Manajerial:
Jurnal Manajemen dan Sistem Informasi

Journal homepage: https://ejournal.upi.edu/index.php/manajerial

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Herbal Salam

Andri Irmawan, Basuki Ranto, Nur Imam Saifuloh*

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mulia Pratama, Bekasi, Indonesia
*Correspondence: E-mail: andri.irmawan160381@gmail.com

ABSTRACT

Employee performance is influenced by various internal factors within an organization; however, few studies have simultaneously examined the roles of leadership style, work culture, and job satisfaction, particularly in the traditional medicine industry. This study aims to determine how these three factors affect employee performance at PT Herbal Salam. A quantitative method was employed, using a survey as the data collection technique. A total of 75 employees were selected as respondents who completed a questionnaire. The influence of the independent variables, both simultaneously and partially, on employee performance was analyzed using multiple linear regression. The results indicate that job satisfaction and work culture have a positive and significant contribution to improving employee performance. Leadership style, on the other hand, does not have a significant effect. These findings emphasize the importance of creating a conducive work environment and prioritizing employee well-being to achieve optimal productivity. Practically, the results can serve as a guideline for management in formulating organizational policies focused on enhancing work culture and employee satisfaction to support sustainable performance improvement.

© 2025 Universitas Pendidikan Indonesia (UPI)

ARTICLE INFO

Article History:
Submitted/Received 01 Apr 2025
First Revised 25 Apr 2025
Accepted 07 May 2025
First Available online 01 Jun 2025
Publication Date 01 Jun 2025

Keywords:
Work Culture, Leadership Style, Employee Satisfaction, Performance

1. PENDAHULUAN

Pertumbuhan dunia usaha yang semakin pesat menyebabkan intensitas persaingan bisnis meningkat tajam. Kondisi ini mendorong perusahaan untuk terus melakukan perbaikan dan pengembangan secara menyeluruh terhadap sumber daya yang dimilikinya, terutama sumber daya manusia (SDM) yang merupakan elemen vital dalam operasional organisasi (Robbins & Judge, 2017). SDM memegang peranan penting dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan, baik yang berorientasi profit maupun nirlaba, dan dalam era globalisasi saat ini, SDM dianggap sebagai aset strategis utama baik di sektor swasta maupun publik (Luthans & Doh, 2018).

Sayangnya, masih terdapat pandangan manajerial yang menempatkan SDM hanya sebagai komponen produksi layaknya mesin atau alat kerja, yang dapat dimanfaatkan secara sepihak tanpa memperhatikan dimensi sosial dan psikologis yang melekat pada pekerja. Pandangan ini keliru, mengingat keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada kualitas dan kontribusi sumber daya manusia yang terlibat di dalamnya (Burhan et al., 2014). Tanpa keterlibatan aktif dan produktif dari pegawai, pencapaian target perusahaan menjadi mustahil.

Kinerja pegawai merupakan indikator utama keberhasilan perusahaan dalam mencapai efektivitas dan efisiensi kerja (Locke, 1976). Oleh karena itu, meningkatkan kinerja karyawan menjadi salah satu permasalahan sentral dalam pengelolaan organisasi. Menurut Robbins & Judge (2017), kinerja mencerminkan hasil kerja atau capaian seseorang dalam menyelesaikan tugas selama periode tertentu. Faktor-faktor seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja merupakan variabel yang secara signifikan memengaruhi kualitas kinerja tersebut (Burhan et al., 2014).

Kepemimpinan memegang peranan penting dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk mengarahkan, memengaruhi, dan menggerakkan individu atau kelompok untuk bertindak sesuai dengan sasaran organisasi. Kepemimpinan yang efektif mampu memunculkan motivasi kerja yang tinggi pada karyawan, sehingga mereka terdorong untuk menunjukkan kinerja yang optimal (Yukl et al., 2019). Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pimpinan memainkan peran krusial dalam menentukan sejauh mana karyawan mampu mencapai atau gagal dalam menampilkan kinerja yang optimal (Hakiki et al., 2023). Pemimpin yang tidak hanya mengandalkan kekuasaan, tetapi juga mampu menginspirasi dan memotivasi bawahan, cenderung lebih berhasil dalam mencapai target organisasi (Bass et al., 2008).

Budaya kerja merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi peningkatan kinerja karyawan, yang tercermin melalui kebiasaan dan nilai-nilai yang secara berkelanjutan diimplementasikan oleh para karyawan dalam lingkungan organisasi. Budaya kerja yang positif menciptakan suasana kerja yang kondusif melalui interaksi harmonis antara rekan kerja, pimpinan, dan lingkungan fisik kerja, yang pada akhirnya berdampak pada meningkatnya kinerja individu maupun kolektif (Powley & Cameron, 2020). Budaya kerja yang sehat mampu mendorong karyawan untuk bekerja secara produktif, sedangkan budaya yang negatif dapat menurunkan semangat kerja dan produktivitas (Mahawati et al, 2023).

