

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, BEBAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN TETAP DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. SINERGI GULANUSANTARA PG. ASSEMBAGUES SITUBONDO**

Rika Ainur Rokhmah  
[Rika.ainur86@gmail.com](mailto:Rika.ainur86@gmail.com)  
Universitas Abdurachman Saleh  
Situbondo

Riska Ayu Pramesti  
[Riska@unars.ac.id](mailto:Riska@unars.ac.id)  
Universitas Abdurachman Saleh  
Situbondo

Minullah  
[minullah@unars.ac.id](mailto:minullah@unars.ac.id)  
Universitas Abdurachman Saleh  
Situbondo

**ABSTRACT**

***Rika Ainur Rokhmah, NPM. 202013236. "The influence of leadership, workload and organizational culture on employee performance and job satisfaction as a variable intervening on PT. Sinergi Gula Nusantara PG. Assembagoes Situbondo".***

*The aim of this study is to find out the impact of leadership, workload and organizational culture on the performance of employees with continuous job satisfaction as a variable intervening on PT. Sinergi Gula Nusantara PG. Assembagoes Situbondo. Population on this study are Employees Permanent PT. Simple probability sampling is a method of sample-taking without considering the population in this study. Data analysis and hypothesis testing in research using Structural-partial equation model Least square (PLS-SEM).*

*The results of the hypothesis test of its impact directly using the PLS 3.2.8 smart application, Showing that leadership has a significant positive impact on job satisfaction, workload has a substantial positive effect on employment satisfaction and organizational culture has a major positive influence on work satisfaction. Leadership has a positive but non-significant impact on Performance, Workload has a significant positive impact on performance, and Organizational culture has a substantial positive effect on Performance. Job satisfaction has a positive but non-significant impact on performance. Leadership has a positive but non-significant influence on Performance through Job Satisfaction, Workload positively but does not significantly influence performance through job satisfaction, and Organizational culture positively but does not significantly affect performance through employment satisfaction.*

**Keywords:** Leadership, Workload, Organizational Culture, Employeeet

**1. PENDAHULUAN**

**Latar belakang**

Setelah memasuki fase revolusi industri, sumber daya manusia mengalami perubahan pada kemajuan industri yang kian meningkat. Sumber

daya manusia adalah hal penting bagi suatu perusahaan untuk terus beroperasi. "Sumber daya manusia adalah sumber daya modal non-material dan non-finansial yang mutlak, dan perusahaan dapat memperoleh keuntungan dengan mengelola sumber daya lain secara

efektif” (Idris, 2016:98). Karena Sumber Daya Manusia (SDM) adalah aset utama, suatu perusahaan harus memilikinya. “Untuk mewujudkan tujuan perusahaan salah satunya mencari keuntungan, maka diperlukan kombinasi yang tepat di antara berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan”(Minullah,2021:16)

Kinerja merupakan pencapaian karyawan dalam menyelesaikan tanggung jawab yang diminta” (Garaika, 2020). Sehubungan dengan teori tersebut, terjadi penurunan kinerja karyawan di perusahaan BUMN milik Pemerintah yaitu PT. Sinergi Gula Nusantara PG. Assembagoes. Perusahaan BUMN yang bergerak dalam bidang perkebunan dan juga pengolahan tebu menjadi gula tersebut mengalami penurunan. Oleh sebab itu dalam mengoptimalkan kinerja karyawan harus memperhatikan hal-hal yang mempengaruhi kinerja karyawan tersebut yaitu faktor Kepemimpinan, Beban kerja dan Budaya organisasi melalui Kepuasan kerja.

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian yang sudah dikemukakan dalam latar belakang, permasalahan dalam proses penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja?
2. Apakah Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja?
3. Apakah Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja?
4. Apakah Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan?

5. Apakah Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan?
6. Apakah Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan?
7. Apakah Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan?
8. Apakah Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan kerja?
9. Apakah Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan kerja?
10. Apakah Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan kerja?

## **2. TINJAUAN PUSTAKA**

### **Kepemimpinan**

Robbins dan Judge (2016:140) “Kemampuan yang memberikan pengaruh terhadap pencapaian sebuah kelompok ialah kemampuan Kepemimpinan”. Serta “Kepemimpinan merupakan kewajiban serta upaya yang dapat berpengaruh terhadap orang sekitar” (Suwatno, 2019:155).

### **Indikator Kepemimpinan;**

Kartono (2013:189) “Terdapat lima indikator kepemimpinan” diantaranya:

- 1) Kemampuan analitis
- 2) Keterampilan berkomunikasi
- 3) Keberanian
- 4) Kemampuan mendengar
- 5) Ketegasan

### **Beban Kerja**

Beban kerja menurut Kasmir (2016:40) adalah “Perbandingan

keseluruhan waktu yang digunakan untuk menyelesaikan tugas pekerjaan terhadap keseluruhan waktu standar”. Beban pekerjaan yang diperoleh karyawan harus sejalan dan sepadan atas kekuatan fisik ataupun mental karyawan yang mendapat beban kerja itu.

#### **Indikator Beban Kerja ;**

Menurut Koesomowidjojo (2017:17) “Indikator beban kerja diantaranya” adalah sebagai berikut :

- 1) Kondisi pekerjaan
- 2) Penggunaan waktu kerja
- 3) Target yang harus dicapai

#### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi memiliki pengertian sebagai “Sekumpulan sistem nilai, kepercayaan, asumsi, atau hukum yang berlaku lama, dan sudah diyakini dan dilakukan oleh semua anggota organisasi sehingga menjadi pedoman untuk pemecahan masalah yang terjadi dalam organisasi tersebut” (Sumartik *et al.*, 2022:138).

