

4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan (H4)

Uji hipotesis keempat memperoleh hasil koefisien 0.328, t-statistic 5.068 , dan p-value 0.000 , yang berarti H4 diterima. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

5. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (H5)

Dengan koefisien 0.311, t-statistic 5.126 , dan p-value 0.000 , maka H5 diterima. Artinya, budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap pencapaian kinerja karyawan.

6. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan (H6)

Hipotesis keenam menguji hubungan antara motivasi dan kinerja karyawan. Hasilnya menunjukkan nilai koefisien 0.162, t-statistic 2.565, dan p-value 0.010, sehingga hipotesis H6 diterima.

7. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (H7)
Dengan nilai koefisien 0.236, t-statistic 2.766, dan p-value 0.006, maka H7 diterima. Artinya, kepuasan kerja berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan meskipun tidak dalam kategori pengaruh yang sangat kuat.
8. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja (H8)
Nilai koefisien sebesar 0.078, t-statistic 2.338, dan p-value 0.019, menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja adalah signifikan. Dengan demikian, hipotesis H8 diterima.
9. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja (H9)
Dengan koefisien 0.071, t-statistic 2.253, dan p-value 0.024, maka H9 diterima. Hal ini menandakan adanya pengaruh tidak langsung yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.
10. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja (H10)
Nilai koefisien sebesar 0.091, t-statistic 2.666, dan p-value 0.008, menjadikan hipotesis H10 diterima. Ini merupakan jalur mediasi tidak langsung yang paling kuat dibanding dua lainnya.

Pembahasan

Uji hipotesis berikut akan memberikan gambaran tentang hasil pengujian yang telah dilakukan dalam penelitian ini:

1. Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja
Temuan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki kontribusi penting terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan yang komunikatif, terbuka, dan memberi motivasi memberikan rasa nyaman dan dihargai kepada karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh (Kurniawan, 2021), (Fatin & Yanuar, 2025) dan (Mathori et al., 2022) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
2. Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja
Budaya kerja yang inklusif, kolaboratif, dan konsisten ternyata mendorong tumbuhnya kepuasan kerja yang tinggi. Budaya yang sesuai nilai-nilai karyawan menciptakan rasa aman, bangga, dan keterikatan pada perusahaan. Hasil ini sejalan dengan temuan (Mulyandi & Rusly, 2021), (Vebrianis et al., 2021), dan (Haryani et al., 2022a) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
3. Motivasi terhadap Kepuasan Kerja
Motivasi, baik dari sisi intrinsik maupun ekstrinsik, terbukti memberikan pengaruh kuat terhadap kepuasan kerja. Karyawan yang merasa diperhatikan, diberi penghargaan, dan memiliki kesempatan berkembang akan merasa lebih puas. Temuan ini diperkuat oleh penelitian (Haryani et al., 2022a), (Harahap & Titayasa,

2020), dan (Mathori et al., 2022) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja,

4. Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan
Kepemimpinan efektif menciptakan arah yang jelas, dukungan yang kuat, dan lingkungan kerja yang stabil, yang berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja. Penelitian ini menguatkan studi oleh (Safaruddin et al., 2022), (Fahmi et al., 2021) dan (Hariyati & Sunardi, 2024), bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
5. Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan
Budaya kerja yang baik memperkuat perilaku kerja positif, kedisiplinan, dan semangat kerja kolektif. Hal ini secara langsung meningkatkan kualitas dan kuantitas kinerja. Hasil ini mendukung penelitian (Vebrianis et al., 2021), (Haryani et al., 2022a), dan (Dems de Haan et al., 2022) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
6. Motivasi terhadap Kinerja Karyawan
Motivasi juga memberikan dampak positif terhadap performa, meskipun tidak sekuat variabel lain. Karyawan yang termotivasi memiliki dorongan lebih untuk mencapai target kerja. Ini sejalan dengan hasil studi oleh (Widita & Ristianawati, 2025), (Goni et al., 2021), dan (Haryani et al., 2022a).
7. Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan
Kepuasan kerja memberikan kontribusi terhadap performa, meskipun pengaruhnya tidak dominan. Faktor-faktor lain seperti kemampuan dan beban kerja turut menjadi determinan utama dalam hasil kerja.
8. Mediasi: Kepuasan Kerja sebagai Penghubung
Ketiga jalur mediasi (H8-H10) menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi jembatan penting antara faktor-faktor organisasi (kepemimpinan, budaya, dan motivasi) dengan kinerja. Ini membuktikan bahwa kondisi psikologis dan afektif karyawan tidak bisa diabaikan dalam membangun performa kerja yang optimal.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan pada penelitian ini mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan PT. Arifindo Adiputra Ariaguna, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan.
2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang menjunjung nilai, norma, serta praktik yang mendukung karyawan dapat meningkatkan rasa puas dalam menjalankan tugas.

3. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi, baik intrinsik maupun ekstrinsik, cenderung merasakan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.
4. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan arahan, motivasi, dan keteladanan yang baik dapat meningkatkan performa kerja karyawan.
5. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya kerja yang sehat, adaptif, dan profesional mendorong tercapainya kinerja karyawan yang optimal.
6. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja yang tinggi membuat karyawan lebih fokus dan produktif dalam menyelesaikan tanggung jawabnya.
7. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Meskipun kontribusinya tidak dominan, karyawan yang merasa puas akan lebih loyal, bersemangat, dan berkinerja baik.
8. Kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan secara signifikan. Artinya, kepuasan kerja memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan kinerja.
9. Kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara signifikan. Lingkungan kerja yang positif mendorong kepuasan dan pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja.
10. Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan secara signifikan dan menjadi jalur mediasi yang paling kuat. Hal ini menunjukkan pentingnya peran motivasi dalam menciptakan kepuasan dan performa kerja. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui kepuasan kerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Azhari, M., & Ramadhanti, M. (2024). Pengaruh Masa Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Tim Field Coaxial Engineering PT. XYZ di Zona 1 Regional Central Jakarta Selatan. *Jurnal Manajemen*, 11(3), 98–107.
- Bagis, F., Kusumo, U. I., & Hidayah, A. (2021). JOB SATISFACTION AS A MEDIATION VARIABLES ON THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT TO EMPLOYEE PERFORMANCE. *International Journal of Economics, Bussiness and Accounting Research (IJEBAR)*, 5(2), 424–434. <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAR/article/view/2495%0Ahttps://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAR/article/download/2495/1184>
- Balaka, M. Y. (2022). Metode penelitian Kuantitatif. *Metodologi Penelitian Pendidikan Kualitatif*, 1, 130.

- Cahyati, I. K., & Adelia, M. (2024). Kepemimpinan dan Budaya Organisasi: Kunci Optimalisasi Kinerja di Tempat Kerja. *Indonesian Journal of Public Administration Review*, 1(3), 14. <https://doi.org/10.47134/par.v1i3.2550>
- Dems de Haan, Y., E. H. J. FoEh, J., & A. Manafe, H. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(2), 488–496. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v4i2.1318>
- Eagly, A. H., Nater, C., Miller, D. I., Kaufmann, M., & Sczesny, S. (2020). Gender stereotypes have changed: A cross-temporal meta-analysis of U.S. public opinion polls from 1946 to 2018. *American Psychologist*, 75(3), 301–315. <https://doi.org/10.1037/amp0000494>
- Ewaldy, S. M., Saroh, S., & Krisdianto, D. (2022). Pengaruh Beban Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Hyarta Danadipa Raya Di Kota Malang). *JIAGABI (Jurnal Ilmu Administrasi Niaga/Bisnis)*, 11(1), 113–122.
- Fahmi, M. F., Wibisono, C., & Satriawan, B. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja pada Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Tanjungpinang. *INOBI: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 4(4), 519–531. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v4i4.202>
- Fatin, C. C., & Yanuar. (2025a). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 07(01), 53–63.
- Fatin, C. C., & Yanuar. (2025b). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 07(01), 53–63.
- Febrianti, B., Sawitri, N. N., Navanti, D., Ali, H., & Khan, M. A. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pengadilan Agama Bekasi Kelas 1A. *JEBI: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 2(8), 269–277.
- Fransiska, Y., & Tupti, Z. (2020). Pengaruh Komunikasi, Beban Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister ...*, 3(September), 224–234.
- Goni, H. G., Manoppo, W., & Rogahang, J. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tahuna. *Productivity*, 2(4), 330–335. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/productivity/article/view/35047>
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanam. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135. <https://doi.org/10.32832/manager.v2i4.3811>
- Harahap, S. F., & Titayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanam. *Maneggio:*

- Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 2(4), 120–135.
<https://doi.org/10.32832/manager.v2i4.3811>
- Hariyati, I., & Sunardi, A. I. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sleman DIY. *Jmmu: Jurnal Mahasiswa Manajemen Dan Umum*, 1(1), 1–12.
<https://doi.org/10.56606/jmmu.v1i1.179>
- Haryani, T., Kirana, K. C., & Wiyono, G. (2022a). Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *TheJournalish: Social and Government*, 3(February), 55–74.
<http://thejournalish.com/ojs/index.php/thejournalish/index>
- Haryani, T., Kirana, K. C., & Wiyono, G. (2022b). Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *TheJournalish: Social and Government*, 3(February), 55–74.
- Herlina, H., Amang, B., Hamzah, M. F., & Burhanuddin, B. (2024). Pengaruh Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Molindo Inti Perkasa Makassar. *Juremi: Jurnal Riset Ekonomi*, 3(5), 631–644.
- Hertanto, A. J., & Slamet, F. (2020). Intensi Kewirausahaan : Studi pada Faktor Individual, Situasional, dan Perbedaan Gender. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 2(3), 662.
<https://doi.org/10.24912/jmk.v2i3.9578>
- Jamaludin, M., & Subiyanto, D. (2022). The Influence of Leadership Style, Organizational Culture, and Job Satisfaction on Employee Performance. *Al-Kharaj : Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 5(4), 1711–1731. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v5i4.1892>
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019898264>
- Kurnia, D., Ma'arif, M. N., Ribcha, P., & Purkon, U. (2023). Konsep Budaya Organisasi dan Perilaku Organisasi. *Jurnal Pelita Nusantara*, 1(3), 386–392.
<https://doi.org/10.59996/jurnalpelitanusantara.v1i3.289>
- Kurniawan, M. B. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Anggota Korps Brimob Polri. *Public Corner*, 16(1), 58–78.
<https://doi.org/10.24929/fisip.v16i1.1620>
- Manik, A. A., & Aristio, A. P. (2024). ANALISIS FAKTOR INTENSI BERLANGGANAN DAN KEBERLANJUTAN PENGGUNA OVER-THE-TOP (OTT) BERDASARKAN TEORI USES AND GRATIFICATION DENGAN STRUCTURAL EQUATION MODELLING. *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia (Indonesian Journal of Marketing Science)*, 22(3), 187–227.
<https://doi.org/10.14710/jspi.v22i3.187-227>
- Mathori, M., Ambara, E., & Kusumastuti, D. A. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Di Upt Pengelolaan Kawasan Cagar Budaya Dinas Kebudayaan (Kundha Kabudayan) Kota Yogyakarta. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Indonesia*, 2(4), 1263–1285.
<https://doi.org/10.32477/jrabi.v2i4.622>

- Michella, D., & Meilani, Y. F. C. P. (2023). Pengaruh High Performance Work Practice (Hpwp) Terhadap Job Satisfaction Di Rs Xyz Magelang. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*., 10(1), 635–643. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v10i1.46352>
- Mukmin, S., & Prasetyo, I. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 4(2), 123–136.
- Mukmin, S., & Prasetyo, I. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 4(2), 123–136. <https://doi.org/10.37504/jmb.v4i2.297>
- Mulyandi, M. R., & Rusly, M. A. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Syntax Transformation*, 2(06), 825–829. <https://doi.org/10.46799/jst.v2i6.298>
- Nasution, A. A. (2020). Pengaruh Persepsi Harga, Desain Produk, Dan Preferensi Konsumen Terhadap Keputusan Pembelian Mobil Mitsubishi Xpander (Studi Kasus Pt. Nusantara Berlian Motor Medan). *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., 4(3), 5–24.
- Nurhasanah, N., Jufrizen, J., & Tupti, Z. (2022). Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 245–261. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.618>
- Nurhaswinda, N., Maulina, S. R. M., Azzahra, A., Jannah, F., Jannah, N., Fadila, N. A., Harza, Z. J., & Hariza Putra, N. (2025). Penyajian Data. *LANCAH: Jurnal Inovasi Dan Tren*, 3(1), 59–68. <https://doi.org/10.35870/ljit.v3i1.3709>
- Nurramadhania, A. (2023). Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) Yang Efektif Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi. *ULIL ALBAB : Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 3(1), 83–89. <https://doi.org/10.56799/jim.v3i1.2524>
- Nurrohmat, A., & Lestari, R. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Akuntansi*, 82–85.