

## Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening pada CV Kaila Bersaudara Duri

Azzahra Tiara Ramadhan<sup>1</sup> Ahmad Rifqi<sup>2</sup> Dian Puspita Novrianti<sup>3</sup>

Program Studi S1 Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Riau, Kota Pekanbaru, Provinsi Riau, Indonesia<sup>1,2,3</sup>

Email: [azzahra.tiara4082@student.unri.ac.id](mailto:azzahra.tiara4082@student.unri.ac.id)<sup>1</sup> [ahmad.rifqi@lecturer.unri.ac.id](mailto:ahmad.rifqi@lecturer.unri.ac.id)<sup>2</sup>  
[dian.puspita@lecturer.unri.ac.id](mailto:dian.puspita@lecturer.unri.ac.id)<sup>3</sup>

### Abstrak

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja karyawan sebagai variabel intervening pada CV. Kaila Bersaudara Duri. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di CV. Kaila Bersaudara Duri. Teknik penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sampel jenuh yang artinya total keseluruhan populasi menjadi sampel dengan jumlah 55 orang responden. Metode analisis data penelitian ini menggunakan Partial Least Structural (PLS) dengan alat analisis data SmartPLS versi 4 dan SPSS versi 26. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada CV. Kaila Bersaudara Duri

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan, Komitmen Kerja, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja Karyawan, Kaila Bersaudara

### Abstract

*This research was conducted with the aim of determining the influence of Leadership Style and Organizational Commitment on Employee Performance through Employee Job Satisfaction as an intervening variable at CV. Kaila Bersaudara Duri. The population in this study were all employees at CV. Kaila Bersaudara. The sampling technique used in this research is a saturated sampling technique, which means that the total population is sampled with 55 respondents. The data analysis method for this research uses Partial Least Structural (PLS) with SmartPLS Version 4 and SPSS Version 26 data analysis tools. The research results show that leadership style has a positive and significant effect on employee performance, organizational commitment has a positive and significant effect on employee performance, leadership style does not have a significant effect on job satisfaction, organizational commitment has a positive and significant effect on job satisfaction, leadership style has a significant effect on employee performance through job satisfaction, leadership style has a significant effect on employee performance through job satisfaction at CV. Kaila Bersaudara Duri*

**Keywords:** Leadership Style, Work Commitment, Employee Performance, Employee Job Satisfaction, Kaila Bersaudara



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

### PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan komponen terpenting perusahaan diantara komponen penting lainnya karena peran sumber daya manusia itu sebagai pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan. Perusahaan yang ingin bertahan di dalam industrinya harus menghadapi perubahan yang terjadi di dalam maupun di luar lingkungan perusahaan. Sumber

daya lainnya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimal apabila sumber daya manusianya tidak memiliki kinerja yang optimal. Kinerja adalah hasil dan usaha karyawan dalam pekerjaannya yang dapat berwujud, dilihat, dihitung jumlahnya, akan tetapi dalam banyak hal tidak dapat dihitung dan dilihat, seperti ide-ide pemecahan suatu persoalan, inovasi baru suatu produk barang atau jasa, bisa juga merupakan penemuan atas sistem kerja yang lebih efisien. Perusahaan membutuhkan karyawan yang mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat, sehingga diperlukannya karyawan yang mempunyai kinerja (job performance) yang tinggi. Untuk mencapai kinerja yang efektif dan efisien, perusahaan harus mampu mengelola sumber daya manusia dengan baik serta mempertahankan kinerja karyawan terbaiknya yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan. Setiap organisasi harus dapat mengoptimalkan dan mengelola sumber daya manusia dengan baik, melalui beberapa faktor tinggi rendahnya kinerja sumber daya manusia atau karyawan dalam sebuah perusahaan diantaranya gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja karyawan. yang dapat mempengaruhi perilaku-perilaku karyawan dalam suatu perusahaan.

CV. Kaila Bersaudara merupakan perusahaan yang bergerak dibidang pelayanan pengadaan barang unit alat berat, transportasi darat dan jasa. CV. Kaila Bersaudara berlokasi di Jl. Siak No. 44, Balai Makam, Kec. Mandau, Kab Bengkalis, Riau. Perusahaan ini memiliki visi untuk menjadi perusahaan yang profesional dan kompeten dibidangnya serta dapat menjadi mitra yang baik untuk kliennya. Untuk mencapai visi tersebut CV. Kaila Bersaudara memiliki misi untuk memberikan kepuasan dan pelayan jasa yang baik terhadap para kliennya sehingga hubungan dengan para klien dapat berlangsung dengan berkelanjutan. Untuk itu diperlukan karyawan yang kompeten guna mendukung operasional perusahaan. Salah satu hal yang sangat penting dalam pengelolaan sistem sumber daya manusia adalah kinerja karyawan. Menurut Indrasari et al., (2018) kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Menurut Hasibuan (2018) kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan job desc yang diberikan kepada mereka. Job desc tersebut ada yang berupa pekerjaan di kantor dan di luar kantor seperti perbaikan mobil di Lokasi pengeboran yang dilakukan oleh bagian mekanik atau di kantor vendor. Dalam melakukan pekerjaannya, ditemukan fenomena bahwa “masih terdapat beberapa karyawan yang menyelesaikan pekerjaannya lebih lama dari waktu yang diberikan”(Rakhasenna, 2024). Hal ini tentunya dapat menghambat operasional perusahaan terlebih jika tugasnya adalah perbaikan unit alat berat, keterlambatan pekerjaan ini tentu akan merugikan pihak klien yang bekerja sama dengan CV. Kaila Bersaudara karena waktu mereka jadi terundur. Apabila tingkat kepercayaan klien terhadap perusahaan menurun tentunya akan berdampak buruk terhadap masa depan perusahaan.

Kinerja karyawan CV. Kaila Bersaudara selama lima tahun terakhir (2019-2024) memiliki nilai rata-rata 78,48. Dengan penetapan nilai standar kinerja 85 artinya dalam lima tahun terakhir kinerja karyawan pada perusahaan ini masih belum bisa mencapai angka yang ditargetkan oleh perusahaan. Indikator dengan penilaian kinerja terendah yaitu bekerja sesuai SOP dengan rata-rata nilai 76,6. Kemudian yang kedua yaitu ketepatan waktu dengan rata-rata nilai 77,6. dan yang tertinggi yaitu terdapat pada indikator tanggung jawab dengan rata-rata nilai 79,6. Meskipun para karyawan bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas yang diberikan namun beberapa dari mereka masih ada yang kurang menaati SOP yang ditetapkan oleh CV. Kaila Bersaudara dan tidak menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu. Untuk mengoptimalkan proses pelaksanaan kegiatan di CV. Kaila Bersaudara terutama dalam masalah kinerja karyawan

perlu adanya gaya kepemimpinan yang baik karena sikap seorang pemimpin ialah sebuah cara untuk mengantisipasi kinerja karyawan yang buruk, sehingga kinerja suatu perusahaan dapat lebih baik lagi tentunya. Gaya kepemimpinan berperan penting dalam menciptakan dan meningkatkan kinerja karyawan yang optimal. Gaya kepemimpinan yang sesuai dalam sebuah perusahaan dapat mengoptimalkan pemimpin dalam melakukan sebuah inovasi yang berpengaruh terhadap semua fungsi perusahaan yang baik. Gaya kepemimpinan merupakan sekelompok gaya yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi karyawan untuk mencapai tujuan dari organisasi atau dapat pula dikatakan bahwa kepemimpinan adalah bentuk perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin (Mukmin & Prasetyo, 2021). Gaya kepemimpinan yang diterapkan pada CV. Kaila Bersaudara adalah gaya kepemimpinan transaksional dimana pemimpin mendorong atau memotivasi bawahannya untuk terus maju dan berkembang guna mencapai tujuan Perusahaan. Dalam penerapannya pemimpin melakukan workshop rutin kepada karyawan supaya mereka bisa bekerja dengan lebih optimal.

