

***EMPLOYEE PERFORMANCE BASED ON LEADERSHIP STYLE AND WORK  
DISCIPLINE THROUGH JOB SATISFACTION***

**KINERJA KARYAWAN BERBASIS GAYA KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN  
KERJA MELALUI KEPUASAN KERJA**

**Tini Kartini<sup>1</sup>, Palahudin<sup>2</sup>, Putri Endah Utami<sup>3</sup>**

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Djuanda<sup>1,2,3</sup>  
[putriutamyl309@gmail.com](mailto:putriutamyl309@gmail.com)<sup>3</sup>

**ABSTRACT**

*This study aims to examine the effect of leadership style, work discipline, and job satisfaction on employee performance. Data were collected through a questionnaire of 100 employees and analyzed using the IBM SPSS v25 application with the path analysis method. The results showed that leadership style has a significant effect on job satisfaction and employee performance. Similarly, work discipline has a significant effect on job satisfaction and employee performance. In addition, job satisfaction is proven to have a significant effect on employee performance and is able to mediate the effect of leadership style and work discipline on employee performance. This research makes an important contribution in understanding the factors that influence employee performance, especially the role of leadership style, work discipline, and job satisfaction as mediators in the relationship.*

**Keywords:** Leadership Style and Work Discipline, Employee Performance, Job Satisfaction, PT. Heksa Hayuning Budi.

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Data dikumpulkan melalui kuesioner terhadap 100 karyawan dan dianalisis menggunakan aplikasi IBM SPSS v25 dengan metode analisis jalur (path analysis). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Demikian pula, disiplin kerja berpengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja terbukti berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, khususnya peran gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan kepuasan kerja sebagai mediator dalam hubungan tersebut.

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja, PT. Heksa Hayuning Budi.

**PENDAHULUAN**

Perusahaan dalam perjalanannya akan semakin berkembang dan maju serta mempunyai banyak tantangan dan hambatan salah satunya adalah bagaimana perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan di dalamnya. Sumber daya manusia yang dimaksud adalah orang-orang yang bisa memberikan tenaga, pikiran dan kreativitas pada perusahaan tersebut. Setiap perusahaan, sumber daya manusia merupakan aspek yang sangat penting dan berpengaruh bagi kelangsungan dan keberhasilan suatu perusahaan. Salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat

keberhasilan suatu organisasi adalah kinerja karyawan.

Kepuasan kerja juga menjadi salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja merupakan sikap umum seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Afandi, 2018). Adapun indikator untuk mengukur kepuasan kerja meliputi

pekerjaan, upah kerja, promosi, rekan kerja (Afandi, 2018).

Gaya kepeimpinan menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Kartono, 2018). Adapun indikator gaya kepemimpinan yaitu, 1) kemampuan mengambil keputusan, 2) kemampuan memotivasi, 3) kemampuan komunikasi, 4) kemampuan mengendalikn bawahan, dan 5) kemampuan mengendalikn emosional (Kartono, 2018).

Selain gaya kepemimpinan, faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah disiplin kerja. Disiplin Kerja menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Sutrisno, 2019). Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah 1) besar kecilnya pemberian kompensasi, 2) ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan, 3) ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan, 4) keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan, 5) ada tidaknya pengawasan pimpinan dalam setiap kegiatan yang dilakukan, 6) ada tidaknya perhatian kepada pegawai (Sutrisno, 2019). Adapun indikator disiplin kerja yaitu 1) taat terhadap aturan waktu, 2) taat terhadap peraturan perusahaan, 3) taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan, 4) taat terhadap peraturan lainnya (Sutrisno, 2019).

PT. Heksa Hayuning Budi adalah sebuah perusahaan manufaktur yang bergerak dalam bidang *garment* berupa pembuatan berbagai macam model pakaian orientasi ekspor seperti: celana dan baju laki-laki/perempuan dewasa maupun anak-anak. Kinerja perusahaan dapat dilihat pada kuantitas produk yang diperoleh perusahaan. Dalam kegiatannya harus dapat mencapai setiap target yang telah ditentukan agar hasilnya tetap stabil.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan sangat penting karena sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Dalam melaksanakan suatu kinerja, seorang pemimpin mempunyai gaya kepemimpinannya tersendiri untuk meningkatkan kinerja pegawainya, guna untuk mecapai suatu sasaran atau tujuan yang di inginkan. Jika pemimpin gagal dalam menerapkan gaya kepemimpinannya maka akan berakibat buruk terhadap instansi yang sedang dijalankan, maka dari itu seorang pemimpin harus mempunyai pengetahuan yang luas supaya bisa membimbing bawahannya.

Tidak hanya gaya kepemimpinan yang mempengaruhi menurunnya kinerja, disiplin kerja juga memiliki aspek yang mempengaruhi penurunan pada kinerja karyawan. Tingkat persentase ketidakhadiran karyawan di PT. Heksa Hayuning Budi cenderung fluktuatif. Rata-rata persentase ketidakhadiran karyawan perbulan mencapai 1,6% (2%). Batas toleransi ketidakhadiran karyawan ditetapkan perusahaan adalah 1%. Dari data tersebut perlu mendapatkan perhatian karena telah melebihi batas toleransi dari perusahaan. Persentase ketidakhadiran tertinggi pada bulan Februari mencapai 1,6% artinya karyawan PT. Heksa Hayuning Budi masih memiliki

kedisiplinan yang rendah terhadap organisasi. Tingkat absensi dikatakan baik jika rata-rata ketidakhadiran berkisar antara 2%-3% (Dharmawan, 2017). Tingginya tingkat absensi karyawan ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan mengalami penurunan.