#### **Indikator Budaya Organisasi ;**

“Indikator budaya organisasi” menurut Supartha dan Sintaasih (2017:114) sebagai berikut:

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko
- 2) Perhatian terhadap detail
- 3) Orientasi terhadap hasil
- 4) Orientasi terhadap individu
- 5) Orientasi terhadap tim
- 6) Agresivitas
- 7) Stabilitas

#### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan perasaan emosional seseorang yang timbul secara positif maupun negatif yang tergambarkan oleh profesi yang ditekuni.

#### **Indikator Kepuasan Kerja ;**

Indikator kepuasan kerja menurut Suyatno *et al.*, (2020:65) sebagai berikut:

- 1) Gaji
- 2) Sistem Promosi
- 3) Supervisi
- 4) Bonus/Komisi
- 5) Lingkungan Kerja
- 6) Rekan Kerja
- 7) Komunikasi

#### **Kinerja**

Kinerja merupakan *output* yang tercipta dari usaha seseorang saat melakukan sesuatu dalam masa tertentu.

#### **Indikator Kinerja ;**

Pendapat Mathis dan Jackson (2017: 324) tentang “Kinerja yang merupakan *output* yang karyawan berikan”. Menurut Robbins dan Judge (2016:260) “Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu antara lain”:

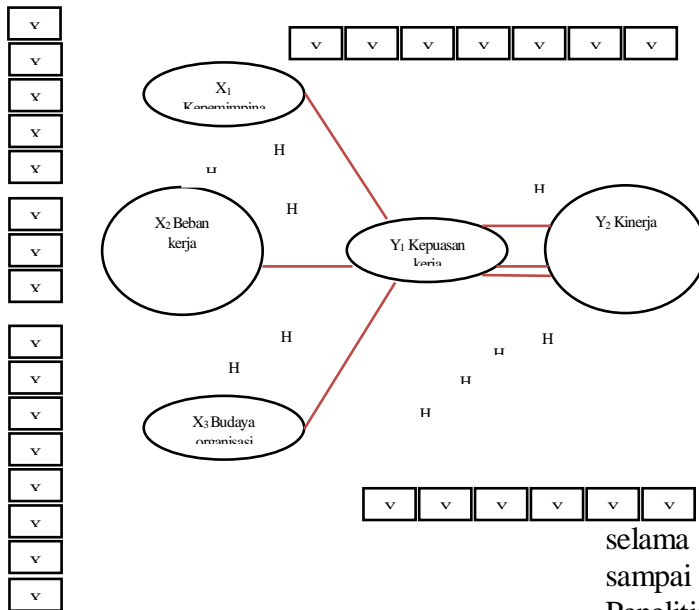
- 1) Kualitas
- 2) Kuantitas
- 3) Ketepatan waktu
- 4) Efektivitas
- 5) Kemandirian
- 6) Komitmen kerja

#### **Kerangka Konseptual**

Sugiyono (2016:60) menyatakan “Kerangka konseptual merupakan tingkat korelasi yang terjadi antar apa yang diteliti sehingga mendapatkan pemahaman yang baru”. Berdasarkan latar belakang dan tinjauan pustaka penelitian ini menguji Pengaruh Kepemimpinan, Beban Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Tetap Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variable Intervening Pada PT. Sinergi Gula Nusantara PG. Assembagoes Situbondo. Maka dapat

dilihat hubungan dari variabel bebas Kepemimpinan ( $X_1$ ), Beban kerja ( $X_2$ ), Budaya organisasi ( $X_3$ ) dan variabel intervening Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ), serta variabel terikat Kinerja ( $Y_2$ ). Penelitian ini dapat diambil suatu kerangka konsep melalui gambar berikut:

**Gambar 1. Kerangka Konseptual**



### Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini pada pengaruh Kepemimpinan, Beban kerja dan Budaya organisasi terhadap Kinerja karyawan tetap dengan Kepuasan kerja sebagai variable intervening pada PT. Sinergi Gula Nusantara PG. Assembagoes Situbondo adalah sebagai berikut:

- $H_1$  : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja.
- $H_2$ : Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja.
- $H_3$ : Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja.
- $H_4$ : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan.

$H_5$ : Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan.

$H_6$ : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan.

$H_7$ : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan.

$H_8$ : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan kerja

$H_9$ : Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan kerja.

$H_{10}$ : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan kerja.

### 3. METODE PENELITIAN

#### PENELITIAN

#### Rancangan Penelitian

#### Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan selama 3 bulan dimulai dari bulan April sampai dengan bulan Juni 2024. Penelitian ini dilakukan di PT. Sinergi Gula Nusantara PG. Assembagoes Situbondo yang berlokasi di Wringin Anom, Asembagus, Krajan, Wringinanom, Situbondo, Kabupaten Situbondo, Jawa Timur 68373.

#### Populasi dan Sampel

##### 1. Populasi

*Population* diterjemahkan dari bahasa asing menjadi populasi. Sugiyono (2015:85) menyatakan bahwa "Populasi diartikan sebagai suatu bidang yang digeneralisasikan, terdiri dari objek/subyek yang mempunyai sifat dan ciri khas tertentu, yang ditentukan oleh peneliti dan diambil kesimpulannya". Populasi dalam penelitian ini adalah PT.