Berdasarkan hasil observasi ditemukan fenomena bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan masih belum optimal. Ada kalanya terjadi mis komunikasi antara atasan dan bawahan sehingga menghambat pekerjaan karyawan. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan di CV. Kaila Bersaudara peneliti menyebarkan kuesioner kepada 20 karyawan. Berikut ini adalah hasil prasurvey yang dilakukan terhadap 20 orang karyawan mengenai gaya kepemimpinan. Terdapat permasalahan pada gaya kepemimpinan yang diterapkan, terlihat dari pernyataan kedua hanya 35% yang merasa pimpinan mengikutsertakan mereka dalam memberikan saran dan ide, sementara 65% tidak merasa demikian sehingga tidak menumbuhkan jiwa partisipasi pada karyawan. Jika dikaitkan dengan data kinerja karyawan, di mana karyawan menunjukkan tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas yang diberikan, namun masih ada yang tidak menyelesaikannya dengan tepat waktu, seringkali berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang kurang melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan. Ketika pemimpin tidak melibatkan karyawan, mereka mungkin merasa tidak memiliki kontrol atau kepemilikan atas pekerjaan mereka, yang dapat mengurangi motivasi untuk menyelesaikan tugas tepat waktu. Rasa koneksi dan dukungan dari pemimpin penting untuk membangun komitmen, karena tanpa hal itu, meskipun karyawan bertanggung jawab, mereka bisa saja menghadapi kesulitan dalam manajemen waktu dan prioritas. Keterkaitan gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan ini dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sari et al (2021) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan menciptakan lingkungan yang lebih inklusif, pemimpin dapat meningkatkan kinerja karyawan dan mendorong mereka untuk lebih disiplin dalam menyelesaikan tugas sesuai tenggat waktu.

Selain kepemimpinan, komitmen organisasi juga dapat menjadi faktor dari kinerja karyawan. Komitmen organisasi adalah ukuran tentang keinginan karyawan untuk tetap dalam perusahaan di masa depan. Komitmen organisasi mempengaruhi apakah karyawan tetap tinggal sebagai anggota organisasi atau meninggalkan organisasi untuk mencari pekerjaan baru (Kharisma et al., 2019). Dalam penelitian ini peneliti menggunakan jenis komitmen organisasi berkelanjutan yang merujuk pada persepsi individu tentang biaya dan kerugian yang akan dihadapi jika mereka meninggalkan organisasi. Komitmen ini sering kali muncul ketika karyawan merasa terikat secara ekonomi dengan organisasi, sehingga mereka memilih untuk tetap bertahan demi menghindari kehilangan keuntungan yang telah diperoleh, seperti gaji, tunjangan, atau status dalam organisasi. Salah satu dasar bagi karyawan dalam melakukan pekerjaan adalah komitmen organisasi. Dengan adanya komitmen yang tinggi dapat menjadi motivasi kuat untuk terus bertahan di dalam suatu perusahaan dan mencapai tujuan

perusahaan. Komitmen organisasi adalah ukuran tentang keinginan karyawan untuk tetap dalam perusahaan di masa depan. Komitmen organisasi mempengaruhi apakah karyawan tetap tinggal sebagai anggota organisasi atau meninggalkan organisasi untuk mencari pekerjaan baru (Kharisma et al., 2019). Untuk mewujudkan visi dan misi, CV. Kaila Bersaudara berusaha untuk meningkatkan kualitas layanan untuk karyawan seperti menyediakan ruang kerja dengan fasilitas yang lengkap. Hal ini tentu saja menyebabkan komitmen organisasi yang tinggi jadi tidak ada alasan karyawan untuk tidak loyal kepada perusahaan.

Tapi faktanya kondisi yang ditemukan di lapangan yang terjadi di CV. Kaila Bersaudara menunjukkan masih kurangnya tingkat komitmen karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini terlihat dari perilaku karyawan yang cenderung kurang berinisiatif dan masih melakukan hal yang kurang produktif dalam bekerja. Kurangnya tanggung jawab karyawan ini juga terbukti pada data penilaian kinerja pada tabel 1.1 yang memperlihatkan hasil kinerja karyawan yang tidak mencapai target. Fenomena di mana karyawan menunjukkan tanggung jawab dalam menyelesaikan job desc mereka, namun masih ada beberapa yang tidak mampu menyelesaikannya tepat waktu, sering kali mencerminkan variasi dalam komitmen kerja di antara anggota tim. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi biasanya menunjukkan dedikasi yang kuat terhadap pekerjaan mereka; mereka cenderung lebih disiplin, proaktif dalam mengelola waktu, dan memiliki motivasi intrinsik untuk mencapai hasil yang baik. Di sisi lain, karyawan yang kurang berkomitmen mungkin merasa kurang terhubung dengan tujuan organisasi, sehingga mereka tidak merasakan urgensi untuk memenuhi tenggat waktu yang ditetapkan. Terbukti pada penelitian yang dilakukan oleh (Arist, 2024) yang menyatakan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Data turnover karyawan dari tahun 2019 hingga 2023 terlihat bahwa CV. Kaila Bersaudara mengalami penurunan turnover. Pada tahun 2019, tingkat turnover mencapai angka tinggi sebesar 62.9%, mencerminkan ketidakstabilan dalam tenaga kerja, dengan 39 karyawan keluar dari total karyawan 101. Namun, pada tahun 2020, turnover turun drastis menjadi 14.8%, meskipun jumlah karyawan berkurang menjadi 62. Di tahun 2021, perusahaan berhasil mencapai tingkat turnover 0.0% karena tidak ada karyawan yang keluar, sementara dua karyawan baru bergabung, meningkatkan total karyawan menjadi 56. Tahun 2022 dan 2023 kembali terjadi peningkatan turnover, meskipun tetap rendah yaitu masing-masing pada 11.1% dan 9.1%. Hal ini menunjukkan komposisi karyawan yang lebih stabil, tetapi tetap memperlihatkan tantangan dalam mempertahankan tenaga kerja.

Terdapat permasalahan pada komitmen organisasi pada CV. Kaila Bersaudara, dapat dilihat bahwa rata-rata persentase jawaban "Ya" adalah 50,7%, sementara "Tidak" 49,2%, menunjukkan keseimbangan dalam komitmen karyawan. Sebagian besar karyawan merasa senang bekerja di perusahaan (65%) dan bertanggung jawab terhadap kemajuan perusahaan (60%), meskipun hanya 45% merasa terhubung dengan nilai dan tujuan perusahaan. Loyalitas karyawan terbagi rata (50%), dan hanya 45% yang bersedia berupaya lebih di luar tugas rutin. Meskipun 65% karyawan melihat manfaat dari menetap di perusahaan, 75% tidak mempertimbangkan kerugian jika meninggalkan perusahaan, menandakan kurangnya keterikatan emosional atau mereka melihat peluang lain yang lebih menarik di luar perusahaan. Dari hal tersebut tentunya harus menjadi perhatian bagi perusahaan agar perusahaan lebih memfokuskan dalam peningkatan komitmen kerja agar senantiasa memberikan pemenuhan terhadap kepuasan kerja dan berimplikasi pada peningkatan kinerja karyawan tersebut. Salah satu alasan karyawan dapat bekerja dengan optimal adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja dinilai sebagai output yang diterima dan dirasakan oleh karyawan atas pekerjaan dan pencapaian yang telah mereka lakukan. Menurut Robbins (2016), kepuasan kerja adalah sebagai sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara

jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Karyawan yang puas biasanya bisa menjadi lebih patuh pada panggilan tugas karena ingin mengulang pengalaman-pengalaman positif yang pernah dirasakan.