Perusahaan dapat menginternalisasi budaya kerja melalui pembakuan nilai-nilai organisasi sebagai pedoman perilaku, sehingga baik pimpinan maupun karyawan terikat pada visi, misi, dan strategi perusahaan. Hal ini membantu menciptakan sinergi serta memfasilitasi terbentuknya sikap dan perilaku kerja yang selaras dengan arah organisasi (Schein, 2010).

Selain budaya kerja, kepuasan kerja juga menjadi faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan. Kepuasan kerja menggambarkan reaksi emosional karyawan terhadap pekerjaannya, yang muncul dari evaluasi antara harapan yang dimiliki dengan kenyataan hasil

DOI: https://doi.org/10.17509/manajerial.v24i1.83633
ISSN: 1412-6613 & E-ISSN: 2527-4570

kerja yang dialami (Judge et al., 2017). Faktor-faktor seperti sistem komunikasi, transparansi, pengakuan atas kinerja, serta budaya organisasi berperan penting dalam menciptakan kepuasan kerja (Putra & Fitri, 2020). Kepuasan kerja yang tinggi seringkali menimbulkan sikap positif terhadap pekerjaan, sekaligus memperkuat loyalitas karyawan dan mendorong peningkatan produktivitas. Sebaliknya, ketidakpuasan akan melahirkan perilaku negatif seperti demotivasi, penurunan kinerja, hingga turnover (Judge et al., 2017).

Masalah produktivitas menjadi tantangan umum di banyak organisasi. Penurunan produktivitas individu, Jika masalah ini tidak segera diatasi, hal tersebut dapat memberikan dampak negatif yang signifikan terhadap kinerja keseluruhan organisasi. Karena itu, sangat penting untuk memastikan bahwa gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan kepuasan kerja berada dalam kondisi yang optimal dan saling mendukung agar kinerja dapat terjaga atau ditingkatkan (Luthans & Doh, 2018).

PT Herbal Salam adalah perusahaan yang bergerak di bidang produksi obat tradisional sejak 2011 dan menerapkan prinsip CPOTB dari BPOM. Dalam praktiknya, penerapan CPOTB menuntut kecepatan, ketelitian, dan kepatuhan yang tinggi dari karyawan. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang mendukung, budaya kerja yang disiplin, serta kepuasan kerja menjadi faktor kunci yang harus diperhatikan untuk meningkatkan kinerja pegawai (Decuypere & Schaufeli, 2020).

Berdasarkan data yang dikumpulkan selama satu tahun oleh peneliti di PT Herbal Salam menunjukkan bahwa perusahan selalu mencapai target yang telah ditetapkan dalam memenuhi permintaan produk oleh konsumen dalam jumlah yang melebihi dari biasanya dengan tanpa penambahan tenaga kerja dan dikerjakan dalam waktu satu shift walau terkadang ditambah dengan tambahan jam kerja *(overtime*), Sementara itu, gaji pokok yang diterima oleh sebagian karyawan dengan masa kerja kurang dari dua tahun masih berada di bawah ketentuan Upah Minimum Regional (UMR) yang ditetapkan oleh pemerintah. Peneliti menemukan sebagian besar karyawan senang bahkan tidak ada perasaan tekanan ketika memiliki upah dibawah UMR dan dituntut untuk lembur. Hal ini ditunjukan dengan data setahun terakhir tidak ada karyawan yang mengundurkan diri, bahkan sebagian besar karyawan yg bekerja sudah lebih dari tiga tahun. Setelah mengamati dengan seksama di lapangan, peneliti mengidentifikasi beberapa faktor yang berkontribusi terhadap meningkatnya kinerja karyawan. Faktor-faktor yang berkontribusi terhadap hal ini antara lain gaya kepemimpinan yang digunakan, budaya kerja dan kepuasan kerja. Banyak karyawan yang merasa cocok dengan gaya kepemimpinan atasannya, sehingga nyaman dalam memberikan arahan kerja. Penting untuk mempertimbangkan tidak hanya kondisi fisik tempat kerja tetapi juga budaya kerja dan kepuasan kerja, karena hal ini dapat berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketika faktor-faktor tersebut optimal, karyawan akan tercipta rasa kekeluargaan sehingga karyawan akan merasakan kenyamanan yang berdampak kemudahan pimpinan dalam memberi arahan.