Sinergi Gula Nusantara PG. Assembagoes Situbondo yang memiliki karyawan tetap berjumlah 50 karyawan.

## 2. Sampel

Tujuan pengambilan sampel ialah agar mendapatkan sampel paling mencerminkan populasinya (*representatif*). Cara pemilihan sampel dikenal dengan nama teknik sampling, yang dibedakan dua yaitu Sampel Acak (*probability sampling*) dan Sampel tidak acak (*non probability sampling*). Pada obyek yang diteliti mengaplikasikan *non probability* sampling dengan teknik sampling jenuh. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 50 karyawan.

### Identifikasi Variabel

Sugiyono (2015:38) menyatakan “Variabel penelitian adalah segala bentuk yang telah peneliti tetapkan sebagai bahan materi pembelajaran yang bertujuan agar dapat diperoleh informasi perihal tersebut, yang kemudian digunakan dalam memperoleh kesimpulan dari informasi”. Dalam penelitian ini variabel-variabel tersebut diantaranya:

#### a. Variabel Bebas (X)

Menurut Sugiyono (2015:39) bahwa “Variabel bebas merupakan variabel yang dapat memberikan pengaruh dan memicu terhadap suatu perubahan atau munculnya variabel terikat”. Variabel bebas dalam penelitian ini Kepemimpinan ( $X_1$ ), Beban kerja ( $X_2$ ), Budaya organisasi ( $X_3$ ).

#### b. Variabel Intervening ( $Y_1$ )

Menurut Sugiyono (2015:39) bahwa “Variabel intervening merupakan variabel penghubung antara variabel *independen* dan *dependen*, sehingga variabel *independen* tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau

timbulnya variabel *dependen*”. Pada penelitian yang menjadi variabel intervening ( $Y_1$ ) adalah Kepuasan kerja.

#### c. Variabel Terikat ( $Y_2$ )

Sugiyono (2015:39) menyatakan “Variabel terikat ialah variabel yang memperoleh pengaruh serta muncul dikarenakan pergerakan yang terjadi pada variabel bebas”. Variabel terikat ( $Y_2$ ) dalam penelitian ini adalah Kinerja karyawan.

### Definisi Operasional Variabel

#### 1. Kepemimpinan ( $X_1$ ).

Kartono (2013:170) “Pengarahan secara konstruktif terhadap orang sekitar dalam meningkatkan kegiatan yang disiplin untuk menggapai visi sesuai konsep merupakan pengertian Kepemimpinan”. Terdapat lima indikator kepemimpinan diantaranya:

- $X_{1,1}$  Kemampuan analitis
- $X_{1,2}$  Keterampilan
- $X_{1,3}$  Keberanian
- $X_{1,4}$  Kemampuan mendengar
- $X_{1,5}$  Ketegasan

#### 2. Beban Kerja ( $X_2$ ).

Menurut Koesomowidjojo (2017:21) mengemukakan bahwa “Setiap pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan dengan target waktu yang disepkati merupakan Beban kerja”. Indikator beban kerja diantaranya adalah seabagi berikut:

- $X_{2,1}$  Kondisi pekerjaan
- $X_{2,2}$  Penggunaan waktu kerja
- $X_{2,3}$  Target yang harus dicapai

#### 3. Budaya Organisasi ( $X_3$ )

Budaya organisasi memiliki pengertian sebagai “Sekumpulan sistem nilai, kepercayaan, asumsi, atau hukum yang berlaku lama, dan sudah diyakini dan dilakukan oleh semua anggota organisasi sehingga menjadi pedoman untuk

pemecahan masalah yang terjadi dalam organisasi tersebut” (Sumartik *et al.*, 2022:138). Indikator budaya organisasi menurut Supartha dan Sintaasih (2017:114) sebagai berikut:

- a) X<sub>3.1</sub> Inovasi dan pengambilan resiko Karyawan PT. Sinergi Gula Nusantara PG. Assembagoes
- b) X<sub>3.2</sub> Perhatian terhadap detail
- c) X<sub>3.3</sub> Orientasi terhadap hasil
- d) X<sub>3.4</sub> Orientasi terhadap individu PT.
- e) X<sub>3.5</sub> Orientasi terhadap tim
- f) X<sub>3.6</sub> Agresivitas
- g) X<sub>3.7</sub> Stabilitas P

#### 4. Kepuasan kerja (Y<sub>1</sub>)

Menurut Suyatno *et al.*, (2020:59) “Kepuasan kerja merupakan sebuah ungkapan secara sadar yang dilakukan individu terhadap paduan elemen diri dan lingkungan tentang gambaran positif pada profesi yang dijalani individu tersebut”. Terdapat tujuh indikator Kepuasan kerja diantaranya:

- a) Y<sub>1.1</sub> Gaji
- b) Y<sub>1.2</sub> Sistem Promosi
- c) Y<sub>1.3</sub> Supervisi
- d) Y<sub>1.4</sub> Bonus/Komisi
- e) Y<sub>1.5</sub> Lingkungan Kerja
- f) Y<sub>1.6</sub> Rekan Kerja
- g) Y<sub>1.7</sub> Komunikasi

#### 5. Kinerja (Y<sub>2</sub>)

Robbins dan Judge (2016:260) mendefinisikan “Kinerja ialah pencapaian yang telah berhasil tergapai tergantung dari spesifikasi pekerjaan yang ditekuni”. Indikator untuk mengukur Kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu:

- a) Y<sub>2.1</sub> Kualitas
- b) Y<sub>2.2</sub> Kuantitas
- c) Y<sub>2.3</sub> Ketepatan waktu
- d) Y<sub>2.4</sub> Efektivitas
- e) Y<sub>2.5</sub> Kemandirian

- f) Y<sub>2.6</sub> Komitmen kerja

#### Metode pengumpulan data

1. Observasi
2. Wawancara
3. Angket (kuesioner)
4. Stuta Pustaka
5. Dokumentasi

#### Metode Analisa data

Sehubungan dengan fenomena yang telah dipaparkan pada paragraf diatas, maka akan dilakukan analisa berdasarkan data yang diperoleh dengan menggunakan peralatan analisis sebagai berikut

##### 1. Uji Validitas Konvergen

Pada penelitian ini menggunakan program *Smart PLS 3.2.8* sebagai alat ukur nilai *external loading* senilai 0,7 serta nilai *AVE* minimal 0,5.

##### 2. Uji Reliabilitas

“Sebuah alat ukur yang terdapat pada kuesioner yang telah dibuat oleh peneliti terhadap indikator penelitian disebut sebagai reliabilitas. Penelitian yang reliabel adalah jika nilai alpha >0,70 sedangkan jika <0,70 dikatakan tidak teruji” (Ghozali, 2018:25). Uji ini digunakan untuk menguji konsistensi jawaban seseorang terhadap kuesioner yang dijawab. Program yang digunakan pada penelitian ini menggunakan *Smart PLS 3.2.8* dalam mengetes data *cronbach alpa* serta *composite reliabilty* dengan penetapan nilai yaitu > 0,70 dapat diartikan data teruji. Nilai *cronbach alpha* dan *composite reliability* nilai yang telah ditetapkan harus > 0,70 dikatakan reliabel yang didapat dari suatu pernyataan dalam kuesioner dapat dikatakan reliabel apabila jawaban dari responden terhadap pertanyaan yang diberikan tersebut tidak berubah danimbang. nilai *cronbach alpha* < 0,70

maka dapat diartikan tidak reliabel. Uji reliabilitas ini dianalisis melalui program *Smart PLS* 3,0 untuk menguji data yaitu *cronbach alpha* dan *composite reliability* nilai yang telah ditetapkan  $> 0,70$  dikatakan reliabel.

### 3. Uji Asumsi Klasik

Menurut Widarjono (2017:75) “Uji asumsi klasik adalah masalah *multikolinearitas*, *heteroskedastisitas*, *autokorelasi*, *linearitas* dan *normalitas*”. Jika asumsi 1-5 terpenuhi maka akan menghasilkan *estimator* yang linier, tidak bisa dan mempunyai varian yang minimum. Dalam penelitian ini peneliti hanya menggunakan dua pengujian dalam uji asumsi klasik diantaranya ialah:

#### a. Uji Multikolinieritas

Ghozali dan Ratmono (2013:80) menyatakan “Uji *multikolinearitas* memiliki tujuan untuk mengetes model struktural bagaimana tingkat hubungan antara variabel *independent*” (Ghozali, 2013:105), Uji tersebut diperuntukkan untuk mendeteksi korelasi antara variabel *independent* dengan menggunakan *Variance Inflation Factor* (VIF). “Sebuah bahan teliti dikatakan valid jika tidak tercapai *multikolinearitas* dengan nilai *cut off* yang digunakan jika *tolerance* melebihi 10 dan VIF yang sudah ditentukan kurang dari 10”. Dalam uji teliti ini memakai program *Smart PLS* 3.2.8 sehingga menggunakan nilai VIF  $< 5$ . dalam penelitian ini untuk menganalisis *Variance Inflation Factor* (VIF). maka dapat disimpulkan bahwa model struktural yang baik tidak menghasilkan multikolinieritas, akan tetapi dalam penelitian ini menggunakan nilai VIF  $< 5$  karena menggunakan analisis program *Smart*

*PLS* 3,0.

#### b. Uji Normalitas

Kelayakan suatu data dapat terlihat jika persamaan struktural tidak terlalu jauh dari nilai median atau nilai tengah, sehingga jika nilainya jauh dari nilai median akan terjadi penyimpangan dan tidak bisa dianggap normal sebab melanggar normalitas.

### 4. Uji Goodness Of Fit (GOF)

“Uji *Goodness of fit* diimplementasikan agar peneliti memahami nilai *fit index* dari sampel yang digunakan dan menentukan pengaruh kesesuaian suatu metode” (Ghozali, 2013:98). Program *Smart PLS* 3.2.8 dalam penelitian ini dicoba dengan melalui lima *fit index* untuk menganalisis *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR), *squared Euclidean distance* (d-ULS), *geodesic distance* (d\_G), *Chi-Square* serta *Normed Fit Index*, indeks penelitian ini dapat dikatakan *fit* jika konsep model struktural pada metode yang digunakan saat meneliti digunakan secara natural. Kategori *fit index* dalam penelitian ini adalah:

- Hasil SRMR memiliki jumlah  $< 0,09$  maka diperoleh *fit*
- Hasil d-ULS memiliki jumlah  $> 0,05$  maka diperoleh *fit*
- Hasil d-G memiliki jumlah  $> 0,05$  maka diperoleh *fit*
- Hasil *Chi-Square* nilai kecil maka diperoleh *fit*.
- Hasil NFI memiliki jumlah  $> 0,5$  maka diperoleh *fit*.

### 5. Koefisien Determinasi

“Analisis yang diperuntukkan untuk menaksir persamaan struktural menggunakan cara dengan mengetahui nilai *R-Square* disebut uji koefisien

determinan” (Ghozali, 2018:97). Uji koefisien determinan yang diimplementasikan dalam meneliti fenomena ini untuk memahami modifikasi *R-Square* maka akan diidentifikasi tingkat pengaruh variabel seberapa banyak *R-Square* mempengaruhi variabel terikat, pada variabel *independent* terhadap variabel *dependent*. Ketentuan uji koefisien determinasi (*R-square*) dalam penelitian ini dengan *Smart PLS*. Angka interpretasi persamaan koefisien determinasi tersebut antara lain:

#### 6. Analisis Persamaan Struktural (*Inner Model*)

“Suatu nilai koefisien regresi memiliki manfaat dalam mengetahui hubungan antar variabel dependent dibandingkan data variabel yang peneliti kumpulkan disebut analisis persamaan struktural” (Ghozali, 2013:36). Rumus persamaan struktural sebagai berikut:

##### a. Persamaan struktural (*inner model*)

Kepuasan Kerja ( $Y_1$ )

$$Y_1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

Kinerja ( $Y_2$ )

$$Y_2 = \beta_4 X_1 + \beta_5 X_2 + \beta_6 X_3$$

Kinerja ( $Y_2$ )

$$Y_2 = \beta_7 Y_1$$

##### b. Hasil persamaan linier menggunakan variabel intervening

Kinerja ( $Y_2$ )

$$Y_2 = (\beta_8 X_1 + Y_1) + (\beta_9 X_2 + Y_1) + (\beta_{10} X_3 + Y_1)$$

#### 7. Uji Hipotesis Penelitian

“Pada dasarnya pengujian hipotesis dipakai dalam mengukur apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel bebas dengan variabel terikat dalam suatu

penelitian disebut uji hipotesis” (Ghozali 2018:97). “Jika nilai uji  $P < 0,05$  serta nilai dari sampel original memperlihatkan keterlibatan secara positif maka uji hipotesis penelitian bisa dinyatakan memiliki pengaruh yang signifikan” (Ghozali dan Ratmono, 2013:95). Pengujian hipotesis pada penelitian ini memiliki beberapa ketentuan yakni:

- Dapat dikatakan memiliki pengaruh signifikan jika nilai sampel original dinyatakan positif.
- Dapat dinyatakan memiliki korelasi yang baik apabila *T value Statistic* lebih dari/sama dengan 1,964 ( $\geq 1,964$ )
- Dapat dikatakan memiliki korelasi signifikan jika nilai *P Value*  $< 0,05$ .

#### 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

##### 1. Analisis Deskriptif

###### a. Deskripsi Responden

Responden yang menjadi subjek pada penelitian merupakan karyawan PT. Sinergi Gula Nusantara PG. Assembagoes Situbondo berjumlah 50 karyawan. jenis kelamin laki-laki dengan persentase 59,9% dan sisanya responden perempuan dengan persentase 41,1%.

###### 2. Uji Validitas Konvergen

Validitas konvergen dalam penelitian ini dianalisis melalui program aplikasi *Smart PLS 3.0*. Validitas konvergen didapatkan dengan melihat nilai AVE (*Average Variance Extracted*) dan nilai *outer loading*. Berdasarkan data hasil uji menunjukkan bahwa nilai *outer loading* untuk masing-masing indikator ( $X_{1.1}$ ,  $X_{1.2}$ ,  $X_{1.3}$ ,  $X_{1.4}$ ,  $X_{1.5}$ ,  $X_{2.1}$ ,  $X_{2.2}$ ,  $X_{2.3}$ ,  $X_{3.1}$ ,



$X_{3,2}, X_{3,3}, X_{3,4}, X_{3,5}, X_{3,6}, X_{3,7}, Y_{1,1}, Y_{1,2}, Y_{1,3}, Y_{1,4}, Y_{1,5}, Y_{1,6}, Y_{1,7}, Y_{2,1}, Y_{2,2}, Y_{2,3}, Y_{2,4}, Y_{2,5}, Y_{2,6}$ ). Yaitu lebih besar dari 0,7 dengan demikian maka data tersebut dinyatakan valid (angka berwarna hijau). Untuk nilai Validitas *Konvergen AVE* seperti berikut:

### 3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas ini dianalisis melalui program *Smart PLS 3.0* untuk mengetahui hasil penelitian dapat dikatakan reliabel yaitu dengan melihat *cronbach alpha* dan *composite reliability* nilai yang telah ditetapkan > 0,70 maka hasil penelitian tersebut dikatakan reliabel.

Berdasarkan hasil uji analisis nilai reliabilitas variabel memberikan indikasi bahwa kehandalan kuesioner yang digunakan sebagai alat pengukur untuk tiap variabel termasuk diterima, karena setiap nilai melebihi *Cronbach Alpha* yaitu 0,70 maka semua nilai dapat dikatakan reliabel and validty.

### 4. Uji Asumsi Klasik

#### a. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya kolerasi antar variabel bebas. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity Statistics* (VIF) pada "*Inner VIF Values*" pada hasil analisis aplikasi *Partial Least Square Smart PLS 3.0*.

Pada aplikasi *Smart PLS 3.2.8* dikatakan tidak terjadi pelanggaran asumsi klasik "Multikolinieritas" apabila nilai *VIF* (*varians inflation factor*)  $\leq 5,00$ , namun apabila nilai *VIF*  $\geq 5,00$  maka melanggar multikolinieritas, yang artinya antar variabel bebas saling memperngaruhi. Berdasarkan hasil

analisis diatas menunjukkan bahwa Kepemimpinan dan Budaya organisasi dalam mempengaruhi Kepuasan kerja ( $VIF_i 5,00$ ), artinya terjadi pelanggaran asumsi klasik multikolinieritas. Disamping itu Kepemimpinan, Budaya organisasi, dan Kepuasan kerja juga saling berkorelasi dalam mempengaruhi Kinerja ( $VIF_i 5,00$ ), hal ini juga menunjukkan terjadi pelanggaran asumsi klasik multikolinieritas.

#### b. Uji Normalitas

Hasil pengujian uji normalitas bahwa sebaran data seluruh indikator tersebut berdistribusi normal.

### 5. Uji Goodness of fit (GOF)

Uji GOF dianalisis melalui program *Smart PLS 3.0* untuk mengukur 3 *fit index* yaitu *Standardized Root Mean Square Residual*, *Chi-Square* dan *Normed Fit Index*. Hasil dari uji GOF model penelitian menunjukkan kesesuaian dengan fenomena penelitian di lapangan.

### 6. Uji Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi merupakan suatu nilai yang dapat menggambarkan sejauh mana variabel bebas dalam penelitian tersebut dapat mempengaruhi variabel terikat. Koefisien determinasi ( $R_2$ ) bertujuan untuk mengukur sejauh mana kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Uji tersebut dapat diketahui melalui nilai *R-square* untuk variabel dependen. Perubahan pada nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen.

### 7. Analisis Persamaan Struktural (Inner Model)

Dibawah ini merupakan hasil dari Analisis Persamaan Struktural (*Inner Model*) dengan menggunakan aplikasi *Smart PLS 3.0* yaitu :

a. **Persamaan Struktural (Inner Model)**

Hasil uji statistik selanjutnya dapat dijabarkan ke dalam persamaan linier *Inner Model* sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 Y_1 &= b_1X_1 + b_2X_2 + e \\
 &= 0,593X_1 + 0,370X_2 + e \\
 Y_2 &= b_3X_1 + b_4X_2 + e \\
 &= -0,044X_1 + 0,297X_2 + e \\
 Y_2 &= b_5Y_1 + e \\
 &= 0,708Y_1
 \end{aligned}$$

b. **Persamaan structural (Inner Model) dengan variabel intervening**

Hasil uji statistik selanjutnya dapat dijabarkan ke dalam persamaan linier *Inner Model* sebagai berikut :

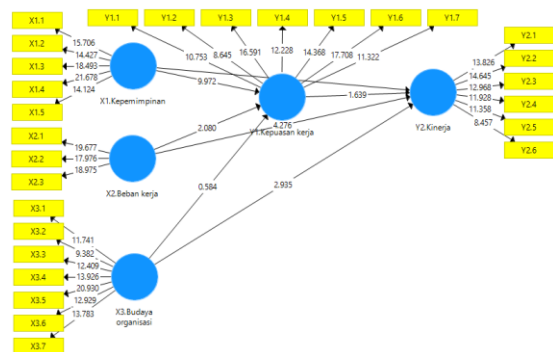
$$\begin{aligned}
 Y_1 &= b_1X_1 + b_2X_2 + b_5Y_1 + e \\
 &= 0,593X_1 + 0,370X_2 + 0,708Y_1 + e
 \end{aligned}$$

8. **Uji Hipotesis Penelitian**

a. **Uji Hipotesis Penelitian Pengaruh Langsung**

Berikut merupakan hasil dari pengujian hipotesis pengaruh langsung dengan menggunakan aplikasi *Smart PLS 3.0* ialah sebagai berikut :

**Hasil Uji Model Struktural PLS**



**Pembahasan**

1. **Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja**

Hasil uji hipotesis pertama menyatakan bahwa **Kepemimpinan** berpengaruh signifikan positif terhadap Kepuasan kerja dengan nilai *original sample* yaitu positif (0,815), Nilai *T-Statistic* yaitu 9,972 (<1,964) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0,000 (>0,05). Berdasarkan pengujian maka dapat disimpulkan **Hipotesis ke 1 diterima**, maka jika kepemimpinan meningkat maka kepuasan kerja akan semakin meningkat, begitupun sebaliknya jika kepemimpinan menurun maka kepuasan kerja juga akan menurun. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat temuan penelitian terdahulu oleh Haryani, *et al.*, (2022).

2. **Pengaruh Beban kerja terhadap Kepuasan kerja**

Hasil uji hipotesis kedua menyatakan bahwa **Beban kerja** berpengaruh signifikan positif terhadap Kepuasan kerja dengan nilai *original sample* yaitu positif (0,128), Nilai *T-Statistic* yaitu 2,080 (<1,964) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0,038 (>0,05). Berdasarkan pengujian maka dapat disimpulkan **Hipotesis ke 2 diterima**, maka jika beban kerja meningkat maka kepuasan kerja akan semakin meningkat,

begitupun sebaliknya jika beban kerja menurun maka kepuasan kerja menuurun juga akan menurun. Ini mendukung dan memperkuat temuan penelitian terdahulu oleh Nu merasa puas terhadap kerjanya. Hasil penelitian hasanah, *et al.*, (2022).

### **3. Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kepuasan kerja**

Hasil uji hipotesis ketiga dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0,052), Nilai *T-Statistic* yaitu 0,584 (<1,964) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0,560 (>0,05), maka dapat disimpulkan bahwa Budaya organisasi ( $X_3$ ) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan kerja ( $Y_1$ ) dengan demikian **Hipotesis ke 3 ditolak**. Berdasarkan pengujian maka dapat disimpulkan bahwa jika Budaya organisasi meningkat maka Kepuasan kerja tidak meningkat secara signifikan. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan temuan penelitian terdahulu oleh Widanegara, *et al.*, (2022).

### **4. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja**

Hasil uji hipotesis keempat dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu negatif -(0,210), Nilai *T-Statistic* yaitu 1,016 (<1,964) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0,310 (>0,05), maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja ( $Y_2$ ) dengan demikian **Hipotesis ke 4 ditolak**. Berdasarkan pengujian maka dapat disimpulkan bahwa jika Kepemimpinan meningkat maka Kinerja tidak meningkat secara signifikan. Hasil temuan ini menunjukkan korelasi Kepemimpinan dan Kinerja tidak berdampak signifikan terhadap karyawan. Hal ini bisa terjadi

apabila gaya Kepemimpinan yang diterapkan kurang maksimal. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan temuan penelitian terdahulu oleh Martianto (2022).

### **5. Pengaruh Beban kerja terhadap Kinerja**

Hasil uji hipotesis kelima menyatakan bahwa Beban kerja berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja dengan nilai *original sample* yaitu positif (0,427), Nilai *T-Statistic* yaitu 4,276 (<1,964) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0,000 (>0,05). Berdasarkan pengujian maka dapat disimpulkan **Hipotesis ke 5 diterima**, maka jika Beban kerja meningkat maka Kinerja akan semakin meningkat, begitupun sebaliknya jika beban kerja menurun maka Kinerja juga akan menurun. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat temuan penelitian terdahulu oleh Firmansyah, *et al.*, (2022).

### **6. Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja**

Hasil uji hipotesis keenam menyatakan bahwa Budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja dengan nilai *original sample* yaitu positif (0,382), Nilai *T-Statistic* yaitu 2,935 (<1,964) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0,003 (>0,05). Berdasarkan pengujian maka dapat disimpulkan **Hipotesis ke 6 diterima**, maka jika Budaya organisasi meningkat maka Kinerja akan semakin meningkat, begitupun sebaliknya jika beban kerja menurun maka kepuasan kerja menuurun juga akan menurun. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat temuan penelitian terdahulu oleh Firmansyah, *et al.*, (2022).

## **7. Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja**

Hasil uji hipotesis ketujuh dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0,382), Nilai *T-Statistic* yaitu 1,639 ( $<1,964$ ) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0,102 ( $>0,05$ ), maka dapat disimpulkan bahwa Kepuasan kerja ( $Y_1$ ) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja ( $Y_2$ ) dengan demikian **Hipotesis ke 7 ditolak**. Berdasarkan pengujian maka dapat disimpulkan bahwa jika Kepuasan kerja meningkat maka Kinerja tidak meningkat secara signifikan. Hasil temuan menunjukkan korelasi Kepuasan kerja dan Kinerja tidak berdampak signifikan terhadap karyawan. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan temuan penelitian terdahulu oleh Aryanti, *et al.*, (2022).

## **8. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja**

Hasil uji hipotesis kedelapan dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0,311), Nilai *T-Statistic* yaitu 1,590 ( $<1,964$ ) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0,112 ( $>0,05$ ), maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja ( $Y_2$ ) melalui Kepuasan kerja ( $Y_1$ ), dengan demikian **Hipotesis ke 8 ditolak**. Hasil penelitian tidak sejalan dengan temuan penelitian terdahulu oleh Kumalasari, *et al.*, (2022).

## **9. Pengaruh Beban kerja terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja**

Hasil uji hipotesis kedelapan dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0,311), Nilai *T-Statistic* yaitu 1,590 ( $<1,964$ ) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0,112 ( $>0,05$ ), maka dapat disimpulkan bahwa Beban kerja ( $X_2$ ) berpengaruh positif namun tidak

signifikan terhadap Kinerja ( $Y_2$ ) melalui Kepuasan kerja ( $Y_1$ ), dengan demikian **Hipotesis ke 9 ditolak**. Hasil penelitian tidak sejalan dengan temuan penelitian terdahulu oleh Uma, *et al.*, (2024).

## **Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja**

Hasil uji hipotesis kedelapan dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0,020), Nilai *T-Statistic* yaitu 0,005 ( $<1,964$ ) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0,617 ( $>0,05$ ), maka dapat disimpulkan bahwa Budaya organisasi ( $X_3$ ) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja ( $Y_2$ ) melalui Kepuasan kerja ( $Y_1$ ), dengan demikian **Hipotesis ke 10 ditolak**. Budaya organisasi yang terdapat dalam lingkungan kerja PT. Sinergi Gula Nusantara PG. Assembagoes Situbondo dapat berdampak pada performa karyawan, sebab jika di lingkungan tersebut selalu disiplin dalam melaksanakan tanggungjawab serta mempunyai persaingan positif antar karyawan dapat memotivasi karyawan dalam menunjukkan performa terbaik Kinerjanya. Terutama pengaruh dari para senior yang dapat dijadikan contoh bagi para karyawan baru, bisa memacu semangat juang para karyawan. Hasil penelitian tidak sejalan dengan temuan penelitian terdahulu oleh Jayanti, *et al.*, (2022).

## **5. SIMPULAN DAN SARAN**

### **A. Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan dari keseluruhan hasil penelitian yaitu sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan kerja ( $H_1$  diterima);
2. Beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan kerja ( $H_2$  diterima);
3. Budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan kerja ( $H_3$  ditolak);
4. Kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja ( $H_4$  ditolak);
5. Beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja ( $H_5$  diterima);
6. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja ( $H_6$  diterima);
7. Kepuasan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja ( $H_7$  ditolak);
8. Kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja ( $H_8$  ditolak);
9. Beban kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja ( $H_9$  ditolak);
10. Budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja ( $H_{10}$  ditolak);

#### B. **Saran**

Berdasarkan hasil kesimpulan diatas penulis dapat memberikan beberapa saran yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya, diantaranya :

##### 1. **Bagi PT. SGN PG. Assembagoes**

- a. Dari segi Kepemimpinan PT. Pabrik Gula Assembagoes

diharapkan dapat bersifat adil di lingkungan kerja sehingga semua karyawan memiliki tanggung jawab yang tinggi dan berfokus pada tujuan yang sama, yang menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi.

- b. Dari segi Beban kerja Diharapkan waktu kerja karyawan PT. Sinergi Gula Nusantara PG. Assembagoes Situbondo sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan atasan mereka. Jika waktu yang tersedia sesuai, pekerjaan tidak akan terbebani dan karyawan akan merasa puas dengan pekerjaan mereka.

##### 2. **Bagi Universitas Abdurachman Saleh Situbondo**

Hasil penelitian ini bagi Universitas dapat menjadi dasar pengembangan kurikulum Manajemen Sumberdaya Manusia, yang selanjutnya dapat menambah wawasan serta informasi bagi sivitas akademika tentang pengaruh penggunaan variabel Pengaruh Kepemimpinan, Beban kerja, Budaya organisasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja.

##### 3. **Bagi Peneliti**

Hasil penelitian ini bagi peneliti lain hendaknya dapat menjadi bahan masukan untuk mengembangkan model-model penelitian terbaru yang berkaitan dengan variabel Kepemimpinan, Beban kerja, Budaya organisasi, Kepuasan kerja dan Kinerja dalam bidang Manajemen sumber daya manusia.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Aryanti, E., Riyanto, R. dan Suyanto. 2022. Analisis Gaya Kepemimpinan, Beban Kerja, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada PT. Simone Accessary Collection). *Jurnal Manajemen dan Sains*. Volume 7(2): 1374-1380.
- Firmansyah, R. dan Nugrohoseno, D. 2022. Pengaruh Kompetensi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*. Volume 10(2): 893-901.
- Garaika, G. 2020. Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*. Volume 21(1): 28–41.
- Ghozali, I. 2018. *Aplikasi Analisa Multivariate dengan program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- Ghozali, I. dan Latan, H. 2015. *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program Smart PLS 3.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Haryani, T., Kirana, K. C. dan Wiyono, G. 2022. Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *The Journalish: Social and Government*. Volume 3(1): 55-74.
- Hasanah, J., Alim, M. Z., Febriansyah, V. dan Anshori, M. I. 2023. Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Transformasional: Sistematis Tinjauan Literatur. *JIKMA: Jurnal Ilmiah dan Karya Mahasiswa*. Volume 1(4): 248-261.
- Idris, A. 2016. *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish.
- Jayanti, G. A. dan Nazwirman. 2020. Model Kinerja Pegawai: Kepemimpinan, Budaya Kerja, dan Motivasi kerja dengan Kepuasan kerja variabel intervening. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*. Volume 21(2): 157-173.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Kumalasari, P. dan Efendi, S. 2022. Pengaruh Kompensasi, Lingkungan kerja, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada dinas pemadam kebakaran kota Depok. *Fair Value : Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*. Volume 4(7): 2719-2732.
- Martianto, I. A. 2022. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pengurus Komite Olahraga Nasional Indonesia (KONI). *Jurnal Ilmu*

- ManajemenI*. Volume 10(2): 589-596.
- Mathis, R. L. dan Jackson, J. H. 2017. *Human Resource Management (edisi 10)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Minullah dan Karnadi. 2021. *Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada UD. Sri Mulya Arjasa Kabupaten Sumenep*. Situbondo: Unars Situbondo
- Robbins, S. P. dan Judge, T. A. 2016. *Perilaku Organisasi Edisi 16*. Salemba Empat: Jakarta.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Method)*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2016. *Metodelogi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sumartik, Abadiyah, R. dan Ubaidillah, H. 2022. *Buku Ajar Budaya Organisasi*. Sidoarjo: UMSIDA Press
- Supartha, W. G. dan Sintaasih, D. K. 2017. *Pengantar Perilaku Organisasi: Teori, Kasus, dan Aplikasi Penelitian*. Denpasar: CV. Setia Bakti.
- Suwatno. 2019. *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Suyatno, A., et al. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Prinsip Dasar Dan Aplikasi*. Yogyakarta: Mirra Buana Media.
- Uma, A. T. dan Swasti, I. K. 2024. Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja pada PT. X. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*. Volume 8(1): 181-193.
- Widanegara, A. dan Sukarno, G. 2022. Analisis Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja di Industri Tas dan Koper (INTAKO) Tanggulangin Sidoarjo. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*. Volume 6(1): 144-149.
- Widarjono. 2017. *Azas-Azas Manajemen Sumber Daya Manusia*.

B  
a  
n  
d  
u  
n  
g  
:  
S  
u  
c  
i  
P  
r  
e  
s