Karyawan pada CV. Kaila Bersaudara merasa puas bekerja disana. Mereka merasa pekerjaan yang mereka lakukan sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki. Selain itu, perusahaan ini memberikan gaji yang berbeda beda terhadap karyawannya namun minimal gaji yang diberikan kepada karyawannya mengikuti aturan upah minimum regional (UMR). CV. Kaila Bersaudara termasuk perusahaan yang memiliki komitmen tinggi terhadap kesejahteraan karyawan sehingga para karyawan merasa nyaman untuk tetap bekerja di Perusahaan tersebut. Perusahaan juga tidak mempersulit karyawan yang ingin mengajukan cuti kerja, hal ini membuat para karyawan merasa senang bisa bekerja di CV. Kaila Bersaudara. Berdasarkan data pra survey yang dilakukan pada CV. Kaila Bersaudara tingkat kepuasan kerja karyawannya terbilang cukup baik. Berikut ini merupakan hasil data pra survey yang dilakukan untuk melihat tingkat kepuasan kerja. Fenomena di mana karyawan menunjukkan tanggung jawab dalam menyelesaikan job description mereka tetapi masih ada yang tidak tepat waktu sering kali berkaitan erat dengan tingkat kepuasan kerja. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi dan berusaha untuk memenuhi tenggat waktu, karena mereka merasa dihargai dan terlibat. Namun, jika beberapa karyawan tidak puas, misalnya karena kurangnya pengakuan, komunikasi yang buruk, atau beban kerja yang tidak seimbang, mereka mungkin tidak merasa termotivasi untuk menyelesaikan tugas tepat waktu meskipun mereka bertanggung jawab. Kepuasan kerja karyawan pada CV. Kaila Bersaudara belum sepenuhnya berjalan dengan baik, dilihat dari jawaban responden/karyawan yang menjawab Setuju atau Ya sebesar 68,8% dan Tidak Setuju atau Tidak sebesar 31,2%. Dapat disimpulkan bahwa, masih terdapat beberapa karyawan yang merasa perusahaan belum dapat memenuhi kebutuhan karyawan dengan baik. Kepuasan kerja yang rendah dapat mengakibatkan keterlambatan dalam penyelesaian tugas, karena karyawan mungkin merasa bahwa usaha mereka tidak dihargai atau bahwa lingkungan kerja tidak mendukung. Karyawan yang merasa terjebak dalam rutinitas atau tidak memiliki kesempatan untuk berkontribusi juga mungkin kehilangan semangat, meskipun mereka berusaha memenuhi job desc mereka. Hal ini juga dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan oleh Sari et al (2021) variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan pemaparan latar belakang penelitian di atas, peneliti tertarik untuk meneliti dan mengetahui lebih lanjut dengan penelitian dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Intervening pada CV. Kaila Bersaudara". Dari beberapa pokok pikiran yang telah penulis sampaikan pada latar belakang dan fenomena di atas, maka penulis dapat menarik rumusan masalah sebagai berikut: Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV. Kaila Bersaudara? Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV. Kaila Bersaudara? Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada CV. Kaila Bersaudara? Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada CV. Kaila Bersaudara? Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV. Kaila Bersaudara? Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada CV. Kaila Bersaudara? Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada CV. Kaila Bersaudara? Berdasarkan rumusan masalah yang akan dibahas, maka tujuan penelitian ini adalah: Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada CV. Kaila Bersaudara. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada CV. Kaila Bersaudara. Untuk menganalisis pengaruh gaya

kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada CV. Kaila Bersaudara. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pada CV. Kaila Bersaudara. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada CV. Kaila Bersaudara. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada CV. Kaila Bersaudara. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja pada CV. Kaila Bersaudara.

### **Kerangka Pemikiran dan Pengembangan Teoritis** **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja**

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pemimpin pada saat mencoba untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan (Mukmin and Prasetyo, 2021). Gaya kepemimpinan setiap pemimpin tidak sama tetapi disesuaikan dengan karakteristik tingkat kemampuan dalam tugas bawahannya. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sebuah kepemimpinan yang memperhatikan, mendukung, dan memberikan arahan yang jelas kepada karyawan cenderung meningkatkan kepuasan kerja mereka. Gaya kepemimpinan transaksional memungkinkan karyawan merasa dihargai, didengar, dan diberi kesempatan untuk berkembang, sehingga mereka lebih puas dengan pekerjaan mereka. Di sisi lain, gaya kepemimpinan yang otoriter, di mana pemimpin mendominasi tanpa memberikan ruang untuk partisipasi atau masukan dari karyawan, dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja. Karyawan mungkin merasa terkekang, kurang termotivasi, dan kurang puas dengan lingkungan kerja mereka jika mereka tidak merasa dihargai atau memiliki pengaruh dalam pengambilan keputusan. Selain itu, gaya kepemimpinan yang tidak konsisten juga dapat memengaruhi kepuasan kerja. Karyawan membutuhkan arahan yang konsisten dan jelas dari pemimpin mereka untuk merasa aman dan percaya dalam pekerjaan mereka. Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang mendukung dan memberikan arahan yang jelas cenderung memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan, sementara gaya kepemimpinan yang otoriter atau tidak konsisten dapat berdampak negatif terhadap kepuasan kerja. Menurut penelitian yang telah dilakukan oleh Setiawan and Mujiati (2016) Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kemudian menurut penelitian yang telah dilakukan oleh (Sari et al, 2021) gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Lalu menurut penelitian yang telah dilakukan oleh (Cahyani et al., 2022) variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. H<sub>1</sub>: Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Komitmen organisasi adalah sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan berusaha untuk mencapai misi, nilai dan tujuan organisasi, komitmen pandangan berorientasi nilai dari organisasi yang mengangkat individu berpikir dan memprioritaskan pekerjaan dan organisasi. Menurut NingTyas et al., (2020) komitmen organisasi menjadi suatu hal yang sangat penting karena akan berdampak pada prestasi kerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Menurut Luthans (2016) komitmen organisasi didefinisikan sebagai sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Pada saat karyawan merasa memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi, hal ini seringkali berdampak positif terhadap tingkat kepuasan kerja mereka. Komitmen dapat memberikan motivasi intrinsik yang tinggi bagi karyawan untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka, karena mereka merasa terhubung dengan visi dan misi perusahaan. Selain itu, karyawan yang merasa komitmen terhadap organisasi juga cenderung

lebih terlibat dalam pekerjaan mereka, karena mereka memiliki keinginan yang kuat untuk berkontribusi terhadap kesuksesan perusahaan secara keseluruhan. Loyalitas juga menjadi hasil dari komitmen organisasi yang kuat, dengan karyawan yang lebih cenderung bertahan lama di perusahaan dan menciptakan ikatan jangka panjang yang bermanfaat bagi kedua belah pihak. komitmen organisasi yang kuat dapat menjadi pendorong utama dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi karyawan. Menurut penelitian yang telah dilakukan oleh (Widyastuti et al., 2018) variabel Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Menurut penelitian yang dilakukan (Hamsal, 2021) variabel komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Menurut penelitian yang telah dilakukan oleh (Pally & Septyarini, 2021) variabel komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dapat diterima. H<sub>2</sub>: Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pemimpin pada saat mencoba untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan (Mukmin & Prasetyo, 2021). Gaya kepemimpinan sebagai serangkaian sifat yang digunakan pemimpin untuk memengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi (Rivai, 2014). Alternatifnya, ini dapat didefinisikan sebagai pola perilaku dan cara yang sering digunakan oleh seorang pimpinan. Seorang pemimpin tentu mempunyai gaya kepemimpinan masing – masing dalam memimpin bawahannya. Gaya kepemimpinan setiap pimpinan tidak sama tetapi disesuaikan dengan karakteristik tingkat kemampuan dalam tugas bawahannya. Salah satu hal yang sangat penting adalah sangat besarnya peran seorang pemimpin dalam mendorong karyawan supaya menghasilkan kinerja yang lebih baik sehingga tujuan dari organisasi dapat tercapai. Gaya kepemimpinan yang dilakukan kepada bawahan memiliki dampak yang signifikan terhadap bagaimana sikap dan kinerja karyawan. Efektifitas pemimpin dapat mempengaruhi proses komunikasi yang terjadi antara pemimpin dan bawahan. Menurut penelitian yang telah dilakukan oleh Kurniawan (2018) Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Selanjutnya pada penelitian yang dilakukan oleh Arist (2024) Variabel gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Sari et al (2021) gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan diatas yang dijabarkan sebelumnya di rumuskan hipotesis sebagai berikut: H<sub>3</sub>: Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Kaswan (2017) komitmen organisasi merupakan ukuran kesediaan karyawan untuk bertahan dengan sebuah perusahaan di waktu yang akan datang. Komitmen kerap kali mencerminkan kepercayaan karyawan terhadap misi dan tujuan organisasi, kesediaan melakukan usaha dalam menyelesaikan pekerjaan dan hasrat untuk terus bekerja disana. Menurut Luthans (2016) komitmen organisasi didefinisikan sebagai sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Komitmen karyawan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja mereka di tempat kerja. Ketika karyawan merasa terikat dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung lebih termotivasi dan bersemangat dalam menjalankan tugas dengan baik. Di CV. Kaila Bersaudara Duri, tingkat komitmen karyawan dapat dikatakan cukup baik, dengan nilai rata-rata komitmen sebesar 3,21, yang menunjukkan komitmen yang cukup tinggi. Hal ini terlihat dari pernyataan kemauan bekerja, yang mendapatkan skor tertinggi yaitu 3,49, menunjukkan bahwa karyawan memiliki

semangat yang kuat untuk melaksanakan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab. Namun, pernyataan terkait kepercayaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi mendapat nilai rata-rata terendah, yaitu 2,90. Meskipun sebagian besar karyawan cukup menerima nilai dan tujuan perusahaan, hal ini menunjukkan perlunya perusahaan untuk meningkatkan pemahaman dan penerimaan karyawan terhadap visi dan misi perusahaan. Karyawan pada CV. Kaila Bersaudara cenderung memiliki komitmen kerja yang semakin membaik karena turnover karyawan di perusahaan ini juga semakin stabil di setiap tahunnya. Penelitian yang dilakukan oleh (Utari dan Heryyanda, 2021) menyatakan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya berdasarkan penelitian yang dilakukan telah oleh (Arist, 2024) menyatakan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dibuktikan lagi dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Hamsal, 2021) bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan penjelasan diatas dijabarkan sebelumnya maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut: H<sub>4</sub>: Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

Menurut Hasibuan (2020) kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Menurut Robbins (2016), kepuasan kerja adalah sebagai sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Semakin baik tingkat kepuasan kerja karyawan maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan oleh para karyawan. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja mencerminkan hubungan yang erat antara cara seorang pemimpin memimpin dan tingkat kepuasan serta performa bawahannya. Ketika seorang pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan yang membangun, mendukung, dan memberikan inspirasi, karyawan cenderung merespons dengan tingkat kepuasan yang lebih tinggi terhadap pekerjaan mereka, yang pada gilirannya mengarah pada peningkatan kinerja karyawan. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka lebih cenderung untuk berinovasi, berkolaborasi, dan mencapai target organisasi dengan lebih efektif. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin untuk memahami bagaimana gaya kepemimpinan mereka memengaruhi kepuasan kerja karyawan, karena hal ini dapat berdampak langsung pada kinerja keseluruhan dan keberhasilan organisasi. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Mukmin and Prasetyo (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel intervening antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan karena nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung. Menurut penelitian yang telah dilakukan oleh Yohanis et al (2023) variabel adanya gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Menurut penelitian yang telah dilakukan oleh Sari et al (2021) variabel gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Menurut penelitian yang telah dilakukan oleh Mathori et al. (2022) menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dimediasi dengan kepuasan kerja. H<sub>5</sub>: Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

### **Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

Menurut Luthans (2016) komitmen organisasi didefinisikan sebagai sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Sutarto (2015) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu tingkat emosi yang

positif dan menyenangkan individu. Dengan kata lain, kepuasan kerja adalah suatu hasil perkiraan individu terhadap pekerjaan atau pengalaman positif dan menyenangkan dirinya. Komitmen organisasi mencerminkan tingkat kesetiaan, identifikasi, dan keterlibatan karyawan terhadap nilai-nilai dan tujuan perusahaan tempat mereka bekerja. Saat karyawan merasa terhubung secara emosional dan profesional dengan organisasi, mereka cenderung merasa puas dengan pekerjaan mereka. Karyawan yang merasa memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi, seringkali menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi. Ini kemudian berdampak pada kinerja karyawan, di mana kepuasan yang dirasakan mendorong mereka untuk memberikan yang terbaik dalam tugas-tugas mereka. Di sisi lain, komitmen organisasi yang kuat juga berperan sebagai faktor yang mempengaruhi retensi karyawan. Ketika karyawan merasa terhubung secara emosional dan profesional dengan perusahaan, mereka cenderung bertahan lebih lama, menciptakan stabilitas dan kontinuitas yang menguntungkan bagi organisasi. Menurut penelitian telah yang dilakukan oleh Saragih (2022) Komitmen organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variable intervening. Menurut penelitian yang telah dilakukan oleh Riswanto, (2014) terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. H<sub>6</sub>: Komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Robbins (2016), kepuasan kerja adalah sebagai sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Semakin baik tingkat kepuasan kerja karyawan maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan oleh para karyawan. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, ini umumnya berdampak positif pada kinerja mereka. Karyawan yang merasa puas cenderung memiliki tingkat motivasi dan antusiasme yang lebih tinggi dalam menjalankan tugas-tugas mereka secara efektif. Mereka mungkin lebih proaktif, kreatif, dan efisien dalam pekerjaan mereka karena merasa dihargai dan didukung oleh lingkungan kerja mereka. Kepuasan kerja juga dapat meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka. Saat karyawan merasa diakui dan dihargai atas kontribusi mereka, mereka lebih mungkin terlibat secara aktif dalam mencapai tujuan organisasi. Ini dapat menghasilkan lingkungan kerja yang bersifat kolaboratif dan produktif. Lebih lanjut, kepuasan kerja juga dapat mempengaruhi retensi karyawan, dengan karyawan yang lebih puas cenderung tetap tinggal lebih lama di perusahaan. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak hanya memengaruhi kinerja individu, tetapi juga berdampak positif pada kinerja keseluruhan organisasi dengan meningkatkan produktivitas, keterlibatan, dan retensi karyawan. Menurut penelitian telah yang dilakukan oleh Wijaya (2018). Variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut penelitian yang telah dilakukan oleh Sari et al (2021) variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut penelitian yang telah dilakukan Hamsal (2021) kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. H<sub>7</sub>: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **METODE PENELITIAN**