2. KAJIAN PUSTAKA

2.1 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan pendekatan atau strategi yang digunakan pemimpin dalam memengaruhi, membimbing, dan memotivasi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Yukl et al. (2019), terdapat berbagai jenis gaya kepemimpinan seperti demokratis, otoriter, delegatif, birokratis, kharismatik, dan situasional. Gaya demokratis cenderung partisipatif, sementara otoriter lebih menekankan pada perintah satu arah. Gaya laissez-faire memberikan kebebasan kepada karyawan, sedangkan gaya birokratis menekankan aturan dan prosedur. Kepemimpinan kharismatik mengandalkan daya tarik

DOI: https://doi.org/10.17509/manajerial.v24i1.83633
ISSN: 1412-6613 & E-ISSN: 2527-4570

pribadi dan visi, sementara gaya situasional menyesuaikan pendekatan dengan kondisi bawahan (Hersey & Blanchard, 1988; Northouse, 2025).

Beberapa penelitian menunjukkan hasil yang beragam terkait pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Rafia et al. (2020) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memberikan dampak langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan, namun memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan tingkat keterlibatan karyawan dalam organisasi. Pemimpin dengan gaya ini cenderung mampu menciptakan motivasi intrinsik, meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi, serta mendorong keterlibatan emosional karyawan terhadap tugas dan tujuan perusahaan. Temuan serupa dikemukakan oleh Bija (2021), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan bersama budaya dan kepuasan kerja memengaruhi keterikatan pegawai. Namun, Rothacker & Hauer (2014) menemukan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan komitmen pegawai tidak signifikan, menunjukkan perlunya pemilihan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karakter organisasi.

2.2 Budaya Kerja

Budaya kerja merujuk pada seperangkat nilai, norma, serta kebiasaan yang dianut dan dijalankan dalam suatu organisasi, yang secara kolektif membentuk pola perilaku karyawan dalam bekerja. Lingkungan kerja yang dipengaruhi oleh budaya yang positif akan mendorong terciptanya suasana kerja yang kondusif, meningkatkan kolaborasi antar individu, serta memperkuat rasa memiliki dan identitas karyawan terhadap organisasi. Budaya semacam ini turut berperan dalam mendorong produktivitas dan pencapaian tujuan perusahaan secara berkelanjutan. Budaya ini membentuk cara berpikir dan bertindak karyawan dalam menjalankan tugasnya, sekaligus menjadi fondasi dalam membangun semangat kerja dan loyalitas.

Menurut Sonnentag (2018), budaya perusahaan memiliki peranan yang signifikan dalam membentuk tingkat kepuasan serta kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang ditopang oleh budaya organisasi yang sehat, inklusif, dan suportif dapat meningkatkan rasa nyaman, keterlibatan, serta loyalitas karyawan. Hal ini pada akhirnya berdampak pada meningkatnya motivasi kerja dan produktivitas secara keseluruhan. Ketika budaya perusahaan selaras dengan nilai-nilai pribadi karyawan, maka kemungkinan besar mereka akan menunjukkan performa kerja yang optimal dan berkontribusi secara positif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Budaya kerja yang terbuka, partisipatif, dan memberi penghargaan akan meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan. Penelitian Alfiyansyah et al. (2024) menunjukkan bahwa budaya perusahaan secara langsung dan tidak langsung (melalui kepuasan kerja) memengaruhi kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan Rizqina et al. (2017), yang menempatkan budaya kerja sebagai variabel kunci dalam meningkatkan performa pegawai.

2.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap positif yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan, yang timbul dari perbandingan antara harapan dan kenyataan yang diterima. Faktor-faktor seperti lingkungan kerja, hubungan dengan atasan, gaji, dan kesempatan berkembang sangat memengaruhi tingkat kepuasan. Kepuasan kerja yang tinggi akan berdampak pada meningkatnya loyalitas dan produktivitas.

Penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya kerja berkontribusi terhadap kepuasan kerja. Rafia et al. (2020) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak signifikan terhadap kepuasan kerja. Alfiyansyah et al. (2024) menyatakan bahwa kepuasan kerja juga berperan sebagai variabel moderasi antara gaya

DOI: https://doi.org/10.17509/manajerial.v24i1.83633
ISSN: 1412-6613 & E-ISSN: 2527-4570

kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja. Selain itu, Dewi (2017) mengungkapkan bahwa pemberdayaan pegawai meningkatkan kepuasan kerja, sementara kepemimpinan tidak memberikan pengaruh signifikan terhadapnya.

