PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

(Studi Pada PT. Telkom Indonesia Datel Kendal)

Skripsi

Untuk memenuhi sebagian persyaratan

Mencapai derajat Sarjana S1

Program Studi Manajemen

Disusun Oleh :

Mita Putri Purnama

NIM. 30402100148

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG

FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN

SEMARANG

2025

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

Skripsi

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

(Studi Pada PT. Telkom Indonesia Datel Kendal)

Disusun Oleh :

Mita Putri Purnama

NIM. 30402100148

Telah Disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan sidang panitia ujian skripsi

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 20 Januari 2025

Pembimbing

Digitally signed by Dr. Lutfi Nurcholis
DN: cn=Dr. Lutfi Nurcholis, o=Unissula, ou=Economic Faculty, email=lutfinurcholis@gmail.com, c=ID
Date: 2025.01.20 23:34:45 +07'00'

Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., SE., M.M

NIK : 210416055

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

(Studi Pada PT. Telkom Indonesia Datel Kendal)

Disusun Oleh :

Mita Putri Purnama

NIM : 30402100148

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada Tanggal 24 Januari 2025

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing	Penguji I
Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., SE., MM	Prof. Dr. Heru Sulistyo, S.E., M.Si
NIK. 210416055	NIK. 210493032

Penguji II

Farikha Amilahaq, SST, MM

NIK. 210419061

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana Manajemen Tanggal 24 Januari 2024

Ketua Program Studi Manajemen

Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., SE., MM

NIK. 210416055

PERSYARATAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang menyatakan serta bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Mita Putri Purnama

NIM : 30402100148

Program Studi : S1 Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul:

"**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING STUDI PADA PT. TELKOM INDONESIA DATEL KENDAL"** merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism atau duplikasi dari karya orang lain. Pendapat orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip berdasarkan cara yang baik sesuai dengan kode etik atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran kode etik ilmiah dalam penyusunan penelitian ini.

Semarang, 20 Januari 2025

Yang menyatakan,

Mita Putri Purnama

Nim. 30402100148

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang menyatakan serta bertanda tangan dibawah ini :

Nama	: Mita Putri Purnama
NIM	: 30402100148
Program Studi	: S1 Manajemen
Fakultas	: Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa skripsi dengan judul :

"PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING STUDI PADA PT. TELKOM INDONESIA DATEL KENDAL"

Dan menyetujui menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung dan memberikan hak bebas royalty Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data dan dipublikasikannya di internet atau media lain. Untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 20 Januari 2025

Mita Putri Purnama
Nim. 30402100148

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Studi dilakukan pada PT. Telkom Indonesia Datel Kendal, dengan fokus pada bagaimana kepemimpinan yang efektif dan tingkat disiplin kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui peran kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis jalur (path analysis) untuk menguji hubungan antar variabel. Data diperoleh melalui kuesioner yang disebarkan kepada karyawan PT. Telkom Indonesia Datel Kendal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja terbukti memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan serta disiplin kerja dengan kinerja karyawan. Temuan ini memberikan implikasi penting bagi manajemen organisasi untuk meningkatkan kinerja melalui pengembangan kepemimpinan yang efektif dan budaya kerja yang disiplin, dengan memperhatikan tingkat kepuasan kerja karyawan sebagai faktor kunci.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan, PT. Telkom Indonesia Datel Kendal

ABSTRACT

This research aims to analyze the influence of leadership style and work discipline on employee performance with job satisfaction as an intervening variable. The study was conducted at PT. Telkom Indonesia Datel Kendal, with a focus on how effective leadership and a high level of work discipline can improve employee performance, both directly and through the role of job satisfaction. This research uses a quantitative approach with the path analysis method to test the relationship between variables. Data was obtained through a questionnaire distributed to PT employees. Telkom Indonesia Datel Kendal. The research results show that leadership style and work discipline have a significant effect on employee performance. In addition, job satisfaction has been proven to mediate the relationship between leadership style and work discipline and employee performance. These findings provide important implications for organizational management to improve performance through developing effective leadership and a disciplined work culture, taking into account the level of employee job satisfaction as a key factor.

Keywords: Leadership Style, Work Discipline, Job Satisfaction, Employee Performance, PT. Telkom Indonesia Datel Kendal

KATA PENGANTAR

Assalamualikum Wr. Wb.

Puji syukur kepada Allah SWT berkat Rahmat, Hidayah, dan Karunia-Nya kepada kita semua sehingga kami dapat mengajukan skripsi dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening". Laporan skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk mengerjakan skripsi pada program Sarjana di Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Penulis menyadari dalam penyusunan skripsi ini tidak akan selesai tanpa bantuan dari berbagai pihak. Karena itu pada kesempatan ini kami ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Allah SWT, yang telah mengabulkan doa-doa yang saya sampaikan disetiap harinya.

2. Ayah, Ibu, dan saudara yang senantiasa mendukung juga mendoakan agar diberi kemudahan dan kelancaran dalam menyelesaikan penyusunan Pra Skripsi ini.

3. Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., SE., M.M Selaku Dosen Pembimbing yang telah bersedia memberikan waktu serta bimbingan dalam menyelesaikan penelitian skripsi ini.

4. Prof. Dr. Heru Sulistyo, S.E., M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

5. Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., SE., M.M, selaku Ketua Prodi Manajemen Universitas Islam Sultan Agung.

6. Seluruh Dosen, Staff dan Karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmu dan pengalaman yang sangat bermanfaat bagi penulis.

7. Semua teman-teman yang saya cintai dan senantiasa mendukung dengan memberi semangat, doa, dan bantuan pada penyusunan Pra Skripsi ini.

Kami menyadari proposal skripsi ini tidak luput dari berbagai kekurangan. Penulis mengharapkan saran dan kritik demi kesempurnaan dan perbaikannya sehingga akhirnya laporan proposal skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi bidang pendidikan dan penerapan di lapangan serta bisa dikembangkan lagi lebih lanjut.

Semarang, 20 Januari 2025

Mita Putri Purnama
Nim. 30402100148

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI ii
PERSYARATAN KEASLIAN SKRIPSI iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH v
ABSTRAK..... vi
ABSTRACT vii
KATA PENGANTAR viii
DAFTAR ISI.....x
Daftar Tabel xiii
Daftar Gambar xiv
Daftar Lampiran.....xv
BAB I 1
PENDAHULUAN 1
1.1 LATAR BELAKANG.....1
1.2 RUMUSAN MASALAH 8
1.3 TUJUAN PENELITIAN 8
1.4 MANFAAT PENELITIAN 9
BAB II 11
KAJIAN PUSTAKA.....11
2.1 LANDASAN TEORI 11
2.1.1 GAYA KEPEMIMPINAN 11
2.1.2 DISIPLIN KERJA.....15
2.1.3 KEPUASAN KERJA 18
2.1.4 KINERJA KARYAWAN.....21
2.2 Hubungan Antar Variabel 23
2.2.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan 23
2.2.2 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan 24
2.2.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja 25

2.2.4 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja 26
2.1.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan 27
2.3 Model Empirik 29
BAB III 30
MODEL PENELITIAN 30
3.1 Jenis Penelitian.....30
3.2 Populasi dan Sampel 30
3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian 31
3.3.1 Data Primer 31
3.3.2 Data Sekunder 31
3.4 Metode Pengumpulan Data 32
3.5 Variabel dan Indikator.....33
3.5.1 Jenis Variabel Penelitian 33
3.5.2 Definisi Variabel Operasional 34
3.6 Teknik Analisis Data.....38
3.6.1 Partial Least Square (PLS) 38
3.6.2 Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*).....40
3.6.3 Pengujian Model Struktural (*Inner Model*).....41
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....44
4.1 Hasil Penelitian 44
4.1.1 Deskripsi Sampel 44
4.1.2 Deskripsi Karakteristik Responden 45
4.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian 46
4.1.4 Analisis Data 53
4.2 Pembahasan.....66
4.2.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.....66
4.2.2 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....68
4.2.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja 69
4.2.4 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja 71
4.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....72
BAB V PENUTUP 74
5.1 Kesimpulan 74

5.2 Implikasi 75
5.3 Keterbatasan Penelitian 77
5.4 Agenda Penelitian Mendatang.....77
DAFTAR PUSTAKA 79
DAFTAR LAMPIRAN.....84

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
UNISSULA
جامعة سلطان أجونج الإسلامية

Daftar Tabel

Tabel 1.1 Definisi Operasional Variabel.....34
Tabel 4.1 Kriteria Pengambilan Sample…….44
Tabel 4.2 Hasil Karakteristik Responden 45
Tabel 4.3 Nilai Indeks Variabel Gaya Kepemimpinan 48
Tabel 4.4 Nilai Indeks Responden Variabel Disiplin Kerja.....49
Tabel 4.5 Nilai Indeks Variabel Kepuasan Kerja 50
Tabel 4.6 Nilai Indeks Variabel Kinerja Karyawan.....52
Tabel 4.7 Outer Loading 54
Tabel 4.8 Average Variance Extracted.....55
Tabel 4.9 Cross Loading 55
Tabel 4.10 Fornell-Lacker Criterion.....57
Tabel 4.11 Composite Reability dan Cronbach Alpha 59
Tabel 4.12 R. Square (R2).....60
Tabel 4.13 Path Coefficients 61
Tabel 4.14 Direct Effect 64
Tabel 4.15 Indirect Effect 65

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
UNISSULA
جامعة سلطان أجونج الإسلامية

Daftar Gambar

Gambar 1.1 Model Empirik 29

Daftar Lampiran

Lampiran 1 Daftar Pertanyaan 84
Lampiran 2 Hasil Kriteria Pengambilan Sample 88
Lampiran 3 Hasil Karakteristik Responden.....88
Lampiran 4 Hasil Nilai Indeks Variabel Gaya Kepemimpinan 89
Lampiran 5 Hasil Nilai Indeks Variabel Disiplin Kerja 89
Lampiran 6 Hasil Nilai Indeks Variabel Kepuasan Kerja.....89
Lampiran 7 Hasil Nilai Indeks Variabel Kinerja Karyawan.....90
Lampiran 8 Hasil Uji Outer Loading.....90
Lampiran 9 Hasil Uji Average Variance Extracted 91
Lampiran 10 Hasil Uji Cross Loading.....91
Lampiran 11 Fornell-Lacker Criterion 92
Lampiran 12 Hasil Uji Composite Reability dan Cronbach Alpha.....92
Lampiran 13 Hasil Uji R. Square (R2).....92
Lampiran 14 Hasil Uji Path Coefficients 92
Lampiran 15 Hasil Uji Direct Effect 93
Lampiran 16 Hasil Uji Indirect Effect.....93

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
UNISSULA
جامعة سلطان أجونج الإسلامية

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Dalam era persaingan bisnis yang semakin ketat, keberhasilan sebuah organisasi sangat bergantung pada kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang optimal dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan profitabilitas perusahaan. Salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu organisasi adalah tingkat dari Kinerja Karyawan. Menurut (Herlambang, 2023) Kinerja karyawan merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai perannya dalam sebuah instansi perusahaan atau organisasi. Kinerja Karyawan yang baik merupakan faktor kunci dalam mencapai keberhasilan keunggulan kompetitif dan menjamin keberlangsungan bisnis perusahaan. Salah satu perusahaan yang menyadari pentingnya kinerja Karyawan adalah PT. Telkom Indonesia sebagai perusahaan telekomunikasi terkemuka di Indonesia. Di dalam perusahaan kinerja Karyawan dapat di pengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja. Gaya Kepemimpinan yang efektif dapat memberikan arahan yang jelas, memotivasi, menginspirasi, dan

memberikan dukungan kepada Karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka untuk mencapai tujuan bersama. Menurut (Amalia1 et al., 2023) Gaya kepemimpinan merupakan salah satu cara bagi seorang pemimpin untuk menggerakkan bawahannya dalam menjalankan segala aktivitas perusahaan agar karyawan dapat bekerja dengan baik. Melalui gaya kepemimpinan, dapat diketahui potensi seorang pemimpin dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai seseorang yang diteladani dan dipatuhi.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Tania, 2020) Menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil yang sama juga di dapatkan dalam penelitian yang di lakukan oleh (Yulgendri et al., 2022) bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Namun (Herlambang, 2023) menyatakan bahwa tidak ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Pengujian membuktikan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara positif tehadap kinerja karyawan.

Selain Gaya Kepemimpinan Disiplin Kerja juga merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan. Disiplin Kerja mencerminkan komitmen karyawan terhadap peraturan dan kebijakan perusahaan, serta kewajiban mereka dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab dengan baik. Karyawan yang memiliki Disiplin Kerja yang

tinggi cenderung lebih produktif,efisien, dan konsisten dalam menghasilkan kinerja yang baik. Menurut (Amalia1 et al., 2023) Disiplin kerja merupakan suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi - sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Onsardi, 2020), (D. Astuti et al., 2023) yang menyatakan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Namun hasil yang berbeda ditunjukan dalam penelitian yang dilakukan oleh (Raymond et al., 2023) yang menunjukkan bahwa Disiplin Kerja tidak berpengaruh secara siginifikan terhadap Kinerja Karyawan

Faktor lain yang mempengaruhi Kinerja Karyawan yaitu Kepuasan Kerja. Kepuasan Kerja memainkan peran yang signifikan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja tidak hanya mencerminkan perasaan positif karyawan terhadap pekerjaan mereka, tetapi juga mempengaruhi bagaimana mereka berperilaku dan berkontribusi dalam organisasi. Karyawan yang puas cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi, yang berujung pada peningkatan Kinerja Karyawan. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan karyawan terhadap pekerjaan mereka, termasuk

aspek-aspek seperti penghargaan, kondisi kerja, dan hubungan dengan atasan serta rekan kerja. Karyawan yang puas cenderung lebih termotivasi, berkomitmen, dan produktif. Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang efektif dan disiplin kerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja yang akan meningkatkan kinerja karyawan. Menurut (Syarifah; et al., 2024) berpendapat bahwa Kepuasan kerja adalah perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dirasakan oleh seseorang terhadap pekerjaan yang telah dilakukan dan terhadap balasan yang diterima atau diberikan oleh perusahaan terhadapnya. Menurut Winarsih dalam (Syihabudin & Pakuan, 2024) Kepuasan Kerja merupakan salah satu bentuk perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, situasi pekerjaannya serta hubungan dengan rekan kerjanya. Kepuasan menjadi bagian yang terpenting karena merupakan salah satu pendorong utama moral dan disiplin yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Alvionita & Hendra Saputro, 2024), (Alvani & Yulihasri, 2024), (Hasanah & Fitiani Dewi, 2023) menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan. Kepuasan kerja berdampak besar pada kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung lebih termotivasi dan produktif, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas dan efisiensi kerja. Namun hasil yang berbeda di temukan dalam penelitian yang dilakukan oleh (Nabawi, 2023)

Kepuasan Kerja secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel Kinerja pegawai. Hasil ini membuktikan bahwa variabel Kepuasan Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai. Hal ini tentu bertentangan dengan kebanyakan penelitian yang menemukan bahwa hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan adalah berpengaruh positif dan signifikan.