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana penelitian dilakukan. Penelitian ini dilakukan di CV. Kaila Bersaudara dan dilakukan pada bulan Mei 2024 sampai selesai. Populasi adalah keseluruhan objek yang akan/ingin diteliti. Anggota populasi dapat berupa benda hidup maupun benda mati, dimana sifat-sifat yang ada padanya dapat diukur atau diamati Radjab and Jam'an, (2017). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dari CV. Kaila

Bersaudara yang berjumlah 55 karyawan. Sampel adalah sebagian dari populasi yang diteliti/diobservasi dan dianggap dapat menggambarkan keadaan atau ciri populasi Digdowiseiso, (2017). Dalam hal menentukan jumlah sampel apabila populasi terlalu besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada di dalam populasi, maka peneliti bisa menggunakan sampel yang diambil dari populasi tersebut. Sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu sampling jenuh yang mana mengambil keseluruhan jumlah dari populasi, yaitu seluruh karyawan dari CV. Kaila Bersaudara yang berjumlah 55 karyawan.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dan kualitatif. Menurut Sugiyono, (2019) data kualitatif adalah data yang berbentuk kata, kalimat atau gambar. Sedangkan data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan atau scoring. Menurut Sugiyono, (2020) metode penelitian kualitatif merupakan metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi. Sumber data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan dua data yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data Primer. Data primer merupakan sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2019). Dalam menyusun penelitian ini, data primer yang digunakan adalah kuesioner seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang dilakukan peneliti.
2. Data Sekunder. Data sekunder merupakan sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya melalui orang lain atau lewat dokumen (Sugiyono, 2019). Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari buku, jurnal dan sumber data yang penulis peroleh dari CV. Kaila Bersaudara.

### **Teknik Pengumpulan Data**

1. Kuisisioner. Pengumpulan data dengan menggunakan kuisisioner merupakan alat utama dalam pengumpulan data dalam penelitian ini. Dengan memberikan pertanyaan atau pernyataan secara tertulis dan disebarluaskan secara langsung kepada responden yang akan diteliti.
2. Dokumentasi. Pengumpulan data dengan dokumentasi merupakan pengumpulan data yang dilakukan peneliti dengan mengumpulkan data berupa dokumen-dokumen yang tersimpan di perusahaan seperti struktur organisasi, visi-misi, dan lain-lain.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil yang didapatkan pada hipotesis pertama ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut sesuai dengan hasil nilai path coefficient yang didapatkan lebih dari nol dari pengaruh antar variabel dapat dinyatakan positif. Nilai dari uji T-Statistic yang didapat lebih besar dan pada hasil p-value lebih kecil dari 0,05. Maka, disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan merujuk pada pola perilaku yang diterapkan seorang pemimpin ketika berusaha memengaruhi tindakan orang lain atau bawahannya. Besarnya peran seorang pemimpin dalam mendorong karyawan supaya menghasilkan kinerja yang lebih baik sehingga tujuan dari organisasi dapat tercapai. Gaya kepemimpinan yang dilakukan kepada bawahan memiliki dampak yang signifikan terhadap bagaimana sikap dan kinerja karyawan. Efektifitas pemimpin dapat mempengaruhi proses komunikasi yang terjadi antara pemimpin dan bawahan. Gaya kepemimpinan merujuk pada pola perilaku yang diterapkan seorang pemimpin untuk memengaruhi tindakan orang lain atau bawahannya. Peran seorang pemimpin sangat penting dalam mendorong karyawan untuk

meningkatkan kinerja mereka, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Gaya kepemimpinan yang diterapkan kepada bawahan memiliki dampak besar terhadap sikap dan kinerja karyawan. Efektivitas pemimpin juga mempengaruhi proses komunikasi yang terjadi antara pemimpin dan bawahan. Di CV. Kaila Bersaudara Duri, karyawan menunjukkan kinerja yang cukup baik, dengan upaya untuk menyelesaikan pekerjaan secara teliti, sesuai target, berkualitas, dan bertanggung jawab. Namun, masih terdapat beberapa karyawan yang belum dapat memenuhi target waktu dengan tepat. Ketepatan waktu karyawan memiliki nilai rata-rata terendah, yaitu 3,21, yang mengindikasikan bahwa tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan mereka dapat berkurang.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan di CV. Kaila Bersaudara telah mencapai fase yang baik, sehingga karyawan merasa lebih dihargai oleh atasannya. Namun, indikator "Tanggung jawab" memperoleh nilai rata-rata 2,96, yang berada dalam kategori "Cukup Setuju." Hal ini menunjukkan bahwa tingkat tanggung jawab pemimpin masih sedikit lebih rendah dibandingkan dengan indikator lainnya, seperti kemampuan mengendalikan bawahan (3,36) dan kemampuan komunikasi (3,32), yang mendapat nilai lebih tinggi. Meskipun nilai ini sudah cukup baik, ini memberikan kesempatan bagi pimpinan untuk memperkuat aspek tanggung jawab dalam kepemimpinan mereka. Peningkatan dalam hal ini, seperti memperjelas peran pimpinan dalam pengambilan keputusan dan menyampaikan arahan yang lebih jelas, dapat memperkuat hubungan antara pemimpin dan tim serta meningkatkan kinerja dan komitmen karyawan. Pimpinan pada CV. Kaila Bersaudara Duri masih kurang tegas dalam memberikan intruksi kepada bawahannya sehingga walaupun para bawahan hormat kepada pemimpinnya, mereka dinilai masih lalai dalam melakukan pekerjaannya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan (2018) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Sari et al (2021) yang juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Serta penelitian Sari et al (2021) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Arist (2024) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil yang didapatkan pada hipotesis kedua ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara variabel komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut sesuai dengan hasil nilai path coefficient yang didapatkan lebih dari nol dari pengaruh antar variabel dapat dinyatakan positif. Nilai dari uji T-Statistic yang didapat lebih besar dan pada hasil p-value lebih kecil dari 0,05. Maka, disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Kaswan (2017) komitmen organisasi merupakan ukuran kesediaan karyawan untuk bertahan dengan sebuah perusahaan di waktu yang akan datang. Komitmen kerap kali mencerminkan kepercayaan karyawan terhadap misi dan tujuan organisasi, kesediaan melakukan usaha dalam menyelesaikan pekerjaan dan hasrat untuk terus bekerja disana. Menurut Luthans (2016) komitmen organisasi didefinisikan sebagai sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Kepuasan kerja karyawan memiliki dampak langsung pada kinerja mereka di tempat kerja. Saat karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung lebih termotivasi dan bersemangat dalam menjalankan tugas-tugas mereka dengan baik. Hasil penelitian ini sejalan dengan dengan penelitian yang dilakukan oleh Utari & Heyyanda (2021) yang menyatakan bahwa komitmen

organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Arist (2024) yang menyatakan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sakti et al., (2021) yang menyatakan komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil yang didapatkan pada hipotesis ketiga ini menunjukkan bahwa tidak adanya pengaruh signifikan antara variabel gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Untuk hasil path coefficient yang didapat dari variabel gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja lebih besar dari nol, namun nilai T-statistic yang didapat lebih kecil dari t-tabel dan P value lebih besar dari 0,05. Maka, disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan yang otoriter, di mana pemimpin mendominasi tanpa memberikan ruang untuk partisipasi atau masukan dari karyawan, dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja. Karyawan yang merasa terkekang, kurang dihargai, atau tidak memiliki pengaruh dalam pengambilan keputusan cenderung menjadi kurang termotivasi dan merasa tidak puas dengan lingkungan kerja mereka. Selain itu, gaya kepemimpinan yang tidak konsisten juga dapat memengaruhi kepuasan kerja. Karyawan membutuhkan arahan yang jelas dan konsisten dari pemimpin mereka agar merasa aman dan percaya dalam menjalankan tugas. Ketidakkjelasan dan ketidakkonsistenan dalam kepemimpinan bisa menciptakan kebingungan dan ketidakpastian, yang berdampak negatif pada kepuasan kerja. Di CV. Kaila Bersaudara Duri, tingkat kepuasan kerja karyawan dapat dikategorikan cukup baik, dengan nilai rata-rata sebesar 3,35. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan merasa cukup puas dengan pekerjaan mereka. Dua indikator yang mendapat nilai tertinggi adalah Supervisi (3,47) dan Contingent Reward (3,45), yang menunjukkan bahwa pengawasan dan penghargaan terhadap pencapaian karyawan telah diterapkan dengan baik. Namun, meskipun secara keseluruhan kepuasan kerja sudah cukup baik, masih ada beberapa karyawan yang merasa belum mendapatkan manfaat atau penghargaan yang memenuhi harapan mereka. Oleh karena itu, perusahaan perlu meningkatkan aspek-aspek tertentu, seperti peningkatan kesejahteraan atau insentif, untuk memastikan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat terus berkembang. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Darmawan & Mutqin (2023) dan penelitian Subagio and Putri (2024) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sari et al, (2021) gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

### **Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil yang didapatkan pada hipotesis keempat ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara variabel komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut sesuai dengan hasil nilai path coefficient yang didapatkan lebih dari nol dari pengaruh antar variabel dapat dinyatakan positif. Nilai dari uji T-Statistic yang didapat lebih besar dan pada hasil p-value lebih kecil dari 0,05. Maka, disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pada saat karyawan merasa memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi, hal ini seringkali berdampak positif terhadap tingkat kepuasan kerja mereka. Komitmen dapat memberikan motivasi intrinsik yang tinggi bagi karyawan untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka, karena mereka merasa terhubung dengan visi dan misi perusahaan. Selain itu, karyawan yang merasa komitmen terhadap organisasi juga cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka, karena mereka memiliki keinginan yang kuat untuk berkontribusi terhadap kesuksesan perusahaan

secara keseluruhan. Karyawan pada CV. Kaila Bersaudara cenderung sudah memiliki tingkat komitmen dan kepuasan kerja yang cukup baik. Hal ini perlu dipertahankan oleh Perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hamsal (2021) yang menyatakan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Pally & Septyarni (2021) yang menyatakan variabel komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sri et al., (2024) yang menyatakan komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil yang didapatkan pada hipotesis keempat ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut sesuai dengan hasil nilai path coefficient yang didapatkan lebih dari nol dari pengaruh antar variabel dapat dinyatakan positif. Nilai dari uji T-Statistic yang didapat lebih besar dan pada hasil p-value lebih kecil dari 0,05. Maka, disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, dampaknya sering kali terlihat pada peningkatan kinerja. Karyawan yang merasa puas cenderung memiliki tingkat motivasi dan antusiasme yang lebih tinggi dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka dengan efektif. Mereka lebih proaktif, kreatif, dan efisien dalam pekerjaan, karena merasa dihargai dan didukung oleh lingkungan kerja mereka. Di CV. Kaila Bersaudara Duri, tingkat kepuasan kerja karyawan dapat dikategorikan cukup baik, dengan nilai rata-rata 3,35. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka. Dua indikator yang mendapat nilai tertinggi adalah Supervisi (3,47) dan Contingent Reward (3,45), yang menunjukkan bahwa pengawasan dan penghargaan terhadap pencapaian karyawan telah diterapkan dengan baik. Karyawan di CV. Kaila Bersaudara Duri juga menunjukkan tingkat kinerja yang cukup baik. Mereka selalu berusaha untuk melakukan pekerjaan dengan teliti, sesuai target, berkualitas, dan bertanggung jawab. Kepuasan kerja yang tercermin dalam hasil survei ini sejalan dengan kinerja mereka yang baik, mencerminkan hubungan positif antara kepuasan kerja dan peningkatan produktivitas serta kualitas kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wijaya (2018) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Sari et al (2021) yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hamsal (2021) yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

Hasil yang didapatkan pada hipotesis keenam ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hasil tersebut sesuai dengan hasil nilai path coefficient yang didapatkan lebih dari nol dari pengaruh antar variabel dapat dinyatakan positif. Nilai dari uji T-Statistic yang didapat lebih besar dan pada hasil p-value lebih kecil dari 0,05. Maka, disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja mencerminkan hubungan yang erat antara cara seorang pemimpin memimpin dan tingkat kepuasan serta performa bawahannya. Ketika seorang pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan yang membangun, mendukung, dan memberikan inspirasi, karyawan

cenderung merespons dengan tingkat kepuasan yang lebih tinggi terhadap pekerjaan mereka, yang akan mengarah pada peningkatan kinerja karyawan. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka lebih cenderung untuk berinovasi, berkolaborasi, dan mencapai target organisasi dengan lebih efektif. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin untuk memahami bagaimana gaya kepemimpinan mereka memengaruhi kepuasan kerja karyawan, karena hal ini dapat berdampak langsung pada kinerja keseluruhan dan keberhasilan organisasi. Di CV. Kaila Bersaudara Duri, gaya kepemimpinan yang diterapkan cenderung menunjukkan hasil yang baik, dengan karyawan merasa dihargai dan diberi ruang untuk berkembang. Hal ini terlihat dari tingkat kepuasan kerja yang cukup baik, dengan nilai rata-rata 3,35. Indikator Supervisi dan Contingent Reward yang memperoleh nilai tertinggi, masing-masing 3,47 dan 3,45, menunjukkan bahwa pengawasan yang baik serta penghargaan terhadap pencapaian karyawan turut berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan ini berdampak langsung pada kinerja karyawan yang juga cukup baik, dengan karyawan berusaha melakukan pekerjaan dengan teliti, sesuai target, berkualitas, dan bertanggung jawab. Meskipun ada ruang untuk perbaikan, seperti meningkatkan pemahaman karyawan terhadap nilai dan tujuan perusahaan, hubungan positif antara gaya kepemimpinan yang mendukung dan tingkat kepuasan serta kinerja karyawan sudah terlihat jelas. Peningkatan kepuasan kerja ini diharapkan dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih inovatif dan efektif, yang pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel intervening antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, karena nilai koefisien pengaruh tidak langsung lebih besar dari nilai koefisien pengaruh langsung. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mukmin dan Prasetyo (2021) dan penelitian Sari et al 2021 yang menyatakan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel intervening antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

Hasil yang didapatkan pada hipotesis keenam ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hasil tersebut sesuai dengan hasil nilai path coefficient yang didapatkan lebih dari nol dari pengaruh antar variabel dapat dinyatakan positif. Nilai dari uji T-Statistic yang didapat lebih besar dan pada hasil p-value lebih kecil dari 0,05. Maka, disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Komitmen organisasi mencerminkan tingkat kesetiaan, identifikasi, dan keterlibatan karyawan terhadap nilai-nilai dan tujuan perusahaan tempat mereka bekerja. Saat karyawan merasa terhubung secara emosional dan profesional dengan organisasi, mereka cenderung merasa puas dengan pekerjaan mereka. Karyawan yang merasa memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi seringkali menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi. Kepuasan ini kemudian berdampak langsung pada kinerja karyawan, di mana perasaan puas mendorong mereka untuk memberikan yang terbaik dalam tugas-tugas mereka. Di CV. Kaila Bersaudara Duri, komitmen organisasi karyawan dapat dikategorikan cukup baik, dengan nilai rata-rata komitmen sebesar 3,21, yang menunjukkan tingkat komitmen yang cukup tinggi. Meskipun sebagian besar karyawan cukup menerima nilai dan tujuan perusahaan, pemahaman dan penerimaan visi Perusahaan masih perlu ditingkatkan. Indikator seperti "kemauan untuk bekerja" mendapatkan nilai tertinggi (3,49), yang menunjukkan bahwa karyawan memiliki semangat untuk melakukan pekerjaan mereka dengan penuh tanggung jawab. Namun, indikator "kepercayaan terhadap nilai dan tujuan perusahaan" memperoleh nilai lebih rendah (2,90), yang menunjukkan bahwa perusahaan perlu meningkatkan komunikasi dan pemahaman tentang visi dan misi agar karyawan merasa lebih terhubung secara emosional dan profesional dengan organisasi.

Kepuasan kerja yang tercermin dalam hasil survei, dengan nilai rata-rata 3,35, juga mencerminkan adanya hubungan yang erat antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Pengawasan yang baik (nilai 3,47) dan penghargaan terhadap pencapaian karyawan (nilai 3,45) menunjukkan bahwa karyawan merasa dihargai dan didukung dalam pekerjaan mereka, yang meningkatkan kepuasan mereka. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, seperti yang terlihat di CV. Kaila Bersaudara Duri, di mana karyawan berusaha untuk menyelesaikan tugas mereka dengan teliti, sesuai target, berkualitas, dan bertanggung jawab. Oleh karena itu, peningkatan komitmen organisasi melalui komunikasi yang lebih baik mengenai nilai dan tujuan perusahaan akan semakin memperkuat hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan, yang pada akhirnya dapat mendukung keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel intervening antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, karena nilai koefisien pengaruh tidak langsung lebih besar dari nilai koefisien pengaruh langsung. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Riswanto (2014) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja karyawan melalui kapuasan kerja.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada CV. Kaila Bersaudara Duri, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik gaya kepemimpinan yang terjadi di CV. Kaila Bersaudara Duri maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Sebaliknya, semakin kurang baik gaya kepemimpinan yang terjadi maka kinerja karyawan juga semakin rendah.
2. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi komitmen organisasi yang terjadi di CV. Kaila Bersaudara Duri maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Sebaliknya, semakin kurang baik komitmen organisasi yang terjadi di CV. Kaila Bersaudara Duri maka kinerja karyawan juga semakin rendah.
3. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Artinya terdapat faktor lain yang lebih mempengaruhi kepuasan kerja dibanding gaya kepemimpinan. Faktor tersebut dapat berupa kompensasi, lingkungan kerja, atau promosi jabatan.
4. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin baik komitmen organisasi yang terjadi di CV. Kaila Bersaudara maka kepuasan kerja juga akan meningkat. Sebaliknya, semakin kurang baik komitmen organisasi yang terjadi di CV. Kaila Bersaudara maka kepuasan kerja juga semakin rendah.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik kepuasan kerja yang terjadi di CV. Kaila Bersaudara maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Sebaliknya, semakin kurang baik kepuasan kerja yang terjadi di CV. Kaila Bersaudara maka kinerja karyawan juga semakin rendah.
6. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Semakin baik gaya kepemimpinan pada CV. Kaila Bersaudara Duri maka akan semakin meningkat kinerja karyawan.
7. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Semakin baik komitmen organisasi pada CV. Kaila Bersaudara Duri maka akan semakin meningkat kinerja karyawan.

## **Saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas peneliti akan memberikan saran-saran yang sekiranya dapat memberikan manfaat kepada pihak-pihak yang terkait dalam penelitian ini. Adapun saran-saran yang akan disampaikan adalah sebagai berikut:

1. Dalam meningkatkan kinerja yang baik, perusahaan perlu untuk meningkatkan pengelolaan waktu dengan memberikan pelatihan tentang manajemen waktu agar karyawan dapat menyelesaikan tugas tepat waktu. Dan memonitor serta evaluasi secara berkala dengan melakukan evaluasi mingguan untuk memastikan karyawan mencapai target waktu yang telah ditentukan.
2. Pemimpin harus berkomunikasi dengan baik dan lebih tegas lagi dalam memberikan arahan kepada bawahannya serta menyelesaikan hambatan yang menghangi tanggung jawab dengan lebih efisien.
3. Untuk menjaga komitmen organisasi agar tetap berkembang kearah yang positif sebaiknya pihak CV. Kaila Bersaudara Duri berupaya untuk melakukan sosialisasi visi dan misi organisasi dengan mengadakan pertemuan rutin untuk menjelaskan visi, misi, dan tujuan organisasi, serta bagaimana kontribusi karyawan berperan dalam mencapainya. Dan memberikan penghargaan kepada karyawan yang menginternalisasi nilai organisasi agar penghargaan tersebut dapat memotivasi karyawan untuk lebih memahami dan menerima nilai-nilai.
4. Untuk Kepuasan Kerja di CV.. Kaila Bersaudara diharapkan untuk menjalin komunikasi yang terbuka dan efektif baik dengan rekan kerja maupun atasan agar dapat mendukung alur kerja yang lancar dan hasil yang maksimal.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Abdillah, Willy. dan Hartono, J. (2015). Partial Least Square (PLS) - Alternative Structural Equation Modelling (SEM) dalam Penelitian Bisnis. CV. Andi Offset.
- Adiyasa, N. I. W., & Windayanti, W. (2019). Pengaruh motivasi, kepuasan kerja, dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. XYZ. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 2(1), 23–30. <https://doi.org/10.36407/jmsab.v2i1.44>
- AL-Dossary, R. N. (2022). Leadership Style , Work Engagement and Organizational Commitment Among Nurses in Saudi Arabian Hospitals. <https://doi.org/10.2147/JHLS.S365526>
- Arifani, M. B. A. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi HRD PT. Kerta Rajasa Raya Sidoarjo. 18–26.
- Arist, R. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan , Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada KPPBC TMP C Pangkalan Bun Kalimantan Tengah. 2(3).
- Badriyah, M. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (cetakan 1). CV. Pustaka Setia.
- Basriani, A. (2023). Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Riau. *Jurnal Pajak Dan Bisnis*, 4(1), 181–190. <http://repository.upstegal.ac.id/id/eprint/3892>
- Bhakti, R. Y., & Kasmir, K. (2022). The Influence of Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance Through Motivation as Mediation (At PT. Siam-Indo Gypsum Industry). *Economic Education Analysis Journal*, 11(2), 201–216. <https://doi.org/10.31933/dijemss.v4i4>
- Busro, M. (2020). *Teori – Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenadamedia Group.
- Cahyani, S. E., Edward, R. Y., Purba, N. M., & Hendry. (2022). The Effect of Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance with Satisfaction Work as Intervening Variable (Case Study PTPN IV Laras). *International Journal of Research and Review*, 9(10), 99–109. <https://doi.org/10.52403/ijrr.20221012>

- Candra, K., Heryanto, B., & Rochani, S. (2019). Analisis Pengaruh Upah, Tingkat Pendidikan, Jenis Kelamin, Dan Usia Terhadap Produktifitas Tenaga Kerja Pada Sektor Industri Tenun Ikat Di Kota Kediri. *JIMEK: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi*, 2(1), 38. <https://doi.org/10.30737/jimek.v2i1.428>
- Digdowiseiso, K. (2017). *Metodologi Penelitian Ekonomi dan Bisnis* (Suharyono (ed.)). Universitas Nasional (LPU-UNAS).
- Edison, Anwar, & Komariah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Pert). Alfabeta.
- Febianti, A., Shulthoni, M., Masrur, M., & Aris Safi, M. (2023). Pengaruh Tingkat Pendidikan, umur, jenis kelamin, dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Kerja di Indonesia. *Jurnal Sahmiyya*, 2(1), 198–204.
- Ghozali, I. (2016). *Desain Penelitian Kuantitatif & Kualitatif Untuk Akuntansi, Bisnis, dan Ilmu Sosial Lainnya*.
- Ghozali, I. and Latan, H. (2015). *Partial Least Square: Konsep, Metode Dan Aplikasi Menggunakan Program WarpPLS 5.0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hamsal. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan , Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja. 2(1), 15–29.
- Han, S. hyun, Seo, G., Li, J., & Yoon, S. W. (2015). The mediating effect of organizational commitment and employee empowerment: how transformational leadership impacts employee knowledge sharing intention. *Human Resource Development International*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/13678868.2015.1099357>
- Hasibuan. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hasibuan. (2020a). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hasibuan. (2020b). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revi). Jakarta.
- Imaniar Cahyani, & Eddy Yunus. (2022). The Influence of Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance Through Employee Satisfaction as An Intervening Variable in PG GEMPOLKREP-PTPN X. *Sinergi : Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 12(1), 40–45. <https://doi.org/10.25139/sng.v12i1.5704>
- Indrasari, M., Pintakhari, B., & Kartini, I. A. N. (2018). *Evaluasi Kinerja Pegawai* (Cetakan Pe). Unitomo Press.
- Ivana, M., Achmad Rozi, & Wahyudi. (2022). Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Masa Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Kemakmuran Jaya Mandiri Ahmad Yani. *Desanta Indonesian of Interdisciplinary Journal*, 2(2), 199–211. <http://ojs.itbhas.ac.id/index.php/MB/article/view/357>
- Kartini, T. M., & Bagus, H. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. 1(1).
- Kartono. (2019). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. PT Raja Grafindo Persada.
- Kaswan. (2017). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara.
- Kharisma, M., Prasilowait, S. L., & Ayuningtyas, E. A. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.33370/jpw.v21i2.342>
- Kurniawan DP, M. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Percetakan Dimas Kota Palembang Mohd.Kurniawan DP 1. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan*, 15(1), 33–48. file:///C:/Users/Vani/AppData/Local/Temp/5882-13026-1-PB.pdf
- Luthans, F. (2016). *Perilaku Organisasi*. Andi Offset.
- Mahfud Sholihin, D. R. (2013). *Analisis SEM-PLS dengan warp pls 3.0*. Andi.
- Mangkunegara. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*.
-

- Mangkunegara. (2017). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. PT Refika Adiatma.
- 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 Kabudayaan) Kota Yogyakarta. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Indonesia*, 2(4), 1263–1285. <https://doi.org/10.32477/jrabi.v2i4.622>
- Moorhead, & Griffin. (2015). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- 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>
- NingTyas, A. P. A., Purnomo, S. H., & Aswar, A. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(4), 1634. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i04.p20>
- Pally, Y. F. N., & Septyarini, E. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Jurnal BISNIS & KEWIRAUSAHAAN*, 10(1), 92–99. <https://doi.org/10.37476/jbk.v10i1.3136>
- Radjab, E., & Jam'an, A. (2017). *Metodologi penelitian bisnis*. Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Rahayu, I. D., Musadieg, M. Al, & Prasetya, A. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Program Keselamatan Dan Kesehatan Kerja terhadap Motivasi Kerja (Studi pada Karyawan Tetap Maintenance Department PT Badak LNG Bonang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 43(1), 1–9. <https://media.neliti.com/media/publications/87703-ID-pengaruh-gaya-kepemimpinan-dan-program-k.pdf>
- Riswanto, E. (2014). Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja Karyawan pada Bank Artha Graha International Tbk Pekanbaru. *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Riau*, 1(2), 1–15.
- Rivai., V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, (6th ed.). PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. T. A. J. (2016). *Perilaku Organisasi* (Edisi 16). Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge. (2016). *Perilaku Organisasi* Edisi 16. Jakarta : Salemba Empat.
- Sali, H. N. A. (2020). Pengaruh Usia dan Masa Kerja Terhadap Produktivitas Kerja karyawan pada PT.Maruki Internasional Indonesia. *Repository Politeknik ATI Makasar*, 1(2), 68.
- Saragih, Z. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Graha Mandiri Barata Medan. *Jurnal Ekonomi Bisnis Digital*, 1(2), 174–187. <https://doi.org/10.59663/jebidi.v1i2.49>
- Sari, F., Sudiarditha, I. K. R., & Susita, D. (2021). The International Journal of Social Sciences World Organizational Culture and Leadership Style on Employee Performance: Its Effect through Job Satisfaction. *The International Journal of Social Sciences World*, 3(2), 98–113. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5173573>
- Setiawan, & W.Mujiati. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan. Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Astra Honda Nusa Dua. Kabupaten Bandung.
- Sri, W., Utami, F. L., & Zulkifli, S. M. (2024). Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variable Intervening Pada PT. Karya Hevea Indonesia Dolok Masihul. *Pusat Publikasi Ilmu Manajemen*, 2(1), 286–301. <https://doi.org/10.59603/ppiman.v2i1.312>
- Sudjana. (2016). *Metode Statistik*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Sugiyono, P. D. (2019). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. 27.
- Sugiyono. (2020). Metode Penelitian Kualitatif. Alfabeta.
- Sutarto, W. (2015). Psikologi Industri dan Organisasi. Kencana.
- Sutrisno, E. (2016a). Manajemen Sumber Daya Manusia. Kencana Prenada Media Group.
- Sutrisno, E. (2016b). Manajemen Sumber Daya Manusia. Kencana.
- Widyastuti, D. I., Indrayanti, D. V., & Setyaasih. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Di Dinas Perhubungan Kabupaten Mojokerto. 1(2), 111–119.
- Wijaya, I. K. (2018). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan CV. Bukit Sanomas. Agora, 6(2), 12–18. <https://media.neliti.com/media/publications/287109-pengaruh-kepuasan-kerja-terhadap-kinerja-d6b6fa9c.pdf>
- Wiryan, K. A., & Rahmawati, P. I. (2020). Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Seririt. Bisma: Jurnal Manajemen, 6(2), 86–95. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/BISMA-JM/article/view/26873>
- Yohanis, Amiruddin, Ridho, A., & Hanafi, M. A. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Kerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. 6(3), 890–897.