Penelitian tentang mediasi kepuasan kerja telah menghasilkan temuan yang beragam. Beberapa penelitian menemukan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan, seperti yang ditunjukkan dalam penelitian Hilmawan, (2021) dan Apriliana, (2019). Penelitian lain menemukan bahwa kepuasan kerja tidak dapat memediasi hubungan ini, seperti yang ditunjukkan dalam penelitian Sasandaru, (2019).

Demikian pula, penelitian tentang mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara disiplin kerja dan kinerja karyawan juga menunjukkan temuan yang beragam. Beberapa penelitian menemukan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi hubungan ini, seperti yang ditunjukkan dalam penelitian Dewi et al, (2022) dan Irwanto, dkk (2022). Penelitian lain menemukan bahwa kepuasan kerja tidak dapat memediasi hubungan ini, seperti yang ditunjukkan dalam penelitian Zebua, dkk (2022).

Penelitian tentang mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan kinerja karyawan menghasilkan temuan yang beragam dan tidak konsisten. Hal ini menunjukkan adanya *research gap* dalam pemahaman tentang peran kepuasan kerja dalam hubungan tersebut. Dengan mengatasi *research gap* ini, diharapkan penelitian di masa depan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang peran kepuasan kerja dalam hubungan antara gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan kinerja karyawan. Hal ini dapat

membantu organisasi untuk mengembangkan program manajemen gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan kinerja karyawan yang lebih efektif, sehingga meningkatkan produktivitas, kinerja karyawan serta kesejahteraan karyawan. Berdasarkan adanya kesenjangan penelitian terdahulu maka dilakukan penelitian dengan “**Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada PT. Heksa Hayuning Budi**”.

## **METODE PENELITIAN**

### **Objek dan Lokasi Penelitian**

Dalam pelaksanaan penelitian penentuan objek dan lokasi penelitian sangat menunjang peneliti, karena akan membantu peneliti dalam menentukan berbagai objek serta tujuan dalam penelitian. Menurut Sugiyono, (2021) objek penelitian adalah suatu atribut atau sifat nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Objek penelitian dalam penelitian ini yaitu gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan PT. Heksa Hayuning Budi, sedangkan subjek dari penelitian ini yaitu karyawan dari PT. Heksa Hayuning Budi.

### **Desain Penelitian**

Dalam penelitian ini, metode yang digunakan adalah metode penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2021), metode penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme yang digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu. Pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik,

dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Hardani dalam Shafrida (2021), metode penelitian kuantitatif adalah penelitian ilmiah yang terstruktur terhadap fenomena serta hubungannya. Adapun bentuk penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dan verifikatif.

Menurut Sugiyono (2021), metode penelitian deskriptif adalah metode penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan dan menjelaskan keadaan yang ada pada objek penelitian berdasarkan faktor dan data yang dikumpulkan kemudian disusun secara sistematis. Dalam penelitian ini, metode deskriptif digunakan untuk mengetahui bagaimana tanggapan dari karyawan mengenai gaya kepemimpinan, disiplin kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sedangkan menurut Sugiyono, (2021), metode penelitian verifikatif adalah metode yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara setiap variabel *eksogen*, variabel *endogen* dan variabel *intervening* yang kemudian diuji menggunakan analisis hipotesis. Dalam penelitian ini, metode verifikatif digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antar gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung.

### **Unit Analisis, Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel**

#### **Unit Analisis**

Unit analisis merupakan sesuatu yang akan diukur kualitasnya yang akan menjadi subjek penelitian. Menurut Morissan, (2017) unit analisis adalah seluruh hal yang kita teliti untuk mendapatkan penjelasan ringkas mengenai keseluruhan unit dan untuk menjelaskan berbagai perbedaan diantara analisis tersebut. Unit analisis

dalam penelitian ini ialah karyawan PT. Heksa Hayuning Budi.

#### **Populasi**

Dalam suatu penelitian penentuan populasi akan sangat penting dalam menunjang penelitian. Populasi bukan sekedar jumlah yang ada pada objek/subjek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik / sifat yang dimiliki oleh subjek atau objek tersebut. Menurut Sugiyono, (2021) populasi didefinisikan sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi pada penelitian ini adalah karyawan PT. Heksa Hayuning Budi sebanyak 134 orang.

#### **Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel Penelitian**

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2021). Metode pengambilan sampel yang digunakan pada penelitian ini yaitu dengan menggunakan teknik *non probability sampling*, adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel, sedangkan metodenya menggunakan *Purposive Sampling* (Sugiyono, 2017). *Purposive Sampling* merupakan teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2016). Pertimbangan yang ditentukan dalam penentuan sampel pada penelitian ini yaitu karyawan PT. Heksa Hayuning Budi. Untuk penentuan sampel yang akan diambil maka menggunakan rumus Taro Yamane dalam Riduwan (2015) berikut ini:

$$n = \frac{N}{N.d^2 + 1}$$

Keterangan:

n : Jumlah sampel yang diperlukan  
 N : Jumlah populasi  
 d : Presisi atau tingkat penyimpangan (5%)

Untuk mengetahui sampel dalam penelitian ini, maka dilakukan penghitungan terlebih dahulu berdasarkan rumus diatas ialah sebagai berikut:

$$n = \frac{134}{134(0,05)^2 + 1} = 100,3 = 100$$

Dengan demikian sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah 100 responden.

**Tabel 1. Koefisien Determinasi Persamaan Pertama**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.832 <sup>a</sup>	.692	.685	3.873

a. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja, Gaya Kepemimpinan

Sumber: data diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 1 Hal ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja memiliki nilai R<sup>2</sup> (*R square*) sebesar 0,692 atau 69,2%. Hal ini menunjukkan bahwa persentase sumbangan pengaruh variabel gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 69,2% sedangkan sisanya 30,8% dipengaruhi oleh faktor lainnya. Diantara faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yaitu, faktor intristik pekerjaan, gaji, fasilitas, rekan kerja dan kondisi kerja (Rivai, 2011)

Berdasarkan Tabel dapat dilihat bahwa variabel gaya kepemimpinan dan

**Tabel 2. Hasil Analisis Jalur Persamaan Pertama**

Model		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	
1	(Constant)	7.144	2.988		2.391	.019
	Gaya Kepemimpinan	.533	.116	.415	4.594	.000
	Disiplin Kerja	.728	.141	.466	5.160	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: data diolah, 2024

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Analisis Jalur (*Path Analysis*)**

**Koefisien Determinasi Persamaan Pertama**

Analisis koefisien determinasi persamaan pertama dilakukan untuk mengetahui besarnya kontribusi antara gaya kepemimpinan dan disiplin kerja secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja. Adapun nilai koefisien determinasi dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 1 dibawah ini:

disiplin kerja memiliki nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,692 atau 69,2%. Hal ini menunjukkan bahwa persentase sumbangan pengaruh variabel gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 69,2%.

**Hasil Analisis Jalur Persamaan Pertama**

Persamaan pertama menunjukkan pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja. Hasil analisis berdasarkan perhitungan menggunakan SPSS adalah sebagai berikut:

Berdasarkan Tabel 2 dapat diketahui model persamaan pertama adalah sebagai berikut:

$$Z = \rho ZX_1.X_1 + \rho ZX_2. X_2 + \varepsilon_1$$

$$Z = 0,415X_1 + 0,466X_2 + 0,308$$

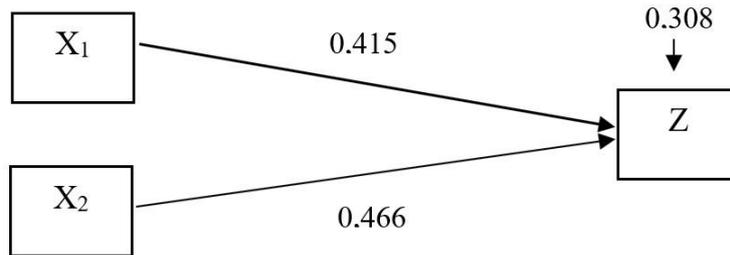
Adapun perhitungan  $\rho Z\varepsilon$  sebagai berikut:

$$\rho Z\varepsilon = 1 - R \text{ Square}$$

$$= 1 - 0,692$$

$$= 0,308$$

Berdasarkan persamaan tersebut maka dapat dilihat bagan analisis jalur persamaan pertama sebagai berikut:



**Gambar 1. Analisis Jalur Persamaan Pertama**

**Koefisien Determinasi Persamaan Kedua**

Analisis koefisien determinasi persamaan kedua dilakukan untuk mengetahui besarnya kontribusi antara gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan kepuasan kerja secara bersama-sama

terhadap kinerja karyawan. Adapun nilai koefisien determinasi dalam penelitian dapat dilihat pada Tabel 3 dibawah ini:

**Tabel 3. Koefisien Determinasi Persamaan Kedua**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.838 <sup>a</sup>	.703	.694	3.098

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja

Sumber: data diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 3 Hal ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki nilai  $R^2$  (*R square*) sebesar 0,703 atau 70,3%. Hal ini menunjukkan bahwa persentase sumbangan pengaruh variabel gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 70,3% sedangkan sisanya 29,7% dipengaruhi oleh faktor lainnya. Diantara faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu, kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rencana kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan,

pengawasan, budaya organisasi, lingkungan kerja, loyalitas, dan komitmen (Kasmir, 2019).

Berdasarkan Tabel 3 dapat dilihat bahwa variabel gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,703 atau 70,3%. Hal ini menunjukkan bahwa persentase sumbangan pengaruh variabel gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 70,3%.

**Hasil Analisis Jalur Persamaan Kedua**

Persamaan kedua menunjukkan pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap

kinerja karyawan. Hasil analisis berdasarkan perhitungan menggunakan SPSS adalah sebagai berikut:

**Tabel 4. Hasil Analisis Jalur Persamaan Kedua**

		Coefficients <sup>a</sup>			
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
Model		B	Std. Error	Beta	t
1	(Constant)	2.938	2.460		1.194
	Gaya Kepemimpinan	.286	.102	.275	2.797
	Disiplin Kerja	.290	.127	.229	2.279
	Kepuasan Kerja	.324	.081	.400	3.991

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: data diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4 dapat diketahui model persamaan kedua adalah sebagai berikut:

$$Y = \rho YX_1.X_1 + \rho YX_2.X_2 + \rho YZ.Z + \varepsilon_2$$

$$Y = 0,275X_1 + 0,229X_2 + 0,400Z + 0,297$$

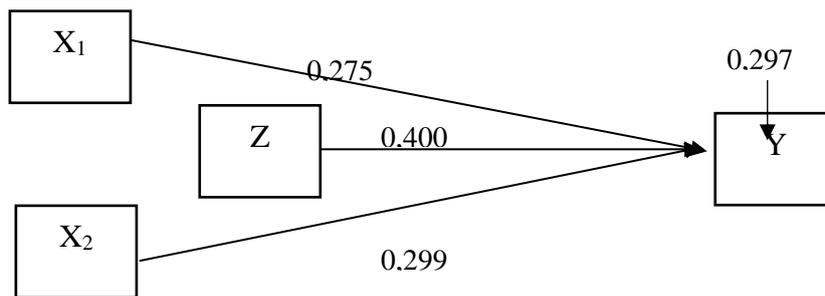
Adapun perhitungan  $\rho Y\varepsilon$  sebagai berikut:

$$\rho Y\varepsilon = 1 - R \text{ Square}$$

$$= 1 - 0,703$$

$$= 0,297$$

Berdasarkan persamaan tersebut maka dapat dilihat bagan analisis jalur persamaan kedua sebagai berikut:



**Gambar 2. Analisis Jalur Persamaan Kedua**

Berdasarkan hasil dari analisis data dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Pada penelitian ini terdapat pengaruh langsung variabel X terhadap Z, pengaruh langsung variabel X terhadap variabel Y, dan pengaruh langsung variabel Z terhadap Y. Berikut perhitungan untuk pengaruh langsung:

- a. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap kepuasan kerja (Z) diperoleh = 0,415
- b. Pengaruh variabel disiplin kerja ( $X_2$ ) terhadap kepuasan kerja (Z) diperoleh = 0,466

- c. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan (Y) diperoleh = 0,275

- d. Pengaruh variabel disiplin kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan (Y) diperoleh = 0,229

- e. Pengaruh variabel kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) diperoleh = 0,400

2. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

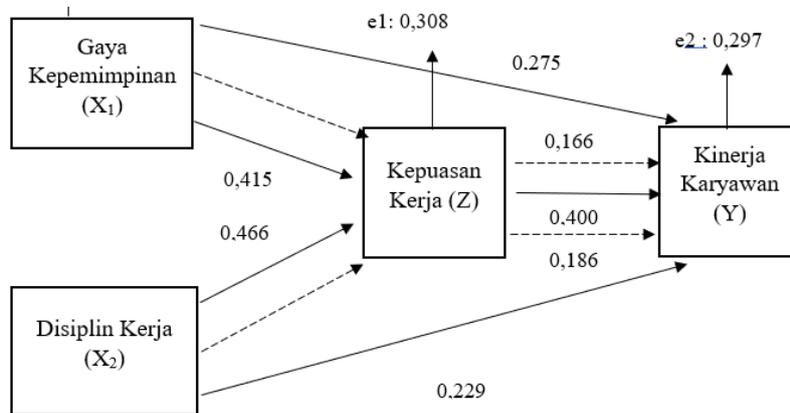
Pengaruh tidak langsung variabel gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dengan perhitungan sebagai berikut:

- a. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) melalui kepuasan kerja ( $Z$ )  
 Pengaruh tidak langsung  $X_1 \leftrightarrow Z \leftrightarrow Y = \rho_{zx_1} \times \rho_{yz} = 0,415 \times 0,400 = 0,166$
  - b. Pengaruh variabel disiplin kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) melalui kepuasan kerja ( $Z$ )  
 Pengaruh tidak langsung  $X_2 \leftrightarrow Z \leftrightarrow Y = \rho_{zx_2} \times \rho_{yz} = 0,466 \times 0,400 = 0,186$
3. Pengaruh Total  
 Pengaruh total variabel gaya kepemimpinan dan disiplin kerja

terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dapat diketahui dengan menjumlahkan total pengaruh langsung dan tidak langsungnya.

- a. Pengaruh Total  $X_1 \leftrightarrow Z \leftrightarrow Y =$  pengaruh langsung + pengaruh tidak langsung  $= (\rho_{yx_1} + ((\rho_{zx_1} \times \rho_{yz})) = 0,275 + 0,166 = 0,441$
- b. Pengaruh Total  $X_2 \leftrightarrow Z \leftrightarrow Y =$  pengaruh langsung + pengaruh tidak langsung  $= (\rho_{yx_2} + ((\rho_{zx_2} \times \rho_{yz})) = 0,229 + 0,186 = 0,415$

Hasil analisis pengaruh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 3. Model Diagram Analisis Jalur**

Berikut hasil rekapitulasi hasil uji analisis jalur pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antar variabel dapat dijelaskan melalui tabel berikut:

**Tabel 5. Rekapitulasi Hasil Uji Analisis Jalur**

Variabel	Pengaruh	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Total
Gaya Kepemimpinan	Langsung	-	0,275	0,275
	Tidak Langsung	0,415	0,400	0,166
	Total	-	-	0,441
Disiplin Kerja	Langsung	-	0,229	0,229
	Tidak langsung	0,466	0,400	0,186
	Total	-	-	0,415

Sumber: data diolah, 2024

Interpretasi dari hasil uji analisis jalur di atas adalah sebagai berikut:

- 1. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan baik secara langsung

maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Hal ini terlihat dari besarnya langsung yaitu sebesar 0,275 atau 27,5%, dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,166 atau 16,6%.

Sedangkan pengaruh total gaya kepemimpinan melalui kepuasan kerja yaitu sebesar 0,441 atau 44,1%. Sehingga nilai pengaruh langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsung maka secara langsung gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Hal ini terlihat dari besarnya langsung yaitu sebesar 0,229 atau 22,9%, dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,186 atau 18,6%. Sedangkan pengaruh total disiplin kerja melalui kepuasan kerja yaitu sebesar 0,415 atau 41,5%. Sehingga nilai pengaruh langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsung maka secara langsung disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Berdasarkan analisis jalur diketahui bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh total lebih besar terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Oleh karena itu, sebaiknya perusahaan lebih memperhatikan disiplin kerja yang dirasa masih kurang. Sehingga kepuasan kerja akan meningkat dan karyawan akan semaksimal mungkin untuk mencapai kinerja yang diharapkan perusahaan.

### Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui pengaruh secara langsung variabel eksogen gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap variabel kinerja karyawan menggunakan uji-t, serta untuk mengetahui pengaruh mediasi variabel kepuasan kerja dari pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan dan

disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan uji sobel.

### Hasil Uji Hipotesis Secara Parsial (Uji-t)

Uji t dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh variabel eksogen terhadap endogen secara individual atau secara parsial (Priyatno, 2013). Adapun yang diuji dalam hal ini adalah signifikansi dan koefisiensi regresi. Pengambilan keputusan dilakukan berdasarkan perbandingan nilai  $t_{hitung}$  masing-masing koefisien regresi dengan nilai  $t_{tabel}$  sesuai dengan taraf signifikansi yang digunakan  $\alpha=0,05$ .

1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja

Untuk melihat ada tidaknya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, secara statistik akan diuji hipotesisnya sebagai berikut:

$H_0: \rho_{zx_1} \leq 0$  Tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja

$H_a: \rho_{zx_1} > 0$  Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan Tabel 4 di atas, dapat dilihat bahwa variabel gaya kepemimpinan memperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 4.594 dan nilai  $t_{tabel}$  untuk  $\alpha=0,05$  dengan derajat kebebasan  $100 - 2 - 1 = 97$ , sebesar 1.661. Sehingga  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $4.594 > 1.661$ ) dengan signifikansi sebesar  $0,001 < 0,050$  maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

2. Pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja

Untuk melihat ada tidaknya pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja, secara statistik akan diuji hipotesisnya sebagai berikut:

Ho:  $\rho_{zx_2} \leq 0$  Tidak terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja  
 Ha:  $\rho_{zx_2} > 0$  Terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja  
 Berdasarkan Tabel 4 di atas, dapat dilihat bahwa variabel memperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 5.160 dan nilai  $t_{tabel}$  untuk  $\alpha=0,05$  dengan derajat kebebasan  $100 - 2 - 1 = 97$ , sebesar 1.661. Sehingga  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $5.160 > 1.661$ ) dengan signifikansi sebesar  $0,001 < 0,050$  maka dapat disimpulkan bahwa Ho ditolak dan Ha ditetrima. Artinya disiplin kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

3. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan  
 Untuk melihat ada atau tidaknya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, secara statistik akan diuji hipotesisnya sebagai berikut:

Ho:  $\rho_{yx_1} \leq 0$  Tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Ha:  $\rho_{yx_2} > 0$  Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan Tabel 4 di atas, dapat dilihat bahwa variabel gaya kepemimpinan memperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2.797 dan nilai  $t_{tabel}$  untuk  $\alpha=0,05$  dengan derajat kebebasan  $100 - 2 - 1 = 97$ , sebesar 1.661. Sehingga  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $2.797 > 1.661$ ) dengan signifikansi sebesar  $0,001 < 0,050$  maka dapat disimpulkan bahwa Ho ditolak dan Ha diterima. Artinya gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan  
 Untuk melihat ada tidaknya pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, secara statistik akan diuji hipotesisnya sebagai berikut:

Ho:  $\rho_{yx_2} \leq 0$  Tidak terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja

Ha:  $\rho_{yx_2} > 0$  Terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja  
 Berdasarkan Tabel 4 di atas, dapat dilihat bahwa variabel disiplin kerja memperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2.279 dan nilai  $t_{tabel}$  untuk  $\alpha=0,05$  dengan derajat kebebasan  $100 - 2 - 1 = 97$ , sebesar 1.661. Sehingga  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $2.279 > 1.661$ ) dengan signifikansi sebesar  $0,001 < 0,050$  maka dapat disimpulkan bahwa Ho ditolak dan Ha ditetrima. Artinya disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Untuk melihat ada tidaknya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, secara statistik akan diuji hipotesisnya sebagai berikut:

Ho:  $\rho_{zy} \leq 0$  Tidak terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Ha:  $\rho_{zy} > 0$  Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan Tabel 4 di atas, dapat dilihat bahwa variabel kepuasan kerja memperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3.991 dan nilai  $t_{tabel}$  untuk  $\alpha=0,05$  dengan derajat kebebasan  $100 - 2 - 1 = 97$ , sebesar 1.661. Sehingga  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $3.991 > 1.661$ ) dengan signifikansi sebesar  $0,001 < 0,050$  maka dapat disimpulkan bahwa Ho ditolak dan Ha diterima. Artinya kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

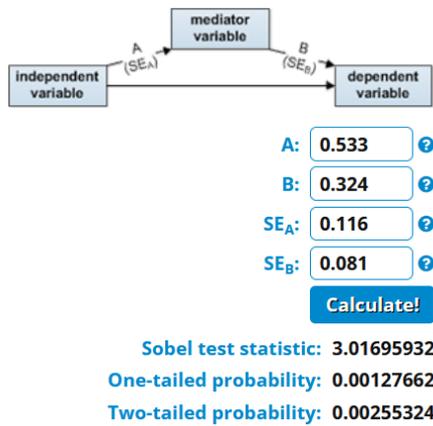
#### Uji Sobel (Sobel test)

Untuk melihat pengaruh mediasi maka ditunjukkan dengan perkalian koefisien signifikan atau tidak dengan menggunakan uji sobel test Ghazali, (2019). Berikut ini merupakan hipotesis

tidak langsung yang di uji menggunakan uji sobel.

1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

Pengaruh tidak langsung signifikan atau tidak dapat diuji dengan menggunakan sobel test. Berikut ini hasil perhitungan dari *Sobel Test Calculator for The Significance of Mediation* adalah sebagai berikut:



**Gambar 4. Hasil Calculator Sobel Test Variabel Gaya Kepemimpinan**

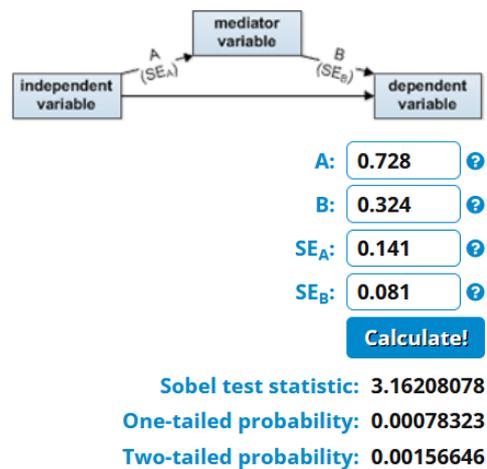
Sumber: Output *Sobel Test Calculator for The Significance of Mediation*, 2024

Berdasarkan hasil Gambar 4 di atas, diketahui bahwa nilai  $Z_{hitung}$  sebesar 3,01 dengan nilai signifikansi 0,001. Nilai  $Z_{hitung}$  lebih besar dari  $Z_{tabel}$  ( $3,01 > 1,96$ ) membuktikan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian menunjukkan pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sehingga kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh gaya

kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

Pengaruh tidak langsung signifikan atau tidak dapat diuji dengan menggunakan sobel test. Berikut ini hasil perhitungan dari *Sobel Test Calculator for The Significance of Mediation* adalah sebagai berikut:



**Gambar 5. Hasil Calculator Sobel Test Variabel Disiplin Kerja**

Sumber: Output *Sobel Test Calculator for The Significance of Mediation*, 2024

Berdasarkan hasil Gambar 5 di atas, diketahui bahwa nilai  $Z_{hitung}$  sebesar 3,16 dengan nilai signifikansi 0,000. Nilai  $Z_{hitung}$  lebih besar dari  $Z_{tabel}$  ( $3,16 > 1,96$ ) membuktikan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian menunjukkan pengaruh tidak langsung disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sehingga kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 6. Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis**

No.	Hipotesis	Uji Statistik	Keputusan	Kesimpulan
1	Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja	4.594 > 1.661 0,000 < 0,05	Ho ditolak Ha diterima	Berpengaruh langsung dan signifikan

2	Terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja	$5.160 > 1.661$ $0,000 < 0,05$	Ho ditolak Ha diterima	Berpengaruh langsung dan signifikan
3	Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan	$2.797 > 1.661$ $0,006 < 0,05$	Ho ditolak Ha diterima	Berpengaruh langsung dan signifikan
4	Terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan	$2.279 > 1.661$ $0,025 < 0,05$	Ho ditolak Ha diterima	Berpengaruh langsung dan signifikan
5	Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan	$3.991 > 1.661$ $0,000 < 0,05$	Ho ditolak Ha diterima	Berpengaruh langsung dan signifikan
6	Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja	$3,01 > 1,96$	Terdapat pengaruh mediasi	Berpengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja
7	Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja	$3,16 > 1,96$	Terdapat pengaruh mediasi	Berpengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja

Sumber: data diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 6 tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Pengaruh langsung dapat diketahui dengan uji t pada persamaan pertama dan kedua. Hasil pertama menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Kemudian hasil persamaan kedua menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Adapun pengaruh tidak langsung dapat diketahui dengan uji sobel. Berdasarkan hasil uji sobel belum diketahui bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Artinya, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh langsung / tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

#### **Pembahasan**

#### **Pengaruh Langsung Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil uji statistik bahwa didapatkan nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $4,594 > 1,661$ ) dengan signifikansi  $0,000 < 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih oleh pemimpin untuk mempengaruhi pikiran, sikap, dan perilaku anggota organisasi atau bawahannya (Zahrudin, 2021). Gaya kepemimpinan ini memiliki pengaruh besar terhadap kepuasan kerja karyawan, karena cara pemimpin berinteraksi dan memotivasi karyawan dapat langsung mempengaruhi suasana kerja, motivasi, dan kepuasan kerja mereka.

Didukung oleh penelitian Apriliana, (2022) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan terhadap perusahaan.

#### **Pengaruh Langsung Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil uji statistik bahwa didapatkan nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $5,160 > 1,661$ ) dengan signifikansi  $0,000 < 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Salah satu faktor dari dalam diri karyawan yang bisa mempengaruhi kedisiplinan kerja adalah kepuasan kerja (Streers, 1985). Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya lebih cenderung untuk mematuhi peraturan, mengikuti prosedur kerja dan menunjukkan perilaku disiplin lainnya. Oleh sebab itu, apabila ingin meningkatkan kepuasan kerja karyawan, salah satunya yang perlu diperhatikan adalah memberikan disiplin kerja yang tinggi kepada karyawan.

Didukung oleh penelitian Irwanto & Riyadi, (2022), dengan hasil penelitian menunjukkan variabel disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi disiplin kerja berakibat meningkatnya kepuasan kerja karyawan dan sebaliknya jika rendahnya disiplin kerja berakibat menurunnya kepuasan kerja.

### **Pengaruh Langsung Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil uji statistik bahwa didapatkan nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $2,797 > 1,661$ ) dengan signifikansi  $0,006 < 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dapat dilihat dari hubungan yang sangat kuat dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba

mempengaruhi kinerja bawahannya (Kartono, 2018). Hal tersebut dapat dilakukan dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat dan menerapkannya secara konsisten. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Didukung oleh penelitian Hilmawan, (2021) dengan hasil penelitian menunjukkan variabel gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin kepada karyawan, semakin baik pula tingkat kinerja karyawan.

### **Pengaruh Langsung Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil uji statistik bahwa didapatkan nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $2,279 > 1,661$ ) dengan signifikansi  $0,025 < 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dapat dilihat dari korelasi yang sangat tinggi disiplin kerja dan kinerja karyawan. Disiplin kerja merupakan faktor kunci yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja pegawai yang dapat dilihat dari tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya (Sinambela, 2016). Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung disiplin dan memberikan penghargaan yang sesuai, organisasi dapat mencapai tujuannya dengan lebih efektif. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Alwi, (2020) dan Efendi, (2021). Hasil penelitian menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi karyawan yang memiliki disiplin kerja, maka semakin baik juga kinerja yang dicapai.

Sebaliknya, jika semakin rendah karyawan yang memiliki disiplin kerja maka semakin rendah juga kinerja yang dicapai.

### **Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil uji statistik bahwa didapatkan nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $3,991 > 1,661$ ) dengan signifikansi  $0,000 < 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan harapan dari rasa puas tersebut tujuan organisasi akan tercapai. karyawan yang puas cenderung lebih sering berbicara positif tentang organisasi, membantu rekan kerja, dan menunjukkan kinerja yang melampaui ekspektasi (Robbins, 2006). Kepuasan kerja yang tinggi mendorong perilaku positif ini, yang secara langsung meningkatkan kinerja individu dan kontribusinya terhadap organisasi.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Zebua, dkk (2022) dan Sasandaru, (2019). Hasil penelitian menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Karyawan dengan kepuasan kerja yang sangat puas menunjukkan kinerja yang jauh lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tidak puas.

### **Pengaruh Tidak Langsung Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil uji sobel bahwa didapatkan nilai  $Z_{hitung}$  sebesar 3,016 dengan nilai signifikansi 0,001. Nilai  $Z_{hitung}$  berarti lebih besar dari  $Z_{tabel}$  ( $3,01 > 1,96$ ) membuktikan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja

karyawan. Artinya bahwa gaya kepemimpinan yang baik, misalnya ditandai dengan pemimpin mampu mengambil keputusan, memotivasi, komunikasi, mengendalikan bawahan, dan mengendalikan emosi dengan baik, secara positif mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan terhadap organisasi. Dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan sudah efektif, maka kepuasan kerja karyawan juga akan semakin meningkat. Begitu juga sebaliknya, jika gaya kepemimpinan yang diterapkan kurang tepat, maka kepuasan kerja karyawan juga akan semakin menurun. Dengan memahami dan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat hal ini pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dewi, (2022) dan Apriliana, (2019). Hasil penelitian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

### **Pengaruh Tidak Langsung Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil uji sobel bahwa didapatkan nilai  $Z_{hitung}$  sebesar 3,162 dengan nilai signifikansi 0,001. Nilai  $Z_{hitung}$  berarti lebih besar dari  $Z_{tabel}$  ( $3,16 > 1,96$ ) membuktikan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Dapat dilihat dari korelasi yang sangat tinggi disiplin kerja dan kinerja karyawan. Disiplin kerja yang tinggi dengan diimbangi adanya kepuasan kerja karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan. disiplin kerja tidak hanya penting untuk menjaga keteraturan dan efisiensi di tempat kerja, tetapi juga memainkan peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja

karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi kemudian berdampak positif pada kinerja karyawan, menciptakan siklus positif antara disiplin kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Irwanto & Riyadi, (2022) dan Apriliana, (2019). Hasil penelitian menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, maka dapat ditarik simpulan sebagai berikut:

1. Tanggapan karyawan terhadap variabel gaya kepemimpinan, disiplin kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan adalah sebagai berikut:
  - a. Tanggapan karyawan terhadap gaya kepemimpinan pada kriteria baik, dengan skor tertinggi pada indikator kemampuan memotivasi. Sedangkan skor terendah pada indikator kemampuan mengambil keputusan.
  - b. Tanggapan karyawan terhadap disiplin kerja pada kriteria baik, dengan skor tertinggi pada indikator taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan. Sedangkan skor terendah pada indikator taat terhadap aturan perilaku lainnya.
  - c. Tanggapan karyawan terhadap kepuasan kerja pada kriteria baik, dengan skor tertinggi pada indikator pekerjaan dan pengawas. Sedangkan skor terendah pada indikator upah kerja.
  - d. Tanggapan karyawan terhadap kinerja karyawan pada kriteria baik, dengan skor tertinggi pada indikator inisiatif. Sedangkan skor

terendah pada indikator kualitas kerja dan kerja sama.