2.4 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan mencerminkan hasil kerja individu berdasarkan standar yang ditentukan oleh organisasi, mencakup produktivitas, kualitas, efisiensi, dan ketepatan waktu. Faktor yang memengaruhi kinerja antara lain adalah kepemimpinan, budaya organisasi, dan tingkat kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memperhatikan ketiga aspek tersebut secara terpadu dalam upaya meningkatkan kinerja.

Alfiyansyah et al. (2024) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan, budaya perusahaan, dan kepuasan kerja semuanya memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja. Selain itu, kepuasan kerja memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan budaya terhadap kinerja karyawan. Penelitian oleh Rafia et al. (2020) menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan (employee engagement) menjadi mediator penting, sementara Bija (2021) menekankan pentingnya employee engagement sebagai hasil dari gaya kepemimpinan dan budaya kerja yang sehat dalam mendorong kinerja pegawai.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di PT Herbal Salam dengan jumlah populasi sebanyak 91 orang karyawan. 75 responden terpilih menjadi sampel penelitian dengan menggunakan teknik convenience sampling. Kriteria inklusi dalam penelitian ini adalah karyawan yang telah bekerja minimal satu tahun, berusia di atas 19 tahun, dan bekerja sebagai operator produksi. Direksi sebanyak dua orang, manajer sebanyak lima orang, dan supervisor sebanyak sembilan orang tidak diikutsertakan dalam penelitian ini karena tidak terlibat langsung dalam proses produksi harian dan sebagian di antaranya merupakan objek dalam aspek kepemimpinan dan manajerial yang sedang dikaji.

Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang dirancang dalam format Google Form untuk memudahkan distribusi dan pengisian oleh responden yang disebarkan secara daring. Kuesioner ini berisi pernyataan-pernyataan yang mengukur persepsi responden terhadap variabel gaya kepemimpinan, budaya kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Sebelum digunakan, kuesioner telah diuji coba untuk memastikan kejelasan dan kelayakan isi.

Data yang terkumpul dianalisis secara statistik menggunakan bantuan perangkat lunak SPSS. Tahap pertama adalah analisis deskriptif untuk melihat distribusi dan karakteristik data. Selanjutnya dilakukan analisis regresi linear berganda untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan secara simultan.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan tabel dapat diketahui bahwa berdasarkan jenis kelamin yang menjadi responden penelitian ini, didominasi oleh laki-laki sebesar 85,3% sedangkan perempuan sebesar 14,7 %. Sebagian besar berusia diatas 25 tahun(56%), dan bekerja diatas 3 tahun dan 5 tahun (46,7%).

DOI: https://doi.org/10.17509/manajerial.v24i1.83633
ISSN: 1412-6613 & E-ISSN: 2527-4570

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Perempuan	11	14,7
	Laki-laki	64	85,3
	Jumlah	75	100
Umur Responden	Di atas 19 Tahun	18	24,0
	Di atas 25 Tahun	42	56,0
	Di atas 35 Tahun	15	20,0
	Jumlah	75	100
Lama Bekerja	Di atas 1 Tahun	5	6,7
	Di atas 3 Tahun	35	46,7
	Di atas 5 Tahun	35	46,7
	Jumlah	**75**	**100**

Tabel 2. Interpretasi Hasil Kuesioner

Aspek	No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS	Skor	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan	1	Pemimpin saya menginspirasi saya untuk melakukan yang terbaik dalam pekerjaan saya.	0	2	11	38	24	309	Puas
	2	Pemimpin saya memberi penghargaan kepada saya ketika saya mencapai target yang ditetapkan.	1	1	24	35	14	285	Puas
	3	Pemimpin saya menggunakan hukuman atau teguran ketika saya tidak memenuhi harapan kerja.	0	3	18	36	18	294	Puas
	4	Dukungan dari pemimpin mempengaruhi kualitas pekerjaan saya secara positif.	0	1	8	33	33	323	Sangat Puas
	5	Pemimpin saya jarang terlibat dalam pekerjaan sehari-hari saya.	9	15	28	16	7	222	Netral
		Total Skor						**1.433**	
		Rata-rata Skor						**286,6**	**Puas**
Budaya Kerja	1	Ada komunikasi terbuka antara manajemen dan karyawan.	1	4	20	31	19	288	Puas
	2	Saya merasa nyaman menyampaikan ide atau saran kepada atasan.	1	2	18	33	21	296	Puas
	3	Budaya kerja mendorong kerja tim yang kuat.	1	0	4	40	30	323	Sangat Puas
	4	Rekan kerja saling mendukung dalam menyelesaikan tugas.	0	1	8	33	33	323	Sangat Puas
	5	Budaya perusahaan menghargai waktu pribadi di luar jam kerja.	1	3	12	42	17	296	Puas
		Total Skor						**1.526**	
		Rata-rata Skor						**305,2**	**Puas**
Kepuasan Kerja	1	Saya puas dengan gaji yang saya terima.	1	3	31	30	10	270	Puas
	2	Saya nyaman dengan kondisi fisik tempat kerja (fasilitas, kebersihan, pencahayaan).	0	0	11	41	23	312	Puas
	3	Saya merasa didukung oleh rekan kerja dalam menyelesaikan tugas.	0	1	8	44	22	330	Sangat Puas
	4	Perusahaan memberikan pelatihan cukup untuk meningkatkan keterampilan saya.	0	1	11	40	23	310	Puas
	5	Saya puas dengan cara atasan saya memimpin tim.	0	4	10	41	20	302	Puas
		Total Skor						**1.524**	
		Rata-rata Skor						**304,8**	**Puas**

DOI: https://doi.org/10.17509/manajerial.v24i1.83633
ISSN: 1412-6613 & E-ISSN: 2527-4570

Aspek	No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS	Skor	Kesimpulan
Kinerja Karyawan	1	Saya selalu mencapai target kerja yang ditetapkan.	0	0	7	39	29	322	Sangat Puas
	2	Produktivitas saya meningkat berkat dukungan dari pemimpin.	1	1	14	37	22	357	Sangat Puas
	3	Saya dapat berkolaborasi lebih baik dengan rekan kerja atau tim.	0	0	4	43	28	324	Sangat Puas
	4	Budaya kerja mendorong saya untuk bekerja lebih efektif dan efisien.	0	0	5	40	30	325	Sangat Puas
	5	Saya termotivasi untuk bekerja lebih baik.	0	0	4	28	43	339	Sangat Puas
		Total Skor						**1.667**	
		Rata-rata Skor						**333,4**	**Sangat Puas**

Tabel 3. Uji Hipotesis

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients (Beta)	t	Sig.
	B	Std. Error			
(Constant)	1.057	0.313	—	3.382	0.001
Gaya Kepemimpinan	0.048	0.096	0.046	0.498	0.620
Budaya Kerja	0.358	0.109	0.384	3.274	0.002
Kepuasan Kerja	0.400	0.103	0.439	3.862	0.000

Nilai skor kuesioner untuk gaya kepemimpinan rata-rata 286,6 menunjukan puas terhadap gaya kepemimpinan, namun tidak signifikan dengan skor sig. 0,620 terhadap uji T (uji hipotesis). Hal ini mencerminkan bahwa responden umumnya merasa positif terhadap cara pimpinan mereka dalam memimpin, dan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam perusahaan dianggap efektif dan sesuai dengan harapan serta kebutuhan karyawan. Tetapi dari ketiga variabel dependen yang di uji terhadap kinerja, gaya kepemimpinan memiliki urutan terbawah dalam mempengaruhi kinerja yang artinya gaya kepemimpinan yang ada tidak signifikan mempengaruhi kinerja. Hal ini terjadi dikarenakan gaya kepemimpinan yang belum sesuai.

Kepemimpinan yang diterapkan di PT Herbal Salam cenderung merepresentasikan gaya kepemimpinan demokratis yang bersifat situasional. Kepemimpinan demokratis dicirikan oleh partisipasi aktif seluruh anggota tim dalam proses pengambilan keputusan. Dalam pendekatan ini, pemimpin cenderung terbuka terhadap ide dan saran dari bawahannya, serta memberikan ruang untuk berkreasi dan bertanggung jawab dalam pekerjaan yang dilakukan (Mattayang, 2019; Robbins & Judge, 2017). Pemimpin tipe ini membangun hubungan timbal balik yang didasari rasa saling percaya dan saling menghargai.

Sementara itu, kepemimpinan situasional menekankan pada kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya berdasarkan tingkat kesiapan atau kematangan anggota tim. Inti dari teori kepemimpinan situasional adalah bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan secara universal. Pemimpin yang efektif akan mengevaluasi kondisi individu atau kelompok, baik dari sisi kompetensi maupun komitmen, kemudian menyesuaikan pendekatan kepemimpinannya secara fleksibel (Thompson et al., 2018).

Dengan menggabungkan kedua pendekatan ini, pemimpin di PT Herbal Salam tidak hanya membangun iklim kerja yang partisipatif, tetapi juga mampu mengelola berbagai situasi dan karakteristik karyawan secara adaptif. Hal ini berkontribusi pