

# PENGARUH KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA

Erick Ferdinand Jonatan<sup>1</sup>, Ronnie Resdianto Masman<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tarumanagara Jakarta  
*Email: eric.115200332@stu.untar.ac.id*

<sup>2</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tarumanagara Jakarta  
*Email: ronniem@fe.untar.ac.id*

\*Penulis Korespondensi

*Masuk: 09-01-2025, revisi: 13-01-2025, diterima untuk diterbitkan: 30-04-2025*

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT Petro Usaba Agro Subur. Menggunakan desain penelitian konklusif dengan pendekatan kausal, data dikumpulkan melalui kuesioner elektronik dari 25 karyawan. Analisis data dilakukan menggunakan Smart PLS 3. Hasil penelitian menunjukkan koefisien determinasi ( $R^2$ ) untuk kepuasan kerja sebesar 0,592 dan kinerja karyawan sebesar 0,569. Kepemimpinan memiliki effect size terbesar terhadap kepuasan kerja (0,194) dan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja (0,194). Namun, semua hipotesis tidak didukung karena nilai  $p$ -value  $> 0,05$  dan  $t$ -statistik  $< 1,96$  untuk semua hubungan yang diuji. Ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan. Kepuasan kerja juga tidak terbukti memediasi hubungan antara variabel independen dan kinerja karyawan. Temuan ini menyoroti perlunya evaluasi lebih lanjut terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan di perusahaan, serta pentingnya mempertimbangkan variabel lain yang mungkin lebih relevan dalam konteks organisasi ini.

**Kata Kunci:** kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja, kinerja karyawan

## ABSTRACT

*This study aims to analyse the influence of leadership, work environment, and organisational culture on job performance through job satisfaction at PT Petro Usaba Agro Subur. Using a conclusive research design with a causal approach, data was collected through electronic questionnaires from 25 employees. The results showed the coefficient of determination ( $R^2$ ) for job satisfaction was 0.592 and job performance was 0.569. Leadership has the largest effect size on job satisfaction (0.194) and job performance through job satisfaction (0.194). However, all hypotheses were not supported as the  $p$ -value  $> 0.05$  and  $t$ -statistic  $< 1.96$  for all relationships tested. This indicates that leadership, organisational culture, and work environment have no significant influence on job satisfaction or employee performance. Job satisfaction was also not shown to mediate the relationship between the independent variables and job performance. These findings highlight the need for further evaluation of the factors that influence job satisfaction and performance in the company, as well as the importance of considering other variables that may be more relevant in this organisational context.*

**Keywords:** leadership, work environment, organisational culture, job satisfaction, job performance

## 1. PENDAHULUAN

### Latar belakang

Era modern yang ditandai dengan kemajuan teknologi dan pemikiran manusia telah menciptakan persaingan ketat dalam dunia usaha, mendorong perusahaan untuk berinovasi dan merebut perhatian pelanggan. Meskipun berbagai sumber daya penting, sumber daya manusia dan pengelolannya menjadi faktor kunci keunggulan kompetitif yang sulit ditiru. Manusia berperan

aktif sebagai perencana, pelaksana, dan penentu pencapaian tujuan organisasi, sehingga keberhasilan perusahaan tidak hanya bergantung pada fasilitas modern, tetapi juga pada potensi sumber daya manusianya. Perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang potensial, baik sebagai pemimpin maupun pegawai, untuk memberikan kontribusi memuaskan. Kinerja pegawai menjadi fokus utama perusahaan dalam upaya mencapai tujuannya, mengingat peran krusial sumber daya manusia dalam keberhasilan perusahaan. Dengan demikian, pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan unik menjadi kunci bagi perusahaan untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawannya, serta mencapai keunggulan kompetitif dalam era yang semakin kompetitif ini.

Kinerja karyawan memainkan peran vital dalam kesuksesan perusahaan, dengan tingkat produktivitas, inovasi, dan kualitas kerja yang tinggi bergantung pada kemampuan dan dedikasi karyawan. Karyawan berkinerja baik tidak hanya menjadi aset berharga, tetapi juga pendorong utama pertumbuhan dan keunggulan perusahaan. Kontribusi kinerja karyawan terlihat dalam pencapaian tujuan perusahaan, efisiensi operasional, dan implementasi strategi bisnis. Kualitas kerja yang tinggi juga membangun citra positif perusahaan di mata stakeholders. Pengalaman kerja positif, meliputi pengembangan keterampilan, kejelasan peran, dan lingkungan kerja yang mendukung, meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan. Hal ini juga memperkuat ikatan emosional antara karyawan dan perusahaan, meningkatkan retensi, dan mengurangi *turnover*. Perusahaan yang memprioritaskan pengalaman kerja karyawan berinvestasi dalam budaya organisasi yang inklusif dan memperhatikan kesejahteraan psikologis karyawan, termasuk peluang pengembangan, dukungan manajemen, serta pengakuan dan penghargaan atas pencapaian karyawan.

Pengalaman kerja positif tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang menarik bagi talenta baru dan mendukung pertumbuhan jangka panjang perusahaan. Kinerja karyawan dan pengalaman kerja berkualitas menjadi pilar utama dalam membangun fondasi organisasi yang sukses dan berkelanjutan. Perusahaan yang menghargai kesejahteraan karyawan akan memperoleh manfaat jangka panjang berupa pertumbuhan, inovasi, dan reputasi baik di pasar. Menurut John (2002), kinerja adalah hal yang dapat mempengaruhi kontribusi karyawan kepada perusahaan, meliputi kuantitas output, kualitas, jangka waktu, kehadiran, dan sikap kooperatif. Rivai (2005) mendefinisikan kinerja sebagai hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas, dibandingkan dengan standar hasil kerja, target, sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan dan disepakati bersama. Dengan demikian, kinerja karyawan merupakan faktor kunci dalam menentukan keberhasilan dan keberlanjutan organisasi, mencakup berbagai aspek kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Kepemimpinan, sebagaimana didefinisikan oleh Sunarso (2023), adalah kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mempengaruhi, mendorong, mengarahkan, dan bahkan memaksa orang lain atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan memainkan peran krusial dalam membentuk kinerja karyawan individu dan kelompok dalam organisasi, terutama melalui pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan yang efektif menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberdayakan, dan memotivasi karyawan, meningkatkan kepercayaan dan keterlibatan mereka. Gaya kepemimpinan demokratis dan berorientasi pada karyawan meningkatkan partisipasi dalam pengambilan keputusan, sementara kepemimpinan yang adil dan transparan membangun kepercayaan dan keadilan. Kepuasan kerja yang dihasilkan dari pendekatan kepemimpinan ini dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan kinerja karyawan secara keseluruhan. Dengan demikian, kepemimpinan yang mendukung, adil, transparan, dan

berorientasi pada pengembangan karyawan menciptakan lingkungan kerja yang memperkuat kepuasan kerja dan motivasi intrinsik, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan dan membantu organisasi mencapai tujuan bisnis mereka dengan lebih baik.

Budaya organisasi merupakan kerangka nilai, norma, keyakinan, dan perilaku yang mendefinisikan identitas dan karakteristik organisasi. Perannya sangat penting dalam membentuk pengalaman dan persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja. Budaya yang didasarkan pada nilai-nilai seperti kepercayaan, saling menghormati, dan kolaborasi cenderung menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan membangun, meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Budaya organisasi yang transparan, adil, dan terbuka membentuk persepsi karyawan tentang keadilan dan integritas organisasi, yang juga berkontribusi pada kepuasan dan kinerja karyawan. Selain itu, budaya yang berorientasi pada komunikasi terbuka, umpan balik konstruktif, dan kerjasama tim memengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan secara positif. Secara keseluruhan, budaya organisasi yang mendukung, berorientasi pada pertumbuhan, adil, transparan, dan berkomunikasi terbuka menciptakan lingkungan kerja yang memperkuat kepuasan kerja dan motivasi intrinsik karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan. Organisasi yang mengenali pentingnya budaya organisasi yang positif dapat memanfaatkannya sebagai alat untuk mencapai tujuan bisnis mereka dengan lebih efektif.

Lingkungan kerja memiliki dampak langsung terhadap kinerja karyawan, dengan lingkungan yang nyaman dan positif meningkatkan kinerja, sementara lingkungan yang tidak sesuai dapat menurunkannya. Robbins (2003) mendefinisikan lingkungan sebagai institusi atau kekuatan di luar yang berpotensi mempengaruhi kinerja organisasi, membaginya menjadi lingkungan umum dan tertentu. Susilowati (2005) menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu di sekitar yang dapat mempengaruhi seseorang atau sekelompok orang dalam menjalankan aktivitasnya, baik secara langsung maupun tidak langsung. Heizer (2001) menekankan bahwa lingkungan kerja fisik mempengaruhi kinerja, keamanan, dan kualitas kehidupan kerja karyawan. Lingkungan kerja yang baik, di mana karyawan merasa optimal, sehat, aman, dan nyaman, sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk dapat menurunkan motivasi dan semangat kerja. Lingkungan yang mendukung, dengan manajemen yang memahami kebutuhan karyawan dan budaya kerja positif, dapat meningkatkan rasa keterlibatan dan kepuasan kerja. Organisasi yang berinvestasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif tidak hanya mendukung kesejahteraan karyawan tetapi juga merangsang produktivitas, inovasi, dan loyalitas berkelanjutan, menciptakan atmosfer di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik, yang pada akhirnya berdampak positif pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Kepuasan kerja karyawan merupakan elemen krusial yang memberikan dampak positif pada berbagai aspek perusahaan, menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan dinamis, serta berkontribusi pada keberlanjutan dan keberhasilan organisasi. Pengaruhnya terlihat dalam peningkatan produktivitas karyawan, di mana karyawan yang puas cenderung lebih bersemangat dan berkomitmen untuk memberikan hasil terbaik, meningkatkan efisiensi operasional dan pencapaian tujuan perusahaan. Kepuasan kerja juga berperan dalam membangun loyalitas karyawan, mengurangi tingkat turnover, dan memberikan keuntungan bagi perusahaan dalam hal penghematan biaya perekrutan serta pemeliharaan pengetahuan dan keterampilan karyawan berpengalaman. Selain itu, kepuasan kerja berdampak positif pada citra perusahaan, dengan karyawan yang puas bertindak sebagai duta merek yang efektif, menciptakan reputasi positif di mata khalayak luas, termasuk pelanggan dan mitra bisnis. Peningkatan reputasi ini dapat meningkatkan daya tarik perusahaan dalam merekrut bakat baru dan menjalin hubungan yang lebih

baik dengan para pemangku kepentingan. Dengan demikian, menghasilkan kepuasan kerja bagi karyawan bukan hanya tujuan yang baik, tetapi juga strategi penting untuk kesuksesan jangka panjang perusahaan.

Terakhir, kepuasan kerja dapat memacu inovasi. Karyawan yang merasa nyaman dan dihargai cenderung lebih kreatif dan berani mengemukakan ide-ide baru. Inovasi ini bisa menjadi kunci dalam menjaga daya saing perusahaan di pasar yang terus berubah. Dengan memprioritaskan kepuasan kerja, perusahaan bukan hanya menciptakan lingkungan kerja yang positif, tetapi juga merangsang pertumbuhan, produktivitas, dan keberlanjutan jangka panjang. Dengan karyawan yang merasa dihargai dan puas, sebuah perusahaan dapat mencapai berbagai keuntungan yang esensial dalam menjalani tantangan bisnisnya.

### **Rumusan masalah**

Berdasarkan pembatasan masalah tersebut, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana tingkat kepemimpinan dalam lingkungan kerja tertentu mempengaruhi tingkat kepuasan kerja mereka?
- b. Apakah karyawan yang lebih termotivasi cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka?
- c. Bagaimana pengaruh kepemimpinan, budaya, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja?
- d. Bagaimana peran kepemimpinan dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di lingkungan kerja tertentu?
- e. Apakah fasilitas dari suatu perusahaan dapat mempengaruhi kinerja karyawan karyawan?
- f. Apakah lingkungan kerja yang nyaman dapat mempengaruhi kinerja karyawan?
- g. Apakah komunikasi yang baik antara bawahan dan atasan dapat mempengaruhi kinerja karyawan karyawan?

## **2. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini bertujuan menguji hubungan antara kepemimpinan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai mediator, menggunakan desain penelitian konklusif dan pendekatan kausal. Data dikumpulkan melalui kuesioner elektronik Google Form, dianalisis dengan metode kuantitatif menggunakan Smart PLS 3. Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan PT PETRO USABA AGRO SUBUR, dengan sampel berjumlah 25 karyawan. Menurut Sugiyono (2017), populasi adalah kumpulan objek atau subjek dengan karakteristik tertentu yang ditetapkan peneliti untuk diselidiki. Suryani (2015) menambahkan bahwa populasi dapat dibagi menjadi tiga jenis: terbatas, tak terbatas, dan sasaran. Teknik sampling yang digunakan adalah non-probability sampling, di mana tidak setiap unit dalam populasi memiliki peluang yang sama untuk dipilih (Sugiyono, 2017). Sekaran (2020) mendefinisikan sampel sebagai bagian kecil dari populasi yang mewakili keseluruhan dalam penelitian. Penelitian ini diharapkan memberikan pemahaman mendalam tentang pengaruh variabel-variabel tersebut terhadap kinerja karyawan karyawan dan berkontribusi pada pengembangan teori kepemimpinan, manajemen sumber daya manusia, dan strategi organisasi.

## **3. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Hasil analisis data menggunakan Smart PLS menunjukkan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) untuk variabel-variabel yang diteliti. Koefisien determinasi untuk kepuasan kerja adalah 0,592, sedangkan untuk kinerja karyawan adalah 0,569. Interpretasi dari hasil ini mengindikasikan bahwa 59,2% variasi dalam kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model penelitian ini, yaitu kepemimpinan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi. Sementara

itu, 56,9% variasi dalam kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kombinasi variabel independen dan mediator (kepuasan kerja) yang digunakan dalam penelitian. Nilai-nilai ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan prediktif yang cukup baik, dengan lebih dari setengah variasi dalam variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel-variabel yang dimasukkan dalam model. Namun, ada juga faktor-faktor lain di luar model yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan, yang mungkin bisa menjadi bahan pertimbangan untuk penelitian lebih lanjut.

Tabel 1. Hasil uji *coefficient determination* ( $R^2$ )

Sumber: Hasil olah data dari SmartPLS

Variabel	Coefficient Determination ( $R^2$ )
Kepuasan Kerja	0,592
Kinerja karyawan	0,569

Tabel 2 menunjukkan bahwa hasil uji *effect size* yang memiliki dampak yang cukup adalah variabel kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebesar 0,194. Sedangkan variabel yang memiliki dampak paling lemah adalah variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja yaitu 0,014.

Tabel 2. Hasil uji *effect size* ( $f^2$ )

Sumber: Hasil olah data dari SmartPLS

Variabel	Effect Size ( $f^2$ )
Kepemimpinan → Kepuasan Kerja	0,194
Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja	0,014
Lingkungan kerja → Kepuasan Kerja	0,130
Kepemimpinan x Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0,194
Budaya Organisasi x Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0,023
Lingkungan Kerja x Kepuasan kerja → Kinerja karyawan	0,020
Kepuasan Kerja → Kinerja karyawan	0,031

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja memiliki *effect size* ( $f^2$ ) sebesar 0,194. Nilai ini menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki efek yang cukup moderat terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi memiliki peran yang cukup penting dalam mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Temuan ini mendukung hipotesis H1 yang menyatakan terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Petro Usaba Agro Subur.

Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja menunjukkan *effect size* ( $f^2$ ) sebesar 0,014. Nilai ini tergolong kecil, yang berarti bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang relatif kecil terhadap kepuasan kerja karyawan. Meskipun ada pengaruh, dampaknya tidak terlalu signifikan dibandingkan dengan faktor-faktor lain dalam model. Temuan ini memberikan dukungan terbatas untuk hipotesis H2 yang menyatakan terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT Petro Usaba Agro Subur.

Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja memiliki *effect size* ( $f^2$ ) sebesar 0,130. Nilai ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki efek yang cukup kecil hingga moderat terhadap kepuasan kerja. Ini mengindikasikan bahwa kondisi lingkungan kerja memiliki peran dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, meskipun tidak sebesar pengaruh kepemimpinan. Hasil ini mendukung hipotesis H3 yang menyatakan terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT Petro Usaba Agro Subur.

Interaksi kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki  $f^2$  sebesar 0,194. Nilai ini menunjukkan efek moderat, yang mengindikasikan bahwa kombinasi kepemimpinan yang efektif dan kepuasan kerja yang tinggi berdampak cukup penting terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mendukung hipotesis H4 yang menyatakan terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan PT Petro Usaba Agro Subur.

Interaksi Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan *effect size* ( $f^2$ ) sebesar 0,023. Nilai ini tergolong kecil, yang berarti bahwa pengaruh interaksi antara budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan relatif kecil. Hasil ini memberikan dukungan terbatas untuk hipotesis H5 yang menyatakan terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja PT Petro Usaba Agro Subur.

Interaksi Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja karyawan memiliki *effect size* ( $f^2$ ) sebesar 0,020. Nilai ini juga tergolong kecil, menunjukkan bahwa pengaruh interaksi antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan relatif kecil. Temuan ini memberikan dukungan terbatas untuk hipotesis H6 yang menyatakan terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan PT Petro Usaba Agro Subur.

Pengaruh langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja karyawan memiliki *effect size* ( $f^2$ ) sebesar 0,031. Nilai ini tergolong kecil, yang mengindikasikan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung yang relatif kecil terhadap kinerja karyawan karyawan. Hasil ini memberikan dukungan terbatas untuk hipotesis H7 yang menyatakan terdapat pengaruh kepuasan kerja pada kinerja karyawan PT Petro Usaba Agro Subur.

Selanjutnya, Tabel 3 menunjukkan bahwa hasil uji ketujuh hipotesis tidak signifikan.

Tabel 3. Hasil pengujian hipotesis

Variabel	Original Sample	T-Statistics ( O/STDEV )	P-Value
Kepemimpinan → Kepuasan Kerja	0,342	1,871	0,061
Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja	0,138	0,608	0,543
Lingkungan kerja → Kepuasan Kerja	0,416	1,541	0,123
Kepemimpinan x Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0,377	1,817	0,069
Budaya Organisasi x Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0,178	0,630	0,529
Lingkungan Kerja x Kepuasan kerja → Kinerja karyawan	0,174	0,652	0,515
Kepuasan Kerja → Kinerja karyawan	0,179	0,807	0,420

### Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai *p-value* >0,05 yaitu 0,061 dan *t-statistic* <1,96 yaitu 1,871. Artinya, kepemimpinan tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT Petro Usaba Agro Subur. Hasil didukung oleh Pratama (2012) bahwa pemimpin yang terlalu otoriter akan menyebabkan rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan. Pratama juga menyebutkan bahwa responden penelitian mempunyai kekhawatiran terhadap pekerjaannya di masa depan karena kepuasan kerjanya rendah. Selain itu, Hidayat (2013) juga membuktikan bahwa proses kepemimpinan di dalam suatu organisasi belum berjalan dengan lancar sehingga tidak mampu memberikan dampak kepuasan secara langsung terhadap karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai *p-value* >0,05 yaitu 0,543 dan *t-statistic* <1,96 yaitu 0,608. Artinya, budaya organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT Petro Usaba Agro Subur. Hasil ini didukung oleh Munafis (2016) bahwa semakin tinggi budaya

organisasi maka semakin rendah tingkat kepuasannya, artinya semakin baik budaya organisasi semakin rendah tingkat kepuasan kerjanya. Munafis juga mengatakan bahwa temuan pada penelitian yang tidak signifikan ini tidak sesuai dengan teori yang ada bahwa budaya organisasi mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi dikatakan sebagai sistem yang menjadi pembeda antara organisasi lainnya (Hidayat et al., 2018).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa  $p\text{-value} > 0,05$  yaitu 0,123 dan  $t\text{-statistic} < 1,96$  yaitu 1,541. Artinya, lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT Petro Usaba Agro Subur. Hasil ini didukung oleh Dhermawan et al (2012) bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan memiliki arti karyawan tidak khawatir terhadap lingkungannya dalam kepuasan kerja. Dhewmawan juga mengatakan bahwa walaupun lingkungan kerja menghabiskan setengah dari aktivitas keseharian individu tidak berpengaruh karena terdapat faktor-faktor lainnya yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai  $p\text{-value} > 0,05$  yaitu 0,069 dan  $t\text{-statistic} < 1,96$  yaitu 1,817. Artinya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan PT Petro Usaba Agro Subur. Hal ini didukung oleh Alfattama (2021) bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja tergantung dari persepsi karyawannya, jika karyawan memiliki persepsi yang baik terhadap kepemimpinan maka akan menimbulkan dampak yang tinggi, sebaliknya, jika karyawan memiliki persepsi yang buruk maka tidak memberikan pengaruh terhadap kinerjanya. Ardiansyah (2022) juga mengatakan bahwa semakin baik perilaku kepemimpinan maka tidak dapat menciptakan kepuasan kerja yang kuat sehingga pada akhirnya pada akhirnya tidak mampu mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai  $p\text{-value} > 0,05$  yaitu 0,529 dan  $t\text{-statistic} < 1,96$  yaitu 0,630. Artinya, budaya organisasi tidak memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan PT Petro Usaba Agro Subur. Hal ini didukung oleh Amelia (2013) bahwa tidak terdapat pengaruh secara langsung karena karyawan menganggap budaya organisasi memang sudah harus ada dalam setiap perusahaan oleh sebab itu budaya tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan. Amelia (2013) juga mengatakan bahwa organisasi tidak mampu menjadi tolak ukur tingkat kinerja karyawan karyawan dalam suatu organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai  $p\text{-value} > 0,05$  yaitu 0,512 dan  $t\text{-statistic} < 1,96$  yaitu 0,652. Artinya lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan PT Petro Usaba Agro Subur. Hal ini didukung oleh Indrasari et al (2024) bahwa lingkungan kerja fisik seperti tata letak meja dan jenis ruangan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan karyawan sehingga kepuasan kerjanya pun tidak berpengaruh juga. Selain itu Bague et al (2024) juga mengatakan bahwa semakin baiknya lingkungan kerja sebuah perusahaan tidak berpengaruh terhadap tingginya tingkat kinerja karyawan karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai  $p\text{-value} > 0,05$  yaitu 0,420 dan  $t\text{-statistic} < 1,96$  yaitu 0,807. Artinya kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan karyawan PT Petro Usaba Agro Subur. Hal ini didukung oleh Yuliana dan Fadhil (2023) bahwa karyawan yang memiliki kepuasan dalam pekerjaannya akan menyebabkan rendahnya tingkat kinerja karena perusahaan telah memberikan hak dan kebutuhan karyawannya sesuai dengan peraturan yang ditetapkan oleh pemerintah. Selain itu, Ardiansyah (2022) juga mengatakan bahwa karyawan yang

tidak memiliki kepuasan dalam pekerjaannya berarti perusahaan tidak memenuhi hak dan kebutuhan karyawannya sehingga menyebabkan rendahnya tingkat kinerja karyawan.

#### 4. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada PT Petro Usaba Agro Subur, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan karyawan. Meskipun model penelitian menunjukkan kemampuan prediktif yang cukup baik dengan nilai R<sup>2</sup> untuk kepuasan kerja sebesar 0,592 dan kinerja karyawan sebesar 0,569, semua hipotesis yang diajukan tidak terdukung secara statistik. Kepemimpinan menunjukkan *effect size* terbesar, namun tetap tidak mencapai tingkat signifikansi yang diharapkan. Temuan ini menggambarkan kompleksitas hubungan antar variabel dalam konteks organisasi ini dan mengindikasikan bahwa faktor-faktor lain di luar model mungkin memiliki peran lebih besar dalam mempengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan karyawan. Penelitian ini menyoroti pentingnya melakukan evaluasi mendalam terhadap praktik manajemen sumber daya manusia, budaya organisasi, dan lingkungan kerja di PT Petro Usaba Agro Subur, serta mempertimbangkan variabel-variabel lain yang mungkin lebih relevan dalam konteks spesifik perusahaan ini. Hasil ini juga menunjukkan perlunya pendekatan yang lebih holistik dan kontekstual dalam memahami dan meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan karyawan di organisasi.

Berdasarkan temuan penelitian ini, disarankan untuk penelitian selanjutnya memperluas cakupan variabel dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti motivasi intrinsik, sistem kompensasi, dan peluang pengembangan karir. Penggunaan metode kualitatif atau *mixed-method* dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang dinamika organisasi. Peningkatan ukuran sampel dan pelaksanaan studi longitudinal juga direkomendasikan untuk meningkatkan kekuatan statistik dan menilai perubahan jangka panjang.

Selain itu, pengembangan instrumen pengukuran yang lebih spesifik terhadap konteks PT Petro Usaba Agro Subur, serta analisis komparatif dengan perusahaan sejenis, dapat membantu mengidentifikasi praktik terbaik. Evaluasi dan revisi strategi kepemimpinan, budaya organisasi, dan pengelolaan lingkungan kerja perlu dilakukan dengan melibatkan karyawan melalui focus group discussions atau survei internal. Implementasi saran-saran ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih komprehensif dan membantu perusahaan mengembangkan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan karyawan.

#### Ucapan terima kasih

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada berbagai pihak yang telah berkontribusi dalam penyelesaian penelitian ini. Pertama-tama, kami berterima kasih kepada pimpinan dan seluruh karyawan PT Petro Usaba Agro Subur atas kesediaan dan kerja sama mereka dalam berpartisipasi dalam penelitian ini. Ucapan terima kasih juga kami sampaikan kepada Bapak Dr. Ronnie Resdianto Masman, S.E., M.A., M.M. atas bimbingan dan masukan berharga selama proses penelitian dan penulisan.

Selain itu, kami berterima kasih kepada PT Petro Usaba Agro Subur yang telah menyediakan fasilitas dan dukungan selama penelitian berlangsung. Tidak lupa, kami mengucapkan terima kasih kepada rekan-rekan peneliti dan asisten yang telah membantu dalam pengumpulan dan analisis data. Akhirnya, kami berterima kasih kepada keluarga dan teman-teman atas dukungan moral yang tiada henti selama proses penelitian ini. Tanpa bantuan dan dukungan dari semua pihak tersebut, penelitian ini tidak mungkin dapat diselesaikan dengan baik.

## REFERENSI

- Alfattama, L. C. (2020). Pengaruh kepemimpinan dan stres kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening PT Gardha Jaya Sakti di Surabaya. *Soetomo Business Review*, 2(1), 60-73. <https://doi.org/10.25139/sbr.v2i1.3469>
- Amelia, R. (2013). Pengaruh budaya organisasi dan stres kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening (studi pada Bank Mandiri cabang Padang).
- Ardiansyah, D. (2022). Pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan implikasinya terhadap kinerja (studi pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jambi). *Jurnal Dinamika Manajemen*, 10(2), 44-57. <https://doi.org/10.22437/jdm.v10i2.11298>
- Bague, I. W., Daga, R., & Alwi, M. H. (2024). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Mandiri KC Pare-Pare Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Sains Manajemen Nitro*, 3(1), 56-64.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Hillsdale N.J.: L. Erlbaum Associates.
- Dhermawan, A. A. N. B., Sudibya, I. G. A., & Utama, I. W. M. (2012). Pengaruh motivasi, lingkungan kerja, kompetensi, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di lingkungan kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*, 6(2), 173-184.
- Ghozali I. dan Latan H. 2015. *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Ed. Ke-2. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hidayat, R. (2013). Pengaruh kepemimpinan terhadap komunikasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi pada industri perbankan. *Makara Seri Sosial Humaniora*, 17(1), 19-32.
- Indrasari, N., & Purwo, D. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik Terhadap Kinerja Guru SMK Yapalis Krian Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(3), 2981-2996.
- John, M. R. d. J. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Salemba Empat.
- Munafis, S., Djamil, M., & Walujadi, D. (2016). Leaderships Style, Organization Culture on the Organizational Job Satisfaction in Improving Employee's Performance. A Study at The Center for Plant Conservation at the Bogor Botanical Garden. *Jurnal Manajemen*, 7(1), 69-80.
- Pratama, C. Y. (2012). Pengaruh gaya kepemimpinan otokratis terhadap kepuasan kerja. *Journal of Social and Industrial Psychology*, 1(2).
- Rivai, V. (2005). "Performance Appraisal; Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan. PT. RajaGrafindo Persada."
- Robbins, S. P. (2003). *Perilaku Organisasi: Konsep Kontroversi Aplikasi*. Jakarta.
- Sekaran, U. R., Bougie (2020). "Research Methods for Business :A Skill Building Approach."
- Sugiyono (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung, Alfabeta.
- Sunarso, D. B. (2023). *Teori Kepemimpinan*. IAIN Salatiga.
- Suryani, H. (2015). *Metode riset kuantitatif teori dan aplikasi pada penelitian bidang Manajemen dan Ekonomi Islam*. Jakarta, Kencana Prenadamedia Group.
- Susilowati, B. d. I. (2005). "Dampak Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja." *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi* 1: 47.
- Yuliana, E., & Fadhli, K. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Industri Tenun Dua Thermos. *Margin Eco*, 7(1), 58-66.