2. Gaya kepemimpinan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
3. Disiplin kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
4. Gaya kepemimpinan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. Disiplin kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. Kepuasan kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
7. Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
8. Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, (2018), *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)* Riau: Zanafa Publishing.
- Agustini, Fauzia. (2019). *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: UISU Press.
- Alwi, (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus di PT Rosalia Indah Transport Surabaya. STIE Mahardika Surabaya.  
<http://repository.stiemahardhika.ac.id/2279/>
- Anjaswangi, P. O., & Sumartik, S. (2022). The Influence of

- Leadership Style and Work Discipline on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable in MSMEs in Sidoarjo Regency. *Indonesian Journal of Cultural and Community Development*, 13, 10–21070. <https://ijccd.umsida.ac.id/index.php/ijccd/article/view/818>
- Amirullah. (2017). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Apriliana, P. T. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Hair Star Indonesia Sidoarjo. STIE Mahardika Surabaya. <http://repository.stiemahardhika.ac.id/832/>
- Badriyah, M. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan 1. Bandung: CV Pustaka Setia
- Baihaqi, M. I., & Nursiam, M. H. (2013). Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus Pada Dinas Kehutanan Kabupaten Kutai Timur, Kalimantan Timur). Universitas Muhammadiyah Surakarta. <https://eprints.ums.ac.id/26919/>
- Dewi, E. A., Tulhusnah, L., & Soeliha, S. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (Asn) Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Bappeda Kabupaten Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*, 1(5), 930–944. <https://unars.ac.id/ojs/index.php/jme/article/view/2129>
- Dharma, R., Hady, H., Ridwan, M., & Mulyani, S. R. (2023). The Influence of Work Discipline and Organizational Culture on Employee Performanc with Job Satisfaction as an Intervening Variable. *International Journal of Social Science and Business*, 7(3). <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/IJSSB/article/view/53743>
- Edison, E., Yohny, A. dan komariyah, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Edy Sutrisno, (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetak ke sebelas. Prananda Media Group, Jakarta.
- Efendi, S., & Hardiyanto, E. H. (2021). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening: Studi pada PT Shopee International Indonesia. *Focus*, 2(1), 15–26. <https://garuda.kemdikbud.go.id/documents/detail/2170208>
- Fauzia, A. (2019). *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia* UISU Press: Medan
- Fahmi, I. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pariwisata Kota Sawahlunto. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 3(1), 52–64. <https://dinastirev.org/JIMT/article/view/678>
- Fitroh, U., Prasetyo, E. T., & Kurniawan, D. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening PT XYZ. *Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 2 (3), 151–176.

- <https://prin.or.id/index.php/cemerlang/article/view/2647>.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hamali, Arif Yusuf. (2016). *Pemahaman Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS.
- Handoko, T.H. (2020). *Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Hardani. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Yogyakarta: CV Budi Utama
- Hartatik, I. P. (2017). *Mengembangkan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Laksana
- Hasibuan, M. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara: Jakarta
- Hidayat. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus: PT. Agung Citra Transformasi). *Jurnal Ilmiah dan Manajemen (JIAM)* Vol. 15, No. 2, November 2019 ISSN 0216-7832
- Hilmawan, I. (2021). Pengaruh disiplin kerja dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Studi Kasus Pada PT. Multi Pratama Azalea, Kragilan, Banten). *Rekaman: Riset Ekonomi Bidang Akuntansi Dan Manajemen*, 5(1), 1–8.  
<https://ojs.jurnalrekaman.com/index.php/rekaman/article/view/99>
- Irwanto, D., & Riyadi, S. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di STKIP PGRI Sidoarjo.  
<https://ejournal.unitomo.ac.id/index.php/sbr/article/view/7580>
- Joseph, R. H. dan J. N. Linda. 1981. Group Effectiveness in Organizations. *Universitas Michigan*: Scott Foresman.
- Kartono, Kartini. (2008). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Praktik*. Depok: PT Raja Grafindo Persada.
- Madjid, R., & Hidayanto, T. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating Pada PT. Prodia Widyahusada Cabang Sunter Jakarta. *Media Manajemen Jasa*, 4(1).  
<https://journal.uta45jakarta.ac.id/index.php/MMJ/article/view/713>
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung
- Mangkunegara. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Priyatno, Duwi. 2013. *Analisis Korelasi, Regresi dan Multivariate dengan SPSS*. Yogyakarta: Gava Media.
- Rivai, H.V. dan Sagala E.J. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*. Rajawali Pers : Jakarta
- Robbins, S. P dan Judge, T.A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung: PT.Refika Aditama.
- Sasandaru, C. R. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja

- dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus PT. BTN Syariah Kantor Cabang Semarang). IAIN Salatiga. <http://e-repository.perpus.uinsalatiga.ac.id/4781/>
- Setyaningsih, S. (2020). *Penguatan Sumber Daya Manajemen Pendidikan Melalui Analisis Jalur (path analysis) & Metode Sitorem*. first ed. Bandung: ALFABETA.
- Siagian, S. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Akarsa
- Simmamora. H. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : STIE YKPN
- Sinambela. L. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung. : Alfabeta
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitating, dan R&D*. Bandung Penerbit Alfabeta.
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif, dan R&D* (3 ed.). Bandung: Penerbit Alfabeta
- Sunarto. (2018). *Manajemen Karyawan*. Yogyakarta: AMUS.
- Steers, Richard M. (1985). *Efektivitas Organisasi Kaidah Perilaku (Alih Bahasa Magdalena)*. Jakarta: Erlangga
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedelapan. Jakarta: Prenadamedia Group
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*, Edisi Kelima, Jakarta: PT.Raja grafindo Persada.
- Wijono, 2016, *Manajemen Kepemimpinan dan Organisasi Kesehatan*, Airlangga University Press, Surabaya.
- Zaharuddin. (2020). Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerj Karyawan Pada PT. Nasya Expanding. *Jurnal Akuntansi & Ekonomika*, Vol. 11 No. 2
- Zebua, dkk. (2022). Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Nias. *Jurnal Prointegrita*.6(2).<https://jurnal.dar.maagung.ac.id/index.php/jurnalprointegrita/article/view/1892>