Studi ini di lakukan di PT. Telkom Indonesia Datel Kendal. PT. Telekomunikasi Indonesia (Telkom) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dalam negeri. PT. Telkom Datel Kendal merupakan salah satu cabang perusahaan. PT. Telkom Indonesia Datel Kendal merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa telekomunikasi. Dalam konteks PT. Telkom Indonesia sebagai perusahaan besar dengan jumlah karyawan yang banyak dan tersebar di seluruh Indonesia, Salah satu persoalan yang terjadi di PT. Telkom Indonesia Datel Kendal adalah terjadinya Penurunan kinerja karyawan. Penerapan Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja yang baik dan tepat menjadi faktor penting dalam perusahaan PT. Telkom Indonesia Datel Kendal. Perusahaan perlu memastikan bahwa pemimpin di berbagai tingkatan mampu menerapkan Gaya Kepemimpinan yang sesuai untuk memotivasi dan menginspirasi karyawan, serta menegakkan Disiplin Kerja yang baik untuk mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan penilaian Key Performance Indicators (KPI) yang tidak dapat penulis tampilkan terjadi penurunan kinerja selama 3 bulan. hasil

menunjukkan adanya penurunan kinerja sebesar 89.67% pada bulan April 2024, 87.43% pada bulan Mei 2024, dan 86.97% pada bulan juni 2024. Penurunan ini terlihat dari beberapa indikator kinerja yang menunjukkan tren negatif dalam kurun waktu tertentu. Analisis lebih lanjut diperlukan untuk mengidentifikasi penyebab utama dari penurunan ini dan merumuskan strategi yang tepat guna mengatasi dan memperbaiki kinerja ke depannya. Berdasarkan survei awal dan wawancara dengan Karyawan PT. Telkom Indonesia Datel Kendal, peneliti mengamati bahwa di PT. Telkom Indonesia Datel Kendal masih terdapat karyawan yang tidak memanfaatkan jam kerja secara maksimal. Beberapa karyawan terlihat santai, berkeliaran tanpa tujuan selama jam kerja, dan menggunakan waktu kerja untuk membuka media sosial seperti menonton YouTube. Banyak karyawan yang tidak disiplin, seperti datang terlambat saat apel dan ada yang tidak mengikuti apel sehingga dihukum push up. Kondisi ini mungkin disebabkan oleh kurang tegasnya kepemimpinan di perusahaan tersebut, di mana pimpinan jarang menegur karyawan yang melanggar aturan. Selain itu, komunikasi antara pimpinan dan bawahan juga kurang efektif, serta pimpinan tidak berperan aktif dalam mengatasi masalah yang ada. Untuk menciptakan kinerja karyawan yang efektif dan efisien, tidak hanya diperlukan gaya kepemimpinan yang baik, tetapi juga disiplin kerja yang tinggi. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan harus mendorong karyawan agar memiliki disiplin yang tinggi guna mencapai tujuan perusahaan.

Masalah-masalah ini sangat penting untuk diperhatikan, karena jika dibiarkan akan mempengaruhi citra perusahaan dan kinerja karyawan, sehingga menghambat pencapaian visi dan misi perusahaan. Masalah-masalah tersebut dapat dihindari jika perusahaan mampu memberikan dorongan yang kuat kepada karyawan untuk berdisiplin dan bekerja keras bersama-sama dalam mewujudkan tujuan perusahaan.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Di PT. Telkom Indonesia Datel Kendal. Dengan memahami hubungan antara empat faktor tersebut perusahaan dapat mengembangkan strategi yang tepat untuk meningkatkan Kinerja Karyawan, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada keberhasilan bisnis perusahaan secara keseluruhan.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis tertarik untuk mengajukan judul penelitian " Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening ''.

1.2 RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pengaruh antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Telkom Indonesia Datel Kendal
2. Bagaimana Pengaruh antara Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Telkom Indonesia Datel Kendal
3. Bagaimana pengaruh antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja di PT. Telkom Indonesia Datel Kendal
4. Bagaimana Pengaruh antara Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja di PT. Telkom Indonesia Datel Kendal
5. Bagaimana Pengaruh antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Telkom Indonesia Datel Kendal

1.3 TUJUAN PENELITIAN

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk Menguji Pengaruh antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Telkom Indonesia Datel Kendal
2. Untuk Menguji Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Telkom Indonesia Datel Kendal
3. Untuk Menguji Pengaruh antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja di PT. Telkom Indonesia Datel Kendal

4. Untuk Menguji Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja di PT. Telkom Indonesia Datel Kendal
5. Untuk Menguji Pengaruh antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Telkom Indonesia Datel Kendal

1.4 MANFAAT PENELITIAN

Adapun manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah:

1.1.1 Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan bagi universitas khususnya bagi mahasiswa dibidang manajemen sumber daya manusia mengenai Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja serta dapat dijadikan sebagai referensi atau acuan yang bermanfaat bagi penelitian selanjutnya.

1.1.2 Praktis

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi yang dapat dipakai sebagai bahan evaluasi untuk membantu menyelesaikan masalah yang berhubungan dengan Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.

1.1.3 Bagi Penulis

Penelitian ini menambah wawasan dan pengetahuan bagi Peneliti. Selain itu, penelitian ini dapat memberikan kontribusi berharga

terhadap literatur akademis di bidang sumber daya manusia. Penelitian ini juga memberikan kesempatan bagi penulis untuk mengembangkan keterampilan dan memperluas pemahaman tentang “ Pengaruh antara Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening ’’

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
UNISSULA
جامعة سلطان أجونج الإسلامية

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 LANDASAN TEORI

2.1.1 GAYA KEPEMIMPINAN

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu cara bagi seorang pemimpin untuk menggerakkan bawahannya dalam menjalankan segala aktivitas perusahaan agar karyawan dapat bekerja dengan baik. Melalui gaya kepemimpinan, dapat diketahui potensi seorang pemimpin dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai seseorang yang diteladani dan dipatuhi. (Amalia1 et al., 2023). Menurut Hasibuan dalam (Andriyani, 2021) berpendapat bahwa "Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi". Dia harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan. Menurut (Rosalina & Wati, 2020) Gaya kepemimpinan seorang pemimpin merupakan hal yang ikut menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Dan penerapan gaya memimpin antara satu organisasi dengan organisasi yang lain berbeda-beda sesuai dengan kondisi organisasi dan pola kerja anggota organisasi, sehingga dalam penerapannya gaya

kepemimpinan ini akan meningkatkan kinerja para anggota organisasi. Menurut Hidayah dalam (Vera Eunike Johanes, Suroyo, 2022) Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Menurut Zainal dalam (Lely Lasro Ariska Manik, 2022) gaya kepemimpinan adalah "sekumpulan karakter yang dipakai atasan untuk memotovasi karyawannya agar sasaran industri berhasil atau dapat pula di katakan contoh sikap dan strategi yang dilakukan oleh seorang pemimpin". Berdasarkan definisi di atas dapat di simpulkan bahwa Gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin mempengaruhi dan memotivasi bawahan untuk bekerja produktif demi mencapai tujuan organisasi. Gaya ini mencakup perilaku, strategi, dan karakter yang memengaruhi kinerja karyawan, dengan variasi penerapan sesuai kondisi organisasi. Gaya kepemimpinan yang efektif berperan penting dalam kesuksesan perusahaan, dengan pemimpin sebagai teladan bagi bawahannya.

Menurut Mulyadi dan Widi Winarso dalam (Wahyuni et al., 2022) Berikut beberapa gaya kepemimpinan dan definisinya :

1). Kepemimpinan Otokrati Pemimpin dengan kepemimpinan otokratis merupakan pemimpin yang dominan dalam berbagai tindakan dan juga keputusan yang diambil. Kekuasaan pemimpin sangat mutlak dan hampir

tidak ada celah untuk para bawahan memberikan masukan. Gaya kepemimpinan ini biasa hadir dalam organisasi militer di mana kekuasaan pemimpin amat mutlak serta adanya pemisahan tegas antara atasan dan juga bawahan.

2). Kepemimpinan Birokrasi Kepemimpinan birokrasi biasa diterapkan dalam kantor pemerintahan atau perusahaan besar yang sudah memiliki budaya kuat mengakar sejak lama. Gaya kepemimpinan birokrasi mengatur berbagai macam hal secara sistematis. Ada aturan aturan yang sudah ditetapkan untuk urusan-urusan tertentu, sehingga dalam konteks ini, bawahan tidak punya ruang untuk mendobraknya dan harus mengikuti regulasi yang ada.

3). Kepemimpinan Partisipatif Gaya kepemimpinan yang satu ini memberikan ruang bagi bawahan untuk berpartisipasi lebih dalam pembuatan sebuah keputusan. Pendapat bawahan didengarkan tentu bila memberikan pandangan baru dan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Hubungan yang terjalin antara atasan dan juga bawahan sangat bersahabat serta hangat dan tidak ada suasana otoriter. Gaya kepemimpinan yang satu ini sangat cocok diterapkan di perusahaan-perusahaan rintisan atau organisasi nirlaba.

4). Kepemimpinan Delegatif Pada gaya kepemimpinan delegatif, para bawahan diberikan kebebasan oleh para pemimpin. Maka dari itu,

bawahan punya ruang untuk melakukan hal-hal sesuai dengan keyakinan mereka dan mampu mengambil keputusan sendiri. Namun, kepemimpinan delegatif ini hanya bisa diterapkan apabila para bawahan sudah cukup matang dalam mengambil keputusan, karena jika tidak, para bawahan akan mengambil keputusan yang salah.

Menurut (Kartini Kartono 2018) menyatakan bahwa indikator gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut :

1) Sifat

Sifat seorang peimpin sangat berpengaruh dalam gaya kepemimpinan untuk menentukan keberhasilannya menjadi seoran pemimpin yang berhasil, serta ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri di dalamnya.

2) Kebiasaan

Kebiasaan memegang peranan utama dalam gaya kepemimpinan sebagai penentu pergerakan perilaku seorang pemimpin yang menggambarkan segala tindakan yang dilakukan sebagai pemimpin baik.

3) Tempramen

Temperamen adalah gaya perilaku seorang pemimpin dan cara khasnya dalam memberi tanggapan dalam berinteraksi dengan orang lain.

Beberapa pemimpin bertemperamen aktif, sedangkan yang lainnya tenang. Deskripsi ini menunjukkan adanya variasi temperamen.

4) Watak

Watak seorang pemimpin yang lebih subjektif dapat menjadi penentu bagi keunggulan seorang pemimpin dalam mempengaruhi keyakinan (determination), ketekunan (persitence), daya tahan (endurance), keberanian (courage).

5) Kepribadian

Kepribadian seorang pemimpin menentukan keberhasilannya yang ditentukan oleh sifat-sifat atau karakteristik kepribadian yang dimilikinya.

2.1.2 DISIPLIN KERJA

Disiplin kerja merupakan suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi - sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.(Amalia1 et al., 2023). Menurut (Hadi, 2021) Disiplin kerja adalah kemampuan dan sikap dalam mengendalikan diri untuk taat pada suatu peraturan yang telah diberikan oleh perusahaan guna mencapai tujuan. Menurut Sinambela dalam (Hadi, 2021) Disiplin Kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk

secara teratur, tekun secara terus-menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku dan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan. Menurut Lijan dalam (Ardiana et al., 2021) disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan pegawai menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Dengan demikian, disiplin kerja merupakan suatu alat yang digunakan pimpinan untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah perilaku mereka mengikuti aturan main yang ditetapkan. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi. Artinya, tanpa dukungan disiplin kerja pegawai yang baik, sulit bagi organisasi tersebut untuk mewujudkan tujuannya. Jadi, kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Berdasarkan beberapa definisi yang telah dikemukakan, disiplin kerja dapat disimpulkan sebagai sikap dan kemampuan karyawan untuk secara konsisten mematuhi aturan-aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak tertulis demi mencapai tujuan organisasi .

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan disuatu perusahaan, menurut Lewin dalam (Fauzia et al., 2020) disiplin kerja karyawan adalah interaksi antara dua faktor. Pertama, faktor kepribadian adalah nilai-nilai yang berkaitan langsung untuk menjunjung disiplin yang ditanamkan oleh orang tua, guru dan masyarakat sebagai acuan penerapan disiplin yang akan terlihat dari sikap dan perilaku seseorang. Yang kedua adalah faktor lingkungan,

disiplin kerja karyawan tidak akan muncul begitu saja namun merupakan sebuah proses belajar yang akan dilakukan terus-menerus. Agar proses tersebut berjalan efektif, oleh karena itu pemimpin di suatu perusahaan perlu memperhatikan prinsip-prinsip konsisten, adil dalam bersikap, berperilaku positif, dan terbuka kepada karyawan yang ada di perusahaan tersebut.

Hasibuan M. dalam (Fauzia et al., 2020) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan adalah patuh pada semua peraturan perusahaan, penggunaan waktu secara efektif, tanggung jawab dalam pekerjaan, dan tingkat kehadiran. Sedangkan Menurut Sutrisno dalam (Fauzia et al., 2020) faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja diantaranya yaitu besar kecilnya pemberian kompensasi, ada tidaknya keteladanan pimpinan, ada tidaknya peraturan pasti, keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan, ada tidaknya pengawasan pimpinan, ada tidaknya perhatian kepada karyawan, dan menciptakan kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

Menurut (Sekartini, 2016) indikator-indikator disiplin kerja yaitu :

1) Kehadiran.

   Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.

2) Ketaatan terhadap peraturan kerja.

Karyawan yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.

3) Ketaatan pada standar kerja.

   Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.

4) Tingkat kewaspadaan tinggi.

   Karyawan memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu efektif dan efisien.

5) Bekerja etis.

   Beberapa karyawan mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan ke pelanggan atau terlibat dalam tin-dakan yang tidak pantas. Hal ini merupakan salah satu bentuk tindakan indisipliner, se-hingga bekerja etis sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja karyawan.

2.1.3 KEPUASAN KERJA

Kepuasan kerja merupakan sesuatu yang bersisi banyak dimana dari sisi yang satu memuaskan dan dari sisi yang lain kurang memuaskan. Kepuasan kerja biasanya hanya meratakan hasil dari perbandingan dengan beberapa keadaan dan tidak ada yang mutlak dan tidak terbatas. Dengan kepuasan kerja seorang

keryawan dapat merasakan pekerjaannya apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dikerjakan. (Lazuardi & Harahap, 2024). Menurut (Prabowo et al., 2024) Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. (Syarifah; et al., 2024) juga berpendapat bahwa Kepuasan kerja adalah perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dirasakan oleh seseorang terhadap pekerjaan yang telah dilakukan dan terhadap balasan yang diterima atau diberikan oleh perusahaan terhadapnya. Menurut Winarsih dalam (Syihabudin & Pakuan, 2024) Kepuasan Kerja merupakan salah satu bentuk perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, situasi pekerjaannya serta hubungan dengan rekan kerjanya. Kepuasan menjadi bagian yang terpenting karena merupakan salah satu pendorong utama moral dan disiplin yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Berdasarkan definisi yang dikemukakan dapat disimpulkan bahwa Kepuasan kerja adalah perasaan atau respon emosional yang dimiliki seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan ini mencakup berbagai aspek pekerjaan, seperti kondisi kerja, balasan yang diterima, hubungan dengan rekan kerja, serta kepuasan dari segi-segi tertentu yang bisa berbeda satu sama lain.

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor itu sendiri dalam perananannya memberikan kepuasan kepada karyawan

bergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan menurut Sutrisno dalam (Lazuardi & Harahap, 2024) adalah sebagai berikut:

1) Faktor psikologis

2) Faktor Sosial

3) Faktor Fisik

4) Faktor Finansia

Menurut (Robbins and Judge, 2014) yaitu sebagai berikut :

1) Pekerjaan itu sendiri (workit self), yaitu pekerjaan yangmenarik dan menantang, pekerjaanyang tidak membosankan sertapekerjaan yang dapat memberikan status
2) Penghasilan/Gaji (pay), yaitu sejumlah uang yang diterima karyawan menjadi penilaian untuk kepuasan, dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dan layak.
3) Promosi (promotion), yaitu kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian menjadi dasar perhatian secara intelektual dan memperluas keahlian menjadi dasar perhatian penting untuk maju dalam organisasi sehingga menciptakan kepuasan.
4) Pengawasan (supervision), yaitu merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.

5) Rekan kerja (workers), yaitu rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana

2.1.4 KINERJA KARYAWAN

Kinerja karyawan merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai perannya dalam sebuah instansi perusahaan atau organisasi. (Herlambang, 2023). Menurut Mangkunegara dalam (Masturi et al., 2021) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Hasibuan dalam (Almaududi et al., 2021) Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Berdasarkan paparan diatas kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu menurut standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya

Menurut Menurut (Robbins, 2006) indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu terdapat lima indikator, yaitu:

1) Kualitas, Pengukuran kualitas kinerja dilihat dari presepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan,

2) Kuantitas, Kuantitas yang dimaksud merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan,

3) Ketepatan waktu, Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain,

4) Efektifitas, Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku) yang dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya,

5) Kemandirian, Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya sesuai komitmen kerja. Kemandirian juga merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2.2 Hubungan Antar Variabel

2.2.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

R. Efendi dalam (Kamil Hafidzi et al., 2023) menyebutkan bahwa dalam suatu organisasi terdapat orang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan, membimbing dan juga sebagian orang yang mempunyai kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mengikuti apa yang menjadi kehendak dari pada atasan atau pemimpin mereka. Karena itu, kepemimpinan dapat dipahami sebagai kemampuan mempengaruhi bawahan agar terbentuk kerjasama didalam kelompok untuk mencapai tujuan organisasi.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Tania, 2020) Menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil yang sama juga di dapatkan dalam penelitian yang di lakukan oleh (Yulgendri et al., 2022) bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Namun (Herlambang, 2023) menyatakan bahwa tidak ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Pengujian membuktikan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara positif tehadap kinerja karyawan. Hasil yang sama juga di dapatkan dalam Penelitian (Hamarto, 2022) Bahwa Tidak adanya pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja

karyawan. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

2.2.2 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Sikap disiplin kerja harus ditumbuhkan kepada seluruh karyawan perusahaan, karena hal tersebut merupakan salah satu faktor yang dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi. Disiplin kerja merupakan tanggung jawab dan merupakan aturan kerja yang harus ditaati oleh seluruh karyawan. Disiplin kerja diharapkan mampu menjadi suatu kebiasaan dan ciri setiap sumber daya dalam suatu perusahaan dalam menjalani rutinitasnya. Karyawan yang memiliki disiplin kerja yang baik biasanya akan menghasilkan kinerja yang baik juga. (Herlambang, 2023)

Hasil Penelitian terdahulu yang di lakukan oleh (Onsardi, 2020) Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Hasil yang sama juga di dapatkan dalam penelitian yang di lakukan oleh (D. Astuti et al., 2023) Bahwa Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan menurut (Raymond et al., 2023) Berdasarkan hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat hubungan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil yang sama juga di dapatkan berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Muna & Isnowati, 2022)

bahwa Disiplin Kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

2.2.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Gaya Kepemimpinan adalah contoh perilaku yang dirancang sedemikian rupa untuk mengarahkan bawahan dalam upaya memaksimalkan kinerja keseluruhan bawahan mereka agar kinerja organisasi secara keseluruhan dan tujuan organisasi dapat dimaksimalkan. Hidayat dalam (Fariska et al., 2022). Pemimpin yang menerapkan Gaya Kepemimpinan yang inspiratif dan mendukung akan menciptakan lingkungan kerja yang positif, dimana karyawan akan merasa di hargai dan termotivasi untuk mematuhi aturan dan prosedur yang ada. Gaya kepemimpinan yang partisipatif, di mana pemimpin melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan mereka, sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Sebaliknya, gaya kepemimpinan otoriter yang cenderung memaksakan kehendak tanpa mempertimbangkan masukan dari karyawan dapat menurunkan semangat dan kepuasan kerja.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (D. D. Astuti et al., 2024), (Rambe et al., 2024), (Moch Inayatul Ghiffari Suherman, Nurdiana Mulyatini, 2022) Menyatakan bahwa terdapat pengaruh Positif dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja. Namun hasil yang berbeda di temukan dalam penelitian (Hariyanti, 2022) yang menyatakan bahawa Terdapat pengaruh yang tidak signifikan antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja. Dari penjelasan tersebut maka penulis tertarik mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja

2.2.4 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Disiplin kerja berpengaruh besar terhadap kepuasan kerja karyawan. Ketika disiplin kerja diterapkan dengan konsisten dan adil, karyawan cenderung merasa lebih aman dan nyaman dalam lingkungan kerja mereka. Disiplin yang baik memastikan bahwa aturan dan tanggung jawab diikuti, mengurangi konflik, dan meningkatkan efisiensi operasional. Hal ini juga dapat mempengaruhi persepsi karyawan terhadap keadilan dan penghargaan dalam organisasi. Sebagai hasilnya, karyawan yang bekerja dalam lingkungan yang disiplin biasanya memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi karena mereka memahami harapan dan standar yang jelas. Selain itu, disiplin kerja yang baik dapat membantu dalam pencapaian tujuan pribadi dan profesional,

meningkatkan motivasi, dan memberikan rasa pencapaian yang signifikan, semuanya berkontribusi pada kepuasan kerja yang lebih besar.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Rachmaniah, 2022), (Nuryatin, 2019) Menyatakan bahwa Terdapat pengaruh positif signifikan antara Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja. Namun hasil yang berbeda di temukan dalam penelitian yang dilakukan oleh (Nevityanda & Ubaidillah, 2023) Menyatakan bahwa displin kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dari penjelasan tersebut maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut :

H4 : Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja

2.1.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja memainkan peran penting dalam menentukan kinerja karyawan di sebuah organisasi. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung lebih termotivasi, produktif, dan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan. Kepuasan kerja yang tinggi juga berkontribusi pada kualitas kerja yang lebih baik dan hubungan yang harmonis di tempat kerja. Selain itu, karyawan yang merasa puas biasanya memiliki kesehatan mental dan fisik yang lebih baik, yang mengurangi tingkat absensi dan meningkatkan konsistensi dalam kinerja. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang

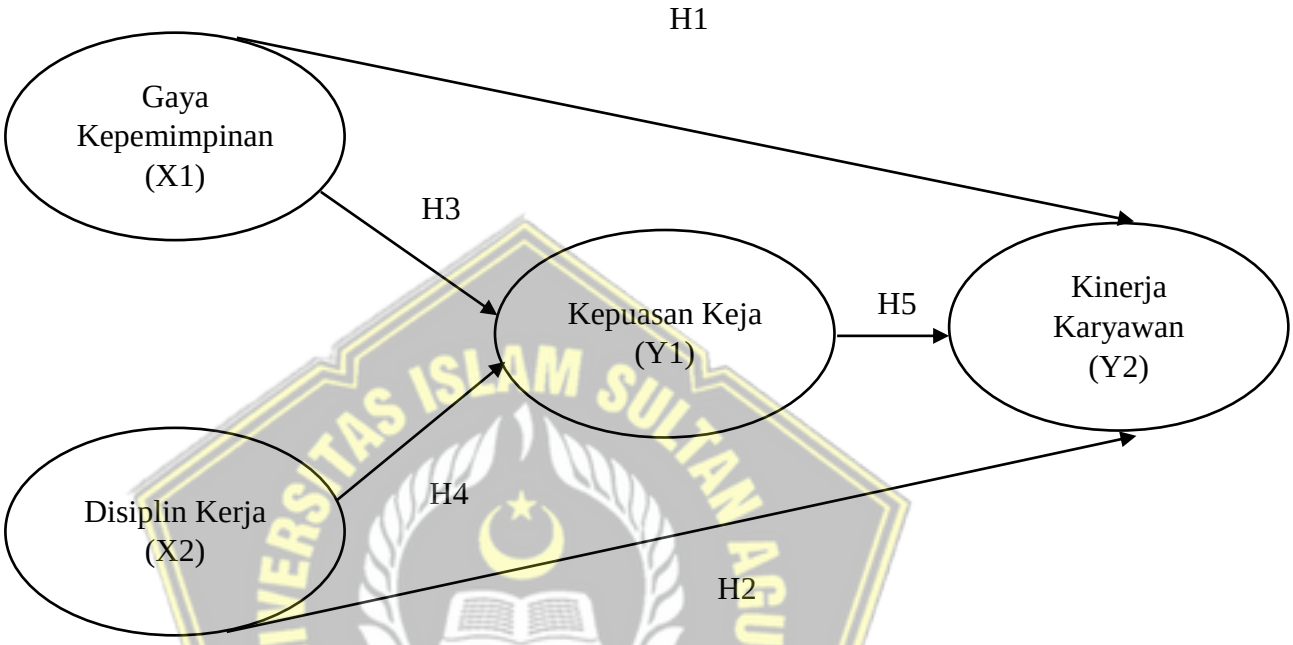
mendukung dan memberikan penghargaan yang adil, perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan meningkatkan kinerja seluruhan karyawan.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Alvionita & Hendra Saputro, 2024), (Alvani & Yulihasri, 2024), (Hasanah & Fitiani Dewi, 2023) menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan. Kepuasan kerja berdampak besar pada kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung lebih termotivasi dan produktif, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas dan efisiensi kerja. Namun (Nabawi, 2023) mengatakan bahwa Kepuasan kerja secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Hasil ini membuktikan bahwa variabel Kepuasan Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai. Hal ini tentu bertentangan dengan kebanyakan penelitian yang menemukan bahwa hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan adalah berpengaruh positif dan signifikan. Dari penjelasan tersebut peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut :

H5 : Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

2.3 Model Empirik

Gambar 1.1 Model Empirik



BAB III

MODEL PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian *Explanatory Research* Menurut Sugiyono dalam (Alfatiha & Budiatmo, 2020) *Explanatory Research* merupakan tipe penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan kedudukan variabel yang diteliti serta hubungan antar variabel yang satu dengan variabel yang lain dan menguji hipotesis yang dirumuskan Hubungan yang dijelaskan mencakup variabel Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah area keseluruhan yang meliputi dari obyek dan topik yang memiliki mutu dan sifat spesifik yang diterapkan oleh pengkaji supaya dianalisis dan nanti diambil hasilnya. (Lely Lasro Ariska Manik, 2022). Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah pimpinan dan seluruh karyawan di PT Telkom Indonesia Datel Kendal dengan jumlah 70 Responden.

Sampel adalah sebagian jumlah dari sifat yang ada dalam populasi. (Lely Lasro Ariska Manik, 2022). Mengingat jumlah responden yang dibatasi oleh perusahaan, maka peneliti menggunakan metode “Sensus”, artinya jumlah

populasi sama dengan jumlah sampel. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan yang sudah ditetapkan perusahaan untuk mengisi kuesioner yang diajukan oleh penulis. Jadi, sampel pada penelitian di PT. Telkom Indonesia Datel Kendal adalah sebanyak 70 karyawan.

3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian

3.3.1 Data Primer

Data Primer yaitu data yang dikumpulkan secara langsung dari objek yang diteliti. Data primer ini didapat dari hasil penyebaran kuesioner (angket) yang telah dirancang yang dapat menggambarkan tentang variabel yang diteliti. (Andayani, 2020)

Data Primer untuk penelitian ini berasal dari tanggapan responden terhadap kuesioner terkait variabel Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.

3.3.2 Data Sekunder

Penelitian ini juga menggunakan data sekunder, yaitu data-data yang diperoleh dan digali melalui hasil pengolahan pihak kedua dan diperoleh dari studi pustaka. (Andayani, 2020). Data Sekunder di peroleh dari jurnal – jurnal penelitian, artikel-artikel, majalah, buku-buku ilmiah yang ada hubungannya dengan penelitian ini.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah serangkaian teknik dan prosedur yang digunakan untuk mengumpulkan informasi yang sesuai dengan permasalahan yang di teliti. Metode ini mencakup berbagai cara seperti observasi, wawancara, kuesioner, dan studi kasus. Observasi memungkinkan peneliti mengamati fenomena secara langsung, sementara wawancara melibatkan interaksi verbal untuk memperoleh data yang mendalam. Kuesioner digunakan untuk mengumpulkan data dalam bentuk tertulis dari sejumlah responden, dan Studi kasus fokus pada analisis mendalam terhadap kasus tertentu untuk mendapatkan wawasan yang lebih detail. Dalam Penelitian ini Peneliti menggunakan metode pengumpulan data dengan metode kuesioner yang disebarkan secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan pada responden.

Daftar pertanyaan dalam kuesioner ini harus sesuai dengan permasalahan yang diteliti, mempunyai maksud yang jelas, dan tidak menimbulkan keraguan terhadap jawaban yang responden berikan. Data ini kemudian akan diolah menggunakan skala *likert* untuk menunjukkan tingkat persetujuan responden dengan ketentuan sebagai berikut :

a. Untuk jawaban sangat setuju (SS) diberi skor 5
b. Untuk jawaban setuju (S) diberi skor 4
c. Untuk jawaban tidak tahu atau netral (N) diberi skor 3
d. Untuk jawaban tidak setuju (TS) diberi skor 2

e. Untuk jawaban sangat tidak setuju (STS) diberi skor 1

3.5 Variabel dan Indikator

3.5.1 Jenis Variabel Penelitian

1. Variabel Terikat (Variabel Dependen)

Variabel independen sering disebut dengan variabel bebas. Menurut (Sugiyono, 2019) "Pengertian variabel bebas adalah variabel-variabel yang dapat mempengaruhi atau menyebabkan perubahan, atau simbol dari variabel terikat". (Irfan & Mahargiono, 2023) Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah Kinerja Pegawai sebagai (Y2).

2. Variabel Bebas (Variabel Independen)

Variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. (Irfan & Mahargiono, 2023) Adapun yang menjadi variabel bebas dalam penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan sebagai X1 dan Disiplin Kerja sebagai X2.

3. Variabel Intervening

Variabel intervening adalah variabel yang secara teoris mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen, teletak diantara variabel independen dan dependen yang menjadi hubungan tidak langsung dan

tidak dapat diukur. (Irfan & Mahargiono, 2023). Adapun variabel intervening yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kepuasan Kerja (Y1).

3.5.2 Definisi Variabel Operasional

Definisi operasional variabel adalah petunjuk tentang sesuatu yang harus diamati dan mengukur suatu variabel atau konsep untuk menguji kesempurnaannya. Artinya operasional variabel dapat menentukan, menilai, atau mengukur suatu variabel yang akan digunakan untuk penelitian. (Irfan & Mahargiono, 2023). Definisi Variabel Operasional dalam penelitian ini berisi tentang penjelasan mengenai variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 1.1 Definisi Operasional Variabel

No.	Variabel	Indikator	Sumber
1.	**Gaya Kepemimpinan** Gaya kepemimpinan merupakan salah satu cara bagi seorang pemimpin untuk menggerakkan bawahannya dalam menjalankan segala aktivitas perusahaan agar	• Sifat • Kebiasaan • Tempramen • Watak • Kepribadian	Menurut (Kartini Kartono, 2018)

	karyawan dapat bekerja dengan baik. Melalui gaya kepemimpinan, dapat diketahui potensi seorang pemimpin dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai seseorang yang diteladani dan dipatuhi. Menurut (Amalia1 et al., 2023)		
2.	**Disiplin Kerja** Disiplin kerja merupakan suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta	• Kehadiran • Ketaatan Terhadap Peraturan Kerja • Ketaatan Pada Standar Kerja • Tingkat Kewaspadaan Tinggi • Bekerja Etis	Menurut (Sekartini, 2016)

	sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi - sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Menurut (Amalia1 et al., 2023)		
3.	**Kepuasan Kerja** Kepuasan kerja adalah perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dirasakan oleh seseorang terhadap pekerjaan yang telah dilakukan dan terhadap balasan yang diterima	• Pekerjaan itu sendiri (workit self) • Penghasilan/Gaji (pay) • Promosi (promotion) • Pengawasan (supervision) • Rekan kerja (workers)	Menurut (Robbins and Judge, 2014)

	atau diberikan oleh perusahaan terhadapnya. Menurut (Syarifah; et al., 2024)		
4.	**Kinerja Karyawan** Kinerja karyawan merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai perannya dalam sebuah instansi perusahaan atau organisasi. Menurut (Herlambang, 2023)	• Kualitas • Kuantitas • Ketepatan Waktu • Efektifitas • Kemandirian	Menurut (Robbins 2006)

3.6 Teknik Analisis Data

3.6.1 *Partial Least Square* (PLS)

PLS merupakan suatu teknik dalam statistik berbasis varian yang dirancang guna menyelesaikan perihal regresi berganda. Permasalahan tersebut antara lain ukuran sampel yang kecil, adanya data yang hilang, serta adanya Permasalahan dalam uji asumsi klasik contohnya multikolonieritas (Wati dalam Musyaffi, A. M., Khairunnisa, H., 2022). PLS SEM merupakan suatu teknik analisis yang menggabungkan pendekatan struktural, pendekatan analisis faktor, dan analisis jalur (Harahap dalam Musyaffi, A. M., Khairunnisa, H., 2022). Menurut Ghozali (2006), PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji model kausalitas atau teori, sedangkan PLS lebih bersifat predictive model. PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* karena tidak didasarkan pada banyak asumsi misalnya data tidak harus berdistribusi normal, sampel tidak harus besar. PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. PLS dapat menganalisis sekaligus konstruk yang dibentuk dengan indikator refleksif dan formatif.

Kepopuleran penggunaan PLS di antara para peneliti dan praktisi adalah karena empat alasan. Pertama, algoritma PLS tidak terbatas hanya untuk hubungan antara indikator dengan variabel laten yang bersifat refleksif tetapi

algoritma PLS juga dipakai untuk hubungan yang bersifat formatif. Kedua, PLS dapat digunakan untuk menaksir model path dengan ukuran sampel yang kecil. Ketiga, PLS dapat digunakan untuk model yang sangat kompleks (terdiri atas banyak variabel laten dan manifes) tanpa mengalami masalah dalam estimasi data. Keempat, PLS dapat digunakan ketika distribusi data sangat 32 miring. PLS dapat digunakan ketika independensi antara data pengamatan tidak dapat dijamin sebab tidak ada asumsi distribusi yang dibutuhkan.

Analisis PLS terdiri dari dua sub model yaitu model struktural *(structural model)* atau sering disebut inner model dan model pengukuran *(measurement model)* atau sering disebut outer model. Model struktural atauinner model menunjukkan kekuatan estimasi antar konstrak, sedangkan model pengukuran atau *outer model* menunjukkan bagaimana indikator merepresentasikan variabel laten untuk diukur. Varibel laten yang dibentuk dalam PLS indikatornya dapat berbentuk refleksif maupun formatif. Indikator refleksif adalah indikator yang dianggap dipengaruhi oleh konstruk laten, atau indikator yang dianggap merefleksikan atau merepresentasikan konstruk laten. Indikator formatif adalah indikatoryang dianggap mempengaruhi variabel laten. Indikator refleksif mengamati akibat yang ditimbulkan oleh variabel laten. Indikator formatif mengamati faktor penyebab dari variabel laten (Irwan & Adam, 2015).

3.6.2 Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian model pengukuran (*outer model*) menentukan bagaimana pengukuran variabel laten. Evaluasi *outer model*, dengan menguji *convergent validity, internal consistency reliability, discriminant validity.*

1. *Convergent Validity*

   Pengujian validitas untuk indikator reflektif dapat dilakukan dengan menggunakan korelasi antara skor indikator dengan skor konstruknya. Pengukuran dengan indikator reflektif menunjukan terdapat perubahan pada suatu indikator dalam suatu konstruk 33 apabila indikator lain pada konstruk yang sama berubah. Menurut Chin dalam Ghozali (2012), suatu kolerasi dapat dikatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai loading sebesar lebih besar dari 0,5. Output menunjukan bahwa loading factor memberikan nilai di atas nilai yang disarankan yaitu sebesar 0,5. Sehingga indikator-indikator yang dipergunakan dalam penelitian ini telah memenuhi validitas konvergen (*convergent validity*) (Oda et al., 2014)

2. *Discriminant Validity*

   Validitas diskriminan dari model pengukuran dengan indikator refleksif dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Rumus untuk menghitung cross loading sama seperti

rumus korelasi Pearson yang serta terdapat pada software PLS. Metode lain untuk menilai validitas diskriminan adalah membandingkan nilai akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* (AVE) setiap variabel laten dengan korelasi antara variabel laten yang satu dengan variabel laten lainnya dalam model. nilai AVE harus lebih besar dari 0,50 (Meilita et al., 2016)

3. *Composite Reliability*

   Reliabilitas menunjukkan akurasi, konsistensi dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran. Uji reliabilitas dalam PLS menggunakan nilai composite reliability. Reabilitas menunjukkan akurasi, konsistensi dan ketepatan suatu alat ukur dalam pengukuran. (Sarwono, J., & Narimawati, 2015) menyatakan bahwa suatu variabel laten dapat dikatakan mempunyai realibilitas yang baik apabila nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,7 dan nilai *Cronbach's alpha* lebih besar dari 0,7.

3.6.3 Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian pada model struktural bertujuan untuk mengidentifikasi dan melihat hubungan antara variabel eksogen dan endogen dalam suatu penelitian. Hubungan tersebut akan menjawab tujuan penelitian yakni pengujian terhadap

hipotesis yang disusun dalam suatu penelitian (Musyaffi, A. M., Khairunnisa, H., 2022). Adapun pengujian model struktural dilakukan dengan cara sebagai berikut :

1. *Coefficient of Determination (R-Square)*

   Koefisien determinasi mengukur kemampuan model dalam menjelaskan variabilitas variabel dependen. Koefisien determinasi berkisar antara 0 sampai dengan 1. Metode *R-squared* digunakan untuk melihat setiap variabel laten dependen. Interpretasinya sama dengan regresi. Perubahan nilai *R-squared* dapat digunakan untuk mengevaluasi pengaruh variabel laten dependen tertentu terhadap variabel laten dependen lainnya, apakah berpengaruh signifikan atau tidak. Kekuatan penjelasan variasi tersebut dibagi ke beberapa kriteria yakni *R square* sebesar 0,67artinya kuat, 0,33 artinya moderat, dan 0,19 artinya lemah. Selain itu, relevansi prediktif *Q-Square* dengan model bangunan.

   Nilai *R-Square* > 0 menunjukkan bahwa model memiliki *predictive fit*

   Nilai *R-Square* < 0 menunjukkan model dengan *predictive fit* yang lebih rendah

2. Uji Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kuesioner. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori. Hipotesis dirumuskan atas dasar kerangka fikir yang merupakan jawaban sementara atas masalah yang dirumuskan (Sugiyono, 2017). Penelitian ini menggunakan nilai *T-test* dan nilai *p-value* untuk mengukur signifijasi hubungan antar variabel yang dihipotesiskan yang dapat dilihat dari koefisien jalur (*path coefficient*). *Path coefficient* dapat diperoleh dari nilai *T-test* (*critical rasio*) yang diperoleh dari proses *bootstrapping* (*resampling method*). Menggunakan tingkat kepercayaan (α) sebesar 0,05, maka evaluasi hasil yang signifikan apabila *T-test* (*critical rasio*). Kriteria yang digunakan sebagai dasar perbandingan adalah sebagai berikut.

Hipotesisi ditolak apabila dihitung < 1,96 atau nilai sig > 0,05

Hipotesisi diterima apabila t-hitung > 1,96 atau nilai sig <0,05.

BAB IV
ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini mencakup data yang diperoleh melalui teknik pengumpulan data, serta hasil analisis yang dilakukan dengan berbagai metode analisis data untuk memastikan kesesuaian dan keakuratan data yang dihasilkan.

4.1.1 Deskripsi Sampel

Sesuai dengan Kriteria Pengambilan sampel, penelitian ini mengambil populasi karyawan yang bekerja di PT. Telkom Indonesia Datel Kendal. Diperoleh 70 Kuisioner yang terisi. Berikut ini adalah perincian penyebaran sampel sebagai berikut:

Tabel 4.1 Kriteria Pengambilan Sample

Kriteria	Jumlah	Presentase
Jumlah kuisioner yang tidak lengkap	0	0%
Kuisioner yang memenuhi syarat	70	100%

Tabel di atas menerangkan bahwa kuesioner di sebar secara online sesuai ketentuan yang ditetapkan perusahaan melalui pihak Team Leader. Kuisioner yang terisi berjumlah 70 atau sebanyak 70 yaitu sesuai kesepakatan awal dari pihak perusahaan dengan mahasiswa yang melakukan penelitian.

4.1.2 Deskripsi Karakteristik Responden

Penelitian telah di lakukan dengan menggunakan sampel yang berjumlah 70 Responden yang merupakan karyawan di PT. Telkom Indonesia Datel Kendal. Sampel diperoleh dengan menggunakan metode *Sensus Sampling* yang artinya jumlah Populasi sama dengan jumlah Sampel. Jadi, Sampel penelitian yang di lakukan di PT. Telkom Indonesia adalah sebanyak 70 karyawan yang meliputi jabatan Kakandatel, HIRO, Team Leader, Admin Warehouse, Teknisi.

Tabel 4.2 Hasil Karakteristik Responden

No	Karakteristik Responden	Dimensi	Jumlah	Presentase
1	Jenis Kelamin	Laki – laki	62	88,6%
		Perempuan	8	11,4%
		Total	70	100%
2	Usia	18 – 25	12	17,1 %
		26 – 30	37	52,8%
		31 – 35	11	15,7 %
		36 – 40	5	7,2 %
		>40	5	7,2%
		Total	70	100%
3	Lama Bekerja	0 – 1 Tahun	3	4,3%
		1 – 2 Tahun	10	14,3%
		>3 Tahun	57	81,4%
		Total	70	100%
4	Jabatan	Kakandatel	1	1,4 %
		HIRO	1	1,4%
		Team Leader	4	5,7%
		Warehouse	2	2,9%
		Teknisi	62	88,6%
		Total	70	100%

Berdasarkan Tabel 4.2 diketahui bahwa dari 70 responden merupakan karyawan PT. Telkom Indonesia Datel Kendal yang didominasi oleh Laki-laki dengan jumlah prsentase sebesar 88,6% yang kemungkinan besar disebabkan oleh sifat pekerjaan yang lebih mengandalkan tenaga fisik dan keterampilan teknis. Dari segi usia, kelompok terbanyak berada dalam rentang 26–30 tahun (52,8%) menunjukkan bahwa tenaga kerja didominasi oleh individu dalam usia produktif. Berdasarkan lama bekerja, sebagian besar responden memiliki pengalaman lebih dari 3 tahun (81,4%), sedangkan 1–2 tahun sebesar 14,3%, dan kurang dari 1 tahun hanya 4,3%, yang mencerminkan tingkat retensi karyawan yang baik serta adanya jenjang karier yang memungkinkan mereka bertahan lebih lama. Dari segi jabatan, mayoritas responden merupakan teknisi (88,6%), sementara posisi lainnya seperti Warehouse, Team Leader, HIRO, dan Kakandatel memiliki jumlah lebih kecil, yang menandakan bahwa perusahaan lebih berfokus pada tenaga operasional dibandingkan jabatan struktural. Secara keseluruhan, data ini menunjukkan bahwa sebagian besar tenaga kerja adalah laki-laki dengan pengalaman lebih dari tiga tahun, berada dalam usia produktif, serta bekerja di bidang teknis, yang mencerminkan bahwa tenaga kerja dengan keterampilan operasional menjadi komponen utama dalam perusahaan.

4.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian merupakan pengukuran hasil indeks pada setiap indicator melalui pengolahan data SEM-PLS.

Penilaian responden ini didasarkan pada kriteria sebagai berikut :

Skor penilaian terendah 1

Skor penilaian tertinggi 5

Interval $\frac{5-1}{3} = 1,33$

Sehingga di peroleh batasan penilaian terhadap masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

1,00-2,33 = Rendah (R)

2,34-3,66 = Cukup (C)

3,67-5,00 = Tinggi (T)

Nilai maksimal dan minimal dalam perhitungan interval diatas diperoleh dari nilai skor *skala likert*, dimana diketahui skor maksimal dalam *skala likert* adalah 5 dan skor minimalnya yakni 1.

4.1.3.1 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan

Indikator yang dimiliki oleh Gaya Kepemimpinan, Sifat, Kebiasaan, Tempramen, Watak, Kepribadian. Nilai indeks variabel Gaya Kepemimpinan berdasarkan hasil penelitian adalah sebagai berikut :

Tabel 4.3 Nilai Indeks Variabel Gaya Kepemimpinan

No	Indikator		Alternatif Jawaban					Jumlah	Nilai	Kategori
			1	2	3	4	5			
1.	Sifat	Frek	0	0	3	29	38	70	4,5	Tinggi
		Skor	0	0	9	116	190	315		
2.	Kebiasaan	Frek	0	1	4	30	35	70	4,41	Tinggi
		Skor	0	2	12	120	175	309		
3.	Tempramen	Frek	0	0	4	31	35	70	4,44	Tinggi
		Skor	0	0	12	124	175	311		
4.	Watak	Frek	0	0	2	26	42	70	4,57	Tinggi
		Skor	0	0	6	104	210	320		
5.	Kepribadian	Frek	0	1	5	23	41	70	4,91	Tinggi
		Skor	0	2	45	92	205	344		
Nilai Rata – rata									4,56	Tinggi

Berdasarkan table 4.3 menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan secara keseluruhan berada dalam kategori tinggi. Indikator dengan penilaian tertinggi adalah "Kepribadian," yang menegaskan bahwa semakin baik karakter dan integritas seorang pemimpin, semakin efektif kepemimpinannya dalam memengaruhi kinerja serta motivasi bawahan. Sebaliknya, indikator dengan penilaian terendah adalah "Kebiasaan," yang menunjukkan bahwa meskipun kebiasaan seorang pemimpin dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang positif, aspek ini masih dianggap kurang berpengaruh dibandingkan faktor lain seperti kepribadian atau watak. Secara keseluruhan, karakter dan integritas pemimpin memiliki peran penting dalam menentukan efektivitas kepemimpinan. Semakin kuat kepribadian dan nilai-nilai yang dimiliki seorang pemimpin, semakin tinggi pula efektivitas kepemimpinannya di mata bawahan. Meskipun kebiasaan dan pola kerja juga dapat mendukung kepemimpinan

yang baik, aspek ini cenderung kurang dominan dibandingkan dengan karakter serta nilai-nilai kepemimpinan yang lebih mendasar.

4.1.3.2 Deskripsi Variabel Disiplin Kerja

Indikator yang dimiliki oleh Disiplin Kerja Kehadiran, Ketaatan terhadap peraturan kerja, Ketaatan pada standar kerja, Tingkat kewaspadaan tinggi, Bekerja Etis. Nilai indeks pada variabel Disiplin kerja berdasarkan hasil peneitian adalah sebagai berikut.

Tabel 4.4 Nilai Indeks Responden Variabel Disiplin Kerja

No	Indikator		Alternatif Jawaban					Jumlah	Nilai	Kategori
			1	2	3	4	5			
1.	Kehadiran	Frek	0	0	1	37	32	70	4,44	Tinggi
		Skor	0	0	3	148	160	311		
2.	Ketaatan Terhadap Peraturan Kerja	Frek	0	0	0	36	34	70	4,48	Tinggi
		Skor	0	0	0	144	170	314		
3.	Ketaatan pada standar Kerja	Frek	0	0	1	35	34	70	4,47	Tinggi
		Skor	0	0	3	140	170	313		
4.	Tingkat Kewaspadaan Tinggi	Frek	0	1	2	34	33	70	4,41	Tinggi
		Skor	0	2	6	136	165	309		
5.	Bekerja Etis	Frek	0	0	0	31	39	70	4,55	Tinggi
		Skor	0	0	0	124	195	319		
Nilai Rata – rata									4,47	Tinggi

Berdasarkan table 4.4 menunjukkan bahwa disiplin kerja karyawan secara keseluruhan berada dalam kategori tinggi. Indikator dengan penilaian tertinggi adalah "Bekerja Etis," yang menegaskan bahwa semakin tinggi kesadaran karyawan terhadap

etika dalam bekerja, semakin baik tingkat disiplin yang mereka tunjukkan. Sebaliknya, indikator dengan penilaian terendah adalah "Tingkat Kewaspadaan Tinggi," yang menunjukkan bahwa meskipun kewaspadaan dalam bekerja penting untuk menjaga kualitas dan keselamatan kerja, aspek ini masih mendapat perhatian lebih rendah dibandingkan faktor lain seperti kepatuhan terhadap standar kerja dan peraturan perusahaan. Secara umum, kesadaran akan pentingnya etika kerja, kepatuhan terhadap aturan, dan kehadiran yang konsisten berkontribusi besar dalam membentuk disiplin kerja karyawan. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat kepatuhan terhadap peraturan dan standar kerja, semakin baik disiplin kerja yang ditunjukkan. Meskipun kewaspadaan tetap menjadi faktor penting, aspek ini cenderung kurang dominan dibandingkan dengan etika kerja dan kepatuhan terhadap aturan yang lebih mendasar dalam mencerminkan disiplin kerja karyawan.

4.1.3.3 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

Indikator yang dimiliki oleh Kepuasan Kerja, Pekerjaan itu sendiri (*Workit Self*), Penghasilan / Gaji (*Pay*), Promosi (*Promotion*), Pengawasan (*Supervision*), Rekan Kerja (*Workers*). Nilai indeks variabel Kepuasan Kerja berdasarkan hasil penelitian adalah sebagai berikut :

Tabel 4.5 Nilai Indeks Variabel Kepuasan Kerja

No	Indikator		Alternatif Jawaban					Jumlah	Nilai	Kategori
			1	2	3	4	5			
1.	Pekerjaan itu sendiri	Frek	0	0	4	30	36	70	4,45	Tinggi
		Skor	0	0	12	120	180	312		
2.	Gaji	Frek	0	0	0	26	44	70	4,62	Tinggi

		Skor	0	0	0	104	220	290		
3.	Promosi	Frek	0	0	3	33	36	70	4,5	Tinggi
		Skor	0	0	9	132	180	321		
4.	Pengawasan	Frek	0	0	1	27	42	70	4,58	Tinggi
		Skor	0	0	3	108	210	298		
5.	Rekan Kerja	Frek	0	0	1	19	50	70	4,7	Tinggi
		Skor	0	0	3	76	250	329		
Nilai Rata – rata									4,57	Tinggi

Berdasarkan tabel 4.5, terlihat bahwa Kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan berada dalam kategori tinggi dengan nilai rata-rata sebesar 4,57. Indikator dengan penilaian tertinggi adalah "Rekan Kerja" dengan skor 4,7, menunjukkan bahwa hubungan yang harmonis antar rekan kerja berkontribusi signifikan terhadap peningkatan Kepuasan kerja. Sementara itu, indikator dengan penilaian terendah adalah "Pekerjaan Itu Sendiri" dengan skor 4,45, yang mengindikasikan bahwa meskipun karyawan memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaannya, motivasi intrinsik terkait tugas masih bisa ditingkatkan. Secara keseluruhan, faktor-faktor seperti hubungan kerja yang baik, pengawasan yang efektif, serta kepuasan terhadap gaji dan peluang promosi berperan penting dalam membentuk Kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat dukungan sosial di lingkungan kerja dan semakin tinggi tingkat Disiplin Kerja, maka semakin baik pula tingkat Kepuasan Kerja yang ditunjukkan oleh karyawan.

4.1.3.4 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

Indikator yang dimiliki oleh Kinerja Karyawan, Kualitas, Kuantitas, Ketepatan Waktu, Efektivitas, Kemandirian. Nilai indeks variabel Kinerja Karyawan berdasarkan hasil penelitian adalah sebagai berikut :

Tabel 4.6 Nilai Indeks Variabel Kinerja Karyawan

No	Indikator		Alternatif Jawaban					Jumlah	Nilai	Kategori
			1	2	3	4	5			
1.	Kualitas	Frek	0	0	2	32	36	70	4,48	Tinggi
		Skor	0	0	6	128	180	314		
2.	Kuantitas	Frek	0	1	0	40	29	70	4,38	Tinggi
		Skor	0	2	0	160	145	307		
3.	Ketepatan Waktu	Frek	0	0	0	41	29	70	4,41	Tinggi
		Skor	0	0	0	164	145	309		
4.	Efektivitas	Frek	0	0	1	35	34	70	4,47	Tinggi
		Skor	0	0	3	140	170	313		
5.	Kemandirian	Frek	0	0	2	32	36	70	4,48	Tinggi
		Skor	0	0	6	128	180	314		
Nilai Rata – rata									4,43	Tinggi

Berdasarkan tabel 4.6, dapat disimpulkan bahwa rata-rata nilai indeks variabel Kinerja Karyawan berada dalam kategori tinggi dengan skor sebesar 4,43. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan menunjukkan kinerja yang optimal. Indikator dengan skor tertinggi adalah "Kualitas" dan "Kemandirian," masing-masing dengan nilai 4,48, mencerminkan bahwa karyawan mampu menjaga standar kerja yang tinggi serta menunjukkan inisiatif dalam menyelesaikan tugas secara mandiri. Sementara itu, indikator dengan nilai terendah adalah "Kuantitas," dengan skor 4,38, yang mengindikasikan bahwa meskipun produktivitas karyawan cukup baik, masih

terdapat ruang untuk meningkatkan output kerja. Secara keseluruhan, faktor-faktor seperti kualitas hasil kerja, efektivitas pelaksanaan tugas, ketepatan waktu, serta kemandirian karyawan berperan penting dalam menentukan kinerja yang optimal. Hal ini menegaskan bahwa semakin baik manajemen waktu dan efektivitas kerja yang diterapkan, maka semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan.

4.1.4 Analisis Data

4.1.4.1 Hasil Model Pengukuran (Outer Model)

Tujuan dari analisis model pengukuran yaitu untuk menilai validitas dan reabilitas instrument penelitian. Ada beberapa kriteria untuk melakukan pengukuran dalam menilai validitas da reabilitas antara lain sebagai berikut:

- Uji Validitas
  - *Converegent Validity dan Average Variance Extracted* (AVE)

    Converegent Validity digunakan untuk melihat hubungan antar indicator dengan variabel laten atau konstuknya. Pengukuran ini dapat dilihat dari nilai outer loading. Menurut Chin Nilai reflektif dianggap tinggi apabila memiliki korelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang diukur. Pada fase awal pengembangan skala pengukuran, nilai faktor pemuatan sekitar 0,50 hingga 0,60 dianggap memadai. (Samrin et al., 2020) Indicator individu dianggap valid dan baik jika memiliki nilai korelasi >0,6. Sedangkan *Average Variance Extracted (AVE)* merupakan nilai persentase rata-rata antar indicator suatu

variabel laten atau konstruk yang merupakan ringkasan dari convergent indicator. Suatu konstruk digolongkan baik apabila memiliki nilai AVE ≥ 0,5. Berikut ini hasil output *Converegent Validity* dan *Average Extracted (AVE)* pada table 4.7 sebagai berikut :

Tabel 4.7 Outer Loading

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
DK1 <- Disiplin Kerja	0,726	0,724	0,062	11,801	0,000
DK2 <- Disiplin Kerja	0,836	0,837	0,035	23,628	0,000
DK3 <- Disiplin Kerja	0,816	0,817	0,041	19,799	0,000
DK4 <- Disiplin Kerja	0,763	0,760	0,058	13,165	0,000
DK5 <- Disiplin Kerja	0,742	0,734	0,072	10,239	0,000
GK1 <- Gaya Kepemimpinan	0,761	0,754	0,065	11,744	0,000
GK2 <- Gaya Kepemimpinan	0,703	0,696	0,097	7,236	0,000
GK3 <- Gaya Kepemimpinan	0,732	0,720	0,077	9,509	0,000
GK4 <- Gaya Kepemimpinan	0,753	0,760	0,049	15,468	0,000
GK5 <- Gaya Kepemimpinan	0,726	0,737	0,055	13,130	0,000
KK1 <- Kepuasan Kerja	0,680	0,677	0,076	8,982	0,000
KK2 <- Kepuasan Kerja	0,745	0,747	0,060	12,488	0,000
KK3 <- Kepuasan Kerja	0,698	0,697	0,088	7,927	0,000
KK4 <- Kepuasan Kerja	0,758	0,758	0,055	13,678	0,000
KK5 <- Kepuasan Kerja	0,757	0,759	0,055	13,707	0,000
KKW1 <- Kinerja Karyawan	0,742	0,744	0,057	13,009	0,000
KKW2 <- Kinerja Karyawan	0,744	0,745	0,057	13,082	0,000
KKW3 <- Kinerja Karyawan	0,646	0,639	0,084	7,642	0,000
KKW4 <- Kinerja Karyawan	0,712	0,715	0,067	10,605	0,000
KKW5 <- Kinerja Karyawan	0,711	0,710	0,061	11,657	0,000

Sumber : Smart PLS data diolah 2025

Berdasarkan hasil output outer loading pada table 4.7 dapat dilihat bahwa masing-masing indicator variabel laten atau konstruk memiliki nilai

lebih besar dari 0,6. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing indikator variabel laten atau konstruk telah memenuhi syarat dari convergent validity oleh karena itu indicator valid dan baik.

Tabel 4.8 Average Variance Extracted

	Average variance extracted (AVE)
Disiplin Kerja	0,605
Gaya Kepemimpinan	0,540
Kepuasan Kerja	0,531
Kinerja Karyawan	0,507

Sumber : Smart PLS data diolah 2025

Berdasarkan tabel 4.8 Average Variance Extracted (AVE), nilai AVE untuk masing-masing konstruk juga menunjukkan hasil yang baik, di mana seluruh nilai AVE lebih besar dari 0,5. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians dari indikator-indikator yang digunakan. Dengan demikian variabel laten atau konstruk dikatakan baik karena telah memenuhi syarat.

Tabel 4.9 Cross Loading

	Disiplin Kerja	Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
DK1	0,726	0,334	0,406	0,475
DK2	0,836	0,496	0,461	0,559
DK3	0,816	0,509	0,509	0,595
DK4	0,763	0,483	0,421	0,534
DK5	0,742	0,481	0,402	0,535
GK1	0,368	0,761	0,383	0,492
GK2	0,314	0,703	0,331	0,426
GK3	0,368	0,732	0,363	0,476
GK4	0,535	0,753	0,448	0,572

GK5	0,546	0,726	0,486	0,585
KK1	0,321	0,415	0,680	0,585
KK2	0,335	0,323	0,745	0,574
KK3	0,452	0,351	0,698	0,523
KK4	0,501	0,470	0,758	0,740
KK5	0,433	0,444	0,757	0,597
KKW1	0,391	0,494	0,652	0,742
KKW2	0,390	0,564	0,597	0,744
KKW3	0,577	0,435	0,561	0,646
KKW4	0,507	0,473	0,605	0,712
KKW5	0,609	0,534	0,566	0,711

Sumber : Smart PLS data diolah 2025

Tabel 4.9 diatas adalah hasil pengolahan *discriminant validity* menggunakan PLS. Tujuan dari uji *discriminant validity* adalah guna memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing variabel laten berbeda dengan variabel lainnya. Indikator dapat dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik yakni jika nilai / korelasi antara variabel itu sendiri dengan indikatornya lebih tinggi dibandingkan dengan korelasinya dengan indikator lain.

Berdasarkan hasil output dari table 4.9 diatas, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Konstruk laten Gaya Kepemimpinan memiliki nilai yang lebih besar jika diukur melalui indikatornya yaitu GK1, GK2, GK3, GK4, dan GK5 dibandingkan dengan indicator lainnya. Hal ini membuktikan bahwa konstruk Gaya Kepemimpinan telah memenuhi persyaratan *Discriminant Validity.*

2. Konstruk laten Disiplin Kerja memiliki nilai yang lebih besar jika diukur melalui indikatornya yaitu DK1, DK2, DK3, DK4, dan DK5 dibandingkan dengan indicator lainnya. Hal ini membuktikan bahwa konstruk Disiplin Kerja telah memenuhi persyaratan *Discriminant Validity.*
3. Konstruk laten Kepuasan Kerja memiliki nilai yang lebih besar jika diukur melalui indikatornya yaitu KK1, KK2, KK3, KK4, dan KK5 dibandingkan dengan indicator lainnya. Hal ini membuktikan bahwa konstruk Kepuasan Kerja telah memenuhi persyaratan *Discriminant Validity.*
4. Konstruk laten Kinerja Karyawan memiliki nilai yang lebih besar jika diukur melalui indikatornya yaitu KKW1, KKW2, KKW3, KKW4, dan KKW5 dibandingkan dengan indicator lainnya. Hal ini membuktikan bahwa konstruk Kinerja Karyawan telah memenuhi persyaratan *Discriminant Validity.*

Tabel 4.10 Fornell-Lacker Criterion

	DK	GK	KK	KKW
Disiplin Kerja	0,779			
Gaya Kepemimpinan	0,663	0,733		
Kepuasan Kerja	0,659	0,634	0,778	
Kinerja Karyawan	0,574	0,375	0,723	0,828

Sumber : Smart PLS data diolah 2025

Berdasarkan tabel 4.10 hasil pengujian menggunakan Fornell-Larcker Criterion, diperoleh hasil yang positif. Nilai diagonal dalam tabel, yang merepresentasikan akar kuadrat dari Average Variance Extracted (AVE) untuk masing-masing variabel laten, lebih tinggi dibandingkan korelasi antar variabel lainnya. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai akar AVE untuk masing-masing variabel lebih besar dibandingkan dengan korelasi antar variabel lainnya. Disiplin Kerja memiliki nilai AVE sebesar 0,779, lebih tinggi dari korelasi dengan variabel lain. Gaya Kepemimpinan memiliki nilai AVE 0,733, Kepuasan Kerja sebesar 0,778, dan Kinerja Karyawan 0,828. Dengan demikian, setiap konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik, karena masing-masing variabel lebih berkorelasi dengan indikatornya sendiri dibandingkan dengan variabel lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki validitas diskriminan yang memadai.

Dengan demikian, hasil ini menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik, karena lebih berkorelasi dengan indikatornya sendiri dibandingkan dengan variabel lainnya. Berdasarkan hasil pengujian validitas diskriminan menggunakan metode Fornell-Larcker Criterion, dapat disimpulkan bahwa validitas diskriminan dalam model penelitian ini telah terpenuhi. Hal ini

membuktikan bahwa setiap variabel dalam model penelitian memiliki perbedaan yang jelas satu sama lain, sehingga validitas diskriminan dapat dinyatakan memadai.

- Uji Reliabilitas

  Kuesioner dapat dinyatakan reliabel jika jawaban responden konsisten dari waktu ke waktu. Jika dalam pengolahan menggunakan PLS, keandalan suatu kuesioner dapat dilihat pada tabel uji *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* dimana kuesioner dinyatakan memiliki reliabilitas yang tinggi jika nilai *cronbach's alpha* > 0,70 serta *composite reliability* > 0,7. Pada tabel 4.9 akan disajikan nilai *cronbach's alpha* dan nilai *composite reliability* untuk setiap variabel.

Tabel 4.11 Composite Reability dan Cronbach Alpha

	Cronbach's alpha	Composite reliability
Disiplin Kerja	0,836	0,884
Gaya Kepemimpinan	0,789	0,855
Kepuasan Kerja	0,779	0,849
Kinerja Karyawan	0,755	0,837

Sumber : Smart PLS data diolah 2025

Nilai *Composite Reability* dan *Cronbach Alpha* untuk masing-masing konstruk telah memiliki nilai yang lebih besar dari 0,7. Hal ini membuktikan bahwa setiap variabel telah memenuhi persyaratan uji reabilitas.

4.1.4.2 Hasil Uji Model Struktural (Inner Model)

Uji model structural (Inner Model) digunakan untuk menguji hubungan atau korelasi antar variabel laten. Analisis inner model menggunakan uji *R Squared* sebagai berikut ini :

- Koefisien Determinasi (R2)

  Metode *R-squared* digunakan untuk melihat setiap variabel laten dependen. Interpretasinya sama dengan regresi. Perubahan nilai *R-squared* dapat digunakan untuk mengevaluasi pengaruh variabel laten dependen tertentu terhadap variabel laten dependen lainnya, apakah berpengaruh signifikan atau tidak. Kekuatan penjelasan variasi tersebut dibagi ke beberapa kriteria yakni *R square* sebesar 0,67 artinya kuat, 0,33 artinya moderat, dan 0,19 artinya lemah. Hasil dari *R- Square* (R2) dapat dilihat pada table 4.10 sebagai berikut:

Tabel 4.12 R. Square (R2)

Variabel	R-square	R-square adjusted
Kepuasan Kerja	0,396	0,379
Kinerja Karyawan	0,811	0,803

Sumber : Smart PLS data diolah 2025

Berdasarkan hasil olah data pada table 4.12 diatas dapat dijelaskan bahwa nilai *R-Square* (R2) pada Kepuasan Kerja sebesar 0,379 atau 37,9% dan nilai *R-Square* (R2) pada Kinerja Karyawan

sebesar 0,803 atau 80,3%. Hal ini berarti variabel Kepuasan Kerja dapat dijelaskan oleh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja sebesar 37,9% sedangkan 62,1% dijelaskan oleh variabel lain dan Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh Kepuasan Kerja sebesar 80,3% sedangkan sisanya 19,7% dijelaskan oleh variabel lain.

4.1.4.3 Hasil Uji Hipotesis (Uji T Test)

Uji hipotesis (Uji T test) dapat dilihat pada nilai P Values yang diperoleh melalui metode bootstrapping pada table *path coefficient*. Menurut Ghozali (2015) bahwa untuk menguji hipotesis dengan menggunakan signifikansi probabilitas 0,05. Hipotesis dikatakan diterima jika memiiki nilai probabilitas atau p values< 0,05. Hasil dari table 4.11 *path coefficient* sebagai berikut:

Tabel 4.13 Path Coefficients

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
Disiplin Kerja -> Kepuasan Kerja	0,367	0,353	0,131	2,800	0,005
Disiplin Kerja -> Kinerja Karyawan	0,219	0,220	0,101	2,169	0,030
Gaya Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja	0,338	0,366	0,143	2,358	0,018
Gaya Kepemimpinan -> Kinerja Karyawan	0,255	0,259	0,122	2,087	0,037
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,572	0,565	0,093	6,150	0,000

Sumber : Smart PLS data diolah 2025

Berdasarkan hasil output dari gambar 4.2 dan hasil olah data pada table 4.13 maka hasilnya dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

1. **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

   Variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan memiliki koefisien parameter 0,255 yang diperoleh dari original sample. Hal ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan memiliki arah yang Positif terhadap Kinerja Karyawan. Nilai p value menunjukkan angka 0,037 dimana nilai itu telah memenuhi persyaratan yaitu p value < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa **hipotesis kesatu (H1) Diterima** karena Gaya Kepemimpinan berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

2. **Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

   Variabel Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan memiliki koefisien parameter 0,219 yang diperoleh dari original sample. Hal ini menunjukkan bahwa Disiplin Kerja memiliki arah yang positif terhadap Kinerja Karyawan. Nilai p value menunjukkan angka 0,030 dimana nilai itu memenuhi persyaratan yaitu p value < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa **Hipotesis kedua (H2) Diterima** karena Disiplin Kerja memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

3. **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

Variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja memiliki koefisien parameter 0,338 yang diperoleh dari original sample. Hal ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan memiliki arah yang positif terhadap Kepuasan Kerja. Nilai p value menunjukkan angka 0,018 dimana nilai itu telah memenuhi persyaratan yaitu p value < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa **Hipotesis ketiga (H3) Diterima** karena Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

4. **Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Variabel Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja memiliki koefisien parameter 0,367 yang diperoleh dari original sample. Hal ini menunjukkan bahwa Disiplin Kerja memiliki arah yang positif terhadap Kepuasan Kerja. Nilai p value menunjukkan angka 0,005 dimana nilai itu telah memenuhi persyaratan yaitu p value < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa **Hipotesis keempat (H4) Diterima** karena Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

5. **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan memiliki koefisien parameter 0,572 yang diperoleh dari original sample. Hal ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja memiliki arah yang positif terhadap Kinerja Karyawan. Nilai p value menunjukkan angka 0,000 dimana nilai itu telah memenuhi persyaratan yaitu p value < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa **Hipotesis kelima (H5) Diterima** karena kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

- *Direct Effect dan Indirect Effect*

Untuk mengetahui apakah Kepuasan Kerja terbukti berperan sebagai variabel mediasi dapat dilihat dari nilai P value pada *Indirect Effect*, dimana jika P value < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja terbukti berperan sebagai variabel mediasi.

Sedangkan untuk melihat pengaruh yang paling dominan/ paling besar antara pengaruh langsung (*direct effect*) dengan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dapat dilihat dari perbandingan original sample pada table *direct effect* dengan *indirect effect*.

Tabel 4.14 Direct Effect

	Direct Effect

Pengaruh / Hubungan Variabel	Original sample (O)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
Disiplin Kerja -> Kepuasan Kerja	0,367	2,800	0,005
Disiplin Kerja -> Kinerja Karyawan	0,219	2,169	0,030
Gaya Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja	0,338	2,358	0,018
Gaya Kepemimpinan -> Kinerja Karyawan	0,255	2,087	0,037
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,572	6,150	0,000

Sumber : Smart PLS data diolah 2025

Tabel 4.15 Indirect Effect

Pengaruh / Hubungan Variabel	Indirect Effect		
	Original sample (O)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
DK -> KK -> KKW	0,210	2,511	0,012
GK -> KK -> KKW	0,193	2,420	0,016

Sumber : Smart PLS data diolah 2025

Berdasarkan table 4.14 *Indirect Effect* menunjukan bahwa Kepuasan Kerja terbukti berperan sebagai variabel mediasi hal ini dapat dilihat dari nilai P value pada table *Indirect Effect* (Pengaruh tidak langsung) yang mana semua *Indirect effect* tersebut tergolong signifikan karena nilai P value < 0,05, dimana Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh tidak langsung (*Indirect effect*) terhadap Kinerja Karyawan dengan P value sebesar 0,016 < dari 0,05 dan Disiplin Kerja memiliki *indirect effect* terhadap Kinerja SDM dengan P value 0,012 < 0,05.

Namun dilihat dari perbandingan original sample antara table 4.14 dan 4.15 *direct effect* dengan original sample pada *indirect effect* dapat dilihat bahwa Pengaruh langsung (*direct Effect*) dari variabel Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan memiliki pengaruh yang lebih besar dibanding dengan pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect*) dari variabel mediasi yaitu Kepuasan Kerja. Jadi dapat disimpulkan bahwa pada penelitian ini *Direct Effect* (Pengaruh langsung) lebih dominan dibanding dengan *Indirect Effect*. Hal ini mengindikasikan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja dapat berpengaruh langsung (*Direct Effect*) terhadap Kinerja Karyawan secara lebih efektif.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan pada arah yang Positif dan signifikan dibuktikan dengan melihat koefisien parameter sebesar 0,255 yang diperoleh dari original sample serta nilai p values menunjukkan angka 0,037 dimana nilai itu telah memenuhi persyaratan p values <0,05. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mampu memberikan dampak yang selaras dengan kebutuhan karyawan dan karakteristik organisasi. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa Hipotesis pertama diterima, karena hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan

signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil Penelitian yang mendukung penelitian ini dilakukan oleh (Tania, 2020) Menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil yang sama juga di dapatkan dalam penelitian yang di lakukan oleh (Yulgendri et al., 2022) bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil penelitian yang menunjukkan pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan mengindikasikan bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan karyawan dapat memberikan dampak yang signifikan. Gaya kepemimpinan yang efektif, seperti pendekatan yang mendukung, memberikan arahan yang jelas, dan memberdayakan karyawan, mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif dan meningkatkan motivasi. Pemimpin yang mampu berkomunikasi dengan baik, memberikan dukungan untuk pengembangan individu, serta mendorong pemberdayaan karyawan dapat memperkuat hubungan positif ini. Selain itu, pemimpin yang menginspirasi dan fokus pada kerja sama tim dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Untuk memaksimalkan pengaruh positif ini, organisasi perlu mendorong penerapan gaya kepemimpinan yang situasional, seperti gaya transformasional, yang tidak hanya meningkatkan kinerja karyawan tetapi juga mendorong inovasi dan kolaborasi yang lebih baik. Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang sesuai

menjadi elemen penting dalam mendukung keberhasilan karyawan dan pencapaian tujuan organisasi.

4.2.2 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan pada arah yang positif dan signifikan dibuktikan dengan melihat koefisien parameter sebesar 0,219 yang diperoleh dari original sample serta nilai p values menunjukkan angka 0,030 dimana nilai itu memenuhi persyaratan p values yaitu < 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat Disiplin Kerja seorang karyawan maka akan tinggi juga tingkat Kinerja Karyawan sebuah perusahaan. Jadi dapat disimpulkan bahwa Hipotesis kedua diterima karena hasil dari penelitian menunjukan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil penelitian yang mendukung penelitian ini dilakukan oleh (Onsardi, 2020) Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Hasil yang sama juga di dapatkan dalam penelitian yang di lakukan oleh (D. Astuti et al., 2023) Bahwa Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan menggarisbawahi pentingnya kedisiplinan dalam meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja.

Karyawan yang disiplin cenderung bekerja sesuai aturan, mematuhi prosedur operasional, dan menyelesaikan tugas tepat waktu, sehingga kontribusi mereka terhadap pencapaian target organisasi menjadi optimal. Selain itu, disiplin menciptakan lingkungan kerja yang tertib dan harmonis, meminimalkan konflik, serta meningkatkan kualitas hasil kerja. Budaya disiplin juga berperan dalam membangun nilai-nilai tanggung jawab dan integritas di tempat kerja, yang secara kolektif mendorong kinerja tim. Dengan memberikan penghargaan kepada karyawan yang konsisten menunjukkan kedisiplinan tinggi, organisasi dapat memotivasi individu lain untuk melakukan hal serupa. Hal ini menunjukkan bahwa disiplin kerja merupakan pondasi penting bagi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan jangka panjang.

4.2.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja menunjukkan pada arah yang positif dan signifikan dibuktikan dengan melihat koefisien parameter sebesar 0,338 yang diperoleh dari original sample serta nilai p values menunjukkan angka 0,018 dimana nilai itu memenuhi persyaratan p values < 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi Gaya Kepemimpinan yang diberikan pemimpin kepada karyawannya maka akan mempengaruhi Kepuasan kerja Karyawan.

Penelitian terdahulu yang di lakukan oleh (D. D. Astuti et al., 2024), (Rambe et al., 2024), (Moch Inayatul Ghiffari Suherman, Nurdiana Mulyatini,

2022) Menyatakan bahwa terdapat pengaruh Positif dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja. Hasil penelitian yang menunjukkan pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan. Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan cenderung membangun hubungan yang baik dengan karyawan melalui komunikasi yang terbuka, pemberdayaan, serta penghargaan terhadap kontribusi individu. Hal ini meningkatkan perasaan dihargai dan diakui, yang menjadi salah satu faktor utama dalam kepuasan kerja.

Pemimpin yang berfokus pada kebutuhan dan aspirasi karyawan, seperti memberikan arahan yang jelas, mendukung pengembangan keterampilan, dan menciptakan suasana kerja yang adil, mampu meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Selain itu, gaya kepemimpinan yang mendorong kolaborasi dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan membuat mereka merasa memiliki peran penting dalam organisasi. Dampak positif ini juga terlihat dari berkurangnya konflik kerja, peningkatan rasa kepercayaan terhadap pemimpin, serta terciptanya iklim kerja yang harmonis. Karyawan yang puas dengan gaya kepemimpinan pemimpinnya biasanya lebih loyal, produktif, dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Oleh karena itu, temuan ini menekankan pentingnya pemimpin untuk memahami

kebutuhan timnya dan menerapkan gaya kepemimpinan yang mendukung keseimbangan antara pencapaian tujuan organisasi dan kepuasan karyawan.

4.2.4 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja menunjukkan pada arah yang positif dan signifikan dibuktikan dengan melihat koefisien parameter sebesar 0,367 yang diperoleh dari original sample serta nilai p values menunjukkan angka 0,005 dimana nilai itu memenuhi persyaratan p values <0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat Disiplin Kerja yang dialami karyawan maka akan karyawan akan mengalami Kepuasan Kerja yang tinggi.

Hasil Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang di lakukan oleh (Rachmaniah, 2022), (Nuryatin, 2019) Menyatakan bahwa Terdapat pengaruh positif signifikan antara Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja. Hasil penelitian yang menunjukkan pengaruh positif disiplin kerja terhadap kepuasan kerja mencerminkan bahwa kedisiplinan tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung kesejahteraan karyawan. Disiplin kerja yang baik memastikan bahwa setiap individu mematuhi aturan, standar, dan tanggung jawab yang ditetapkan, sehingga menciptakan keteraturan dan stabilitas dalam operasional organisasi. Hal ini membuat karyawan merasa lebih aman dan terstruktur dalam menjalankan tugasnya.

Selain itu, kedisiplinan membantu mengurangi potensi konflik antarindividu maupun antarbagian dalam organisasi, karena semua pihak memahami dan mematuhi aturan yang berlaku. Lingkungan kerja yang tertib ini meningkatkan kepuasan kerja karyawan, karena mereka merasa dihargai dan dapat bekerja secara efisien tanpa hambatan yang tidak perlu. Disiplin kerja yang tinggi juga sering dikaitkan dengan penghargaan atas kinerja yang konsisten, baik dalam bentuk pengakuan maupun insentif. Hal ini memotivasi karyawan untuk terus bekerja dengan baik, sehingga meningkatkan kepuasan mereka terhadap pekerjaan. Dengan demikian, kedisiplinan tidak hanya menjadi elemen penting dalam manajemen organisasi, tetapi juga berkontribusi pada kebahagiaan dan kepuasan karyawan di tempat kerja. Temuan ini menegaskan perlunya organisasi untuk terus menanamkan budaya disiplin sebagai upaya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi kesejahteraan dan keberhasilan bersama.

4.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan pada arah yang positif dan signifikan dibuktikan dengan melihat koefisien parameter sebesar 0,572 yang diperoleh dari original sample serta nilai p values menunjukkan angka 0,000 dimana nilai itu memenuhi persyaratan p values <0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat

Kepuasan Kerja yang dialami karyawan maka Kinerja Karyawan perusahaan akan meningkat.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Alvionita & Hendra Saputro, 2024), (Alvani & Yulihasri, 2024), (Hasanah & Fitiani Dewi, 2023) menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan. Kepuasan kerja berdampak besar pada kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung lebih termotivasi dan produktif, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas dan efisiensi kerja.

Kepuasan kerja yang tinggi biasanya terkait dengan hubungan yang harmonis antara karyawan dan manajemen, penghargaan yang sesuai terhadap kontribusi mereka, serta adanya kesempatan untuk berkembang dan mencapai tujuan pribadi maupun profesional. Hal ini meningkatkan semangat kerja dan rasa tanggung jawab, sehingga karyawan lebih berfokus pada pencapaian target organisasi. Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja adalah faktor penting yang mendukung keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu terus meningkatkan kepuasan kerja melalui komunikasi yang efektif, pemberian penghargaan yang adil, pengembangan karir, dan penciptaan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung. Dengan strategi yang tepat, organisasi dapat memaksimalkan potensi karyawan dan mencapai tujuan jangka panjang dengan lebih efektif.

BAB V PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Pada penelitian ini meneliti tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan di PT. Telkom Indonesia datel Kendal. Berdasarkan hasil analisis data yang diolah sebanyak 70 responden menggunakan SEM-PLS, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Gaya Kepemimpinan berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat Gaya Kepemimpinan yang di berikan kepada karyawan maka Kinerja Karyawan dalam Perusahaan juga akan meningkat.
2. Disiplin Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwasanya Semakin tinggi tingkat Disiplin Kerja yang dialami Karyawan dalam perusahaan maka akan meningkatkan tingkat Kinerja karyawan dalam perusahaan tersebut.
3. Gaya Kepemimpinan berpengaruh posittif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini menunjukan bahwa jika Gaya Kepemimpinan semakin tinggi maka Kepuasan Kerja dalam diri karyawan juga akan semakin meningkat.
4. Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini menunjukan bahwasanya semakin tinggi tingkat Disiplin Kerja yang dialami karyawan maka akan semakin tinggi tingkat Kepuasan Karyawan terhadap perusahaan.

5. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukan bahwa semakin tinggi tingkat Kepuasan Karyawan terhadap perusahaan makan akan semakin tinggi juga tingkat kinerja karyawan di perusahaan.

5.2 Implikasi

1. Berdasarkan hasil penelitian, indikator pertama dari variabel KK menunjukkan nilai yang rendah, yang mengindikasikan bahwa faktor tersebut belum optimal dalam mendukung efektivitas kinerja. Hal ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor, seperti kurangnya pemahaman karyawan terhadap sistem kerja, minimnya komunikasi antara manajemen dan karyawan, atau kurangnya pelatihan yang mendukung peningkatan kompetensi kerja. Oleh karena itu, diperlukan langkah-langkah strategis dalam implikasi manajerial untuk mengatasi permasalahan ini. Manajemen perlu meningkatkan sosialisasi prosedur kerja yang lebih jelas, memberikan pelatihan berbasis kebutuhan karyawan, serta memperkuat komunikasi internal melalui sistem umpan balik yang efektif. Dengan langkah ini, karyawan dapat lebih memahami perannya, meningkatkan kinerja, dan secara keseluruhan mendorong efektivitas organisasi. Dengan demikian, diharapkan indikator tersebut dapat meningkat dan berdampak positif terhadap efektivitas kinerja organisasi secara keseluruhan.

2. Berdasarkan hasil penelitian, kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, PT. Telkom Indonesia Datel Kendal perlu memprioritaskan upaya peningkatan kepuasan kerja karyawan. Langkah-langkah yang dapat dilakukan meliputi menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung, mengembangkan sistem penghargaan yang adil berbasis kinerja, serta menyediakan program pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Dengan meningkatnya tingkat kepuasan kerja, karyawan akan merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik mereka, sehingga produktivitas perusahaan dapat meningkat secara keseluruhan.
3. Disiplin kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu menanamkan budaya disiplin yang kuat untuk meningkatkan produktivitas karyawan. Hal ini dapat dilakukan dengan menyusun aturan yang jelas dan mudah dipahami, melaksanakan evaluasi berkala terhadap tingkat disiplin karyawan, serta menerapkan sistem reward and punishment yang adil. Dengan adanya disiplin kerja yang baik, karyawan akan lebih bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti merasa masih banyak keterbatasan – keterbatasan sebagi berikut :

1. Nilai R-Square yang diperoleh dalam penelitian ini berada pada kategori moderat. Hal ini menunjukkan bahwa variabel bebas (gaya kepemimpinan dan disiplin kerja) dan variabel intervening (kepuasan kerja) belum sepenuhnya mampu menjelaskan variabilitas kinerja karyawan secara menyeluruh. Terdapat kemungkinan bahwa terdapat faktor lain di luar model penelitian yang juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan namun tidak diukur dalam penelitian ini.

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, berikut adalah agenda penelitian mendatang yang dapat dikembangkan untuk memperluas wawasan dan memperdalam kajian terkait pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan:

1. Penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lain yang relevan, seperti motivasi kerja, budaya organisasi, atau komunikasi internal, untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan.
2. Untuk meningkatkan generalisasi temuan, penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada unit kerja atau wilayah lain di PT Telkom Indonesia maupun

perusahaan lain dalam industri yang berbeda. Hal ini bertujuan untuk mengetahui apakah hubungan antara gaya kepemimpinan, disiplin kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan tetap konsisten di berbagai lokasi dan konteks organisasi.

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
UNISSULA
جامعة سلطان أجونج الإسلامية

DAFTAR PUSTAKA

Alfatiha, R. A., & Budiatmo, A. (2020). Pengaruh Harga dan Kualitas Pelayanan terhadap Keputusan Pembelian melalui Minat Beli sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Konsumen Du Cafe Semarang). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, *9*(4), 522–529. https://doi.org/10.14710/jiab.2020.28794

Almaududi, S., Syukri, M., & Astuti, C. P. (2021). Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Mexsicana Kota Jambi. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, *6*(1), 96. https://doi.org/10.33087/jmas.v6i1.233

Alvani, Y., & Yulihasri. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi , Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi (Studi Kasus Dinas Pemberdayaan Masyarakat Kabupaten Pasaman). *Jurnal Bisnis Dan Kajian Strategi Manajemen*, *8*, 254–273.

Alvionita, Y., & Hendra Saputro, A. (2024). Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv Bumami Food. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, *10*(1), 201–208. https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i1.1829

Amalia1, I., Maria2, S., Herlina3, H., & T4, ZaenudinRedjeki5, F. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Pt. Inti Medika Sarana Bandung. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis (JEMB)*, *2*(2), 355–359. https://doi.org/10.47233/jemb.v2i2.1146

Andayani, M. (2020). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Prima Indojaya Mandiri Lahat. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, *5*(1), 797–804.

Andriyani, F. W. (2021). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. CHAKRA LESTARI SEJAHTERA. *Jurnal PERKUSI Pemasaran, Keuangan & Sumber Daya Manusia*, *1*(April).

Ardiana, N., Sutopo, H., & Istanti, E. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja, Pelatihan Kerja dan Stress Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Yuwana Karya Catur Manunggal Sidoarjo. *UBHARA Management Journal*, *1*(1), 89–99. http://journal.febubhara-sby.org/umj/article/view/69

Astuti, D. D., Hasanah, M., Ratumbuysang, M. F. N. G., & Nor, B. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pengurus Koperasi Unit Desa di Kabupaten Barito Kuala. *Jurnal Pendidikan Ekonomi (JUPE)*, *12*(1), 146–153. https://doi.org/10.26740/jupe.v12n1.p146-153

Astuti, D., Kristiyanti, L. S., Akbar, I. R., & Pamulang, U. (2023). PENGARUH

GAYA KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT . SMEC DENKA INDONESIA. *Journal of Research and Publication Innovation*, *1*(1), 70–82.

Fariska, D., Chandra Kirana, K., & Subiyanto, D. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Efektivitas Kerja Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Coopetition : Jurnal Ilmiah Manajemen*, *13*(1), 79–88. https://doi.org/10.32670/coopetition.v13i1.1200

Fauzia, F. A., Dongoran, J., & Sundari, O. (2020). Gambaran Dan Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja Karyawan Sales Force Cv. Perkasa Telkomselindo Salatiga. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, *4*(2), 511–537.

Ghozali, I. (2015). Partikal Least Squares Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program Smartpls 3.0 untuk Penelitian Empiris.

Hadi, F. P. (2021). Pengaruh Fasilitas Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja. *Jurnal Sains Manajemen E-ISSN*, *7*(1), 35–54.

Hamarto, W. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Journal of Economics and Business UBS*, *8*(1), 89–97. https://doi.org/10.52644/joeb.v8i1.37

Hariyanti, M. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Loyalitas Kerja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan. *Journal of Business and Economics (JBE) UPI YPTK*, *7*(1), 40–46. https://doi.org/10.35134/jbeupiyptk.v7i1.144

Hasanah, F., & Fitiani Dewi, A. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT. ISS Indonesia Cabang Medan). *SINOMIKA Journal: Publikasi Ilmiah Bidang Ekonomi Dan Akuntansi*, *1*(5), 1333–1348. https://doi.org/10.54443/sinomika.v1i5.646

Herlambang, M. A. T. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada CV Pilar Perkasa Mandiri. *Journal of Economic and Management (JECMA)*, *5*(1), 104–115. https://doi.org/10.46772/jecma.v5i1.1093

Irfan, A. A., & Mahargiono, M. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis (JIMBis)*, *2*(1), 70–88. https://doi.org/10.24034/jimbis.v2i1.5794

Irwan, & Adam, K. (2015). Metode Partial Least Square (PLS) Dan Terapannya (Studi Kasus: Analisis Kepuasan Pelanggan terhadap Layanan PDAM Unit Camming Kab. Bone). *Jurnal Teknosains*, *9*(1), 53–68.

Kamil Hafidzi, M., Zen, A., Alamsyah, F. A., Tonda, F., & Oktarina, L. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, *4*(6), 990–1003. https://doi.org/10.31933/jemsi.v4i6.1625

Kartono, Kartini. (20018). Pemimpin Dan Kepemimpinan. Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Lazuardi, B., & Harahap, M. I. (2024). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Personil Polisi Biro Rena Polda Sumatera Utara. *Trending: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi*, *2*(1), 125–134.

Lely Lasro Ariska Manik, M. A. B. (2022). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA HOTEL PARDEDE INTERNASIONAL MEDAN. *JURNAL GLOBAL MANAJEMEN*, *11*(1), 187–198.

Masturi, H., Hasanawi, A., & Hasanawi, A. (2021). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT MELZER GLOBAL SEJAHTERA JAKARTA. *Jurnal Inovasi Penelitian*, *1*(10), 1–208.

Meilita, R. N., Nasution, Y. N., & Hayati, M. N. (2016). Structural Equation Modelling dengan Pendekatan Partial Least Square (Studi Kasus: Pengaruh Locus of Control, Self Efficacy, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Kaltim Post Samarinda). *Jurnal Prosiding Seminar Sains Dan Teknologi FMIPA Unmul*, *1*(1), 41–45.

Moch Inayatul Ghiffari Suherman, Nurdiana Mulyatini, M. F. (2022). PENGARUH LINGKUNGAN ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA (Suatu Studi Pada PT Albasi Priangan Lestari Banjar). *Business Managment And Entrepreneurship Journal*, *4*(September), 40–46.

Muna, N., & Isnowati, S. (2022). PENGARUH DISIPLIN KERJA, MOTIVASI KERJA, DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada PT LKM Demak Sejahtera). *Jesya*, *5*(2), 1119–1130. https://doi.org/10.36778/jesya.v5i2.652

Musyaffi, A. M., Khairunnisa, H., & R. D. (2022). *Konsep dasar structural equation model-partial least square (sem-pls) menggunakan smartpls*.

Nabawi, R. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Kerja, Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manuhara : Pusat Penelitian Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, *2*(1), 01–10. https://doi.org/10.61132/manuhara.v2i1.426

Nevityanda, D., & Ubaidillah, H. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Kesejahteraan Karyawan terhadap Produktivitas Karyawan melalui Kepuasan

sebagai Variabel Intervening pada PT. J&T Express Cabang Surabaya. *Innovative Technologica: Methodical Research Journal*, *3*(1), 1–16. https://doi.org/10.47134/innovative.v3i1.13

Nuryatin, B. (2019). PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT ASTRON OPTINDO INDUSTRIES. *JURNAL MANAJEMEN BISNIS DAN KEWIRAUSAHAAN*, *2*(2003), 5–10.

Oda, N., Kurashina, S., Miyoshi, M., Doi, K., Ishi, T., Sudou, T., Morimoto, T., Goto, H., & Sasaki, T. (2014). ANALISIS PENGARUH FAKTOR KEPUTUSAN KONSUMEN DENGAN STRUCTURAL EQUATION MODELING PARTIAL LEAST SQUARE. *Jurnal International Conference on Infrared, Millimeter, and Terahertz Waves, IRMMW-THz*, 59–71. https://doi.org/10.1109/IRMMW-THz.2014.6956015

Onsardi, B. J. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum (Pdam) Kota Bengkulu. *Jurnal Manajemen Modal Insani Dan Bisnis (JMMIB)*, *1*, 183–191. https://jurnal.imsi.or.id/index.php/jmmib/article/view/20

Prabowo, B., Samsudin, A., Ghoniyah, I., Elvarreta, C. D., Wally, L. F., & Carolina, A. (2024). Motivasi Kerja Berpengaruh pada Dimensi Kepuasan Kerja. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, *8*(1), 15689–15700.

Rachmaniah, R. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervenng pada PT. Rakha Gustiawan. *Jurnal Tadbir Peradaban*, *2*(2), 101–104. https://doi.org/10.55182/jtp.v2i2.150

Rambe, S., Sari, L., Karim, A., Pembinaan, U., Indonesia, M., & Utara, S. (2024). JURNAL PENDIDIKAN Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *JURNAL DUNIA PENDIDIKAN*, *4*, 1227–1249.

Raymond, Siregar, D. L., Putr, A. D., Indrawan, M. G., & Simanjuntak, J. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tanjung Mutiara Perkasa. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 1–92.

Robbins dan Judge. 2014. Perilaku Organisasi. Edisi Dua Belas. Jakarta Salemba Empat.

Robbins, S. P. (2006). Perilaku Organisasi. Jakarta : PT. Indeks, Kelompok Gramedia.

Rosalina, M., & Wati, L. N. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekobis : Ekonomi*

Bisnis & Manajemen, *10*(1), 18–32. https://doi.org/10.37932/j.e.v10i1.26

Samrin, S., Syahrul, S., Kadir, S. F., & Maknun, D. R. L. (2020). Pengaruh Kondisi Sosial Ekonomi terhadap Motivasi Belajar Siswa. Shautut Tarbiyah, 26(2), 250. https://doi.org/10.31332/str.v26i2.2400

Sarwono, J., & Narimawati, U. (2015). *Membuat Skripsi, Tesis, dan Disertasi dengan Partial Least Square (PLS-SEM). Andi.*

Sekartini, N. L. (2016). Pengaruh Kemampuan Kerja,Disiplin Ker- Ja, Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Administra- Si Universitas Warmadewa. *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, *3*(2), 1–12. https://doi.org/10.22225/jj.3.2.130.64-75

Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Alfabeta.*

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Issue January).

Syarifah;, S., Yuningsih;, E., & Silaningsih;, E. (2024). Pengaruh Iklim Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb). *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, *6*(2), 79–96. https://unigamalang.ac.id/wp-content/uploads/2020/07/KI-PENGARUH PENILAIAN KINERJA.pdf

Syihabudin, I., & Pakuan, U. (2024). KINERJA KARYAWAN PADA PERUMDA AIR MINUM TIRTA KAHURIPAN KABUPATEN BOGOR Universitas Pakuan , Indonesia Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Kahuripan Kabupaten Bogor didirikan berdasarkan tentang pembentukan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Daerah Tingk. *NAMARA: Jurnal Manajemen Pratama*, *1*(2).

Tania, M. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan , Disiplin Kerja , Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT . LIMAS SURYA MAKMUR. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, *II*(1), 62–70.

Vera Eunike Johanes, Suroyo, A. A. K. B. (2022). Analisis Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Literasi Digital dengan Kinerja Guru Sekolah Dasar Vera. *JURNAL BASICEDU*, *6*(2), 2793–2801.

Wahyuni, S. R. I., Fadilah, I. N. U. R., & Astri, W. (2022). GAYA KEPEMIMPINAN OTORITER (OTOKRATIS) DALAM. *Jurnal Edu-Leadership*, *1*, 123–130.

Yulgendri, A., Febriani, R., Manajemen, D. P., Ekonomi, F., & Baiturrahmah, U. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT . Kurnia Abadi Padang. *Jurnal Seminar Nasional Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 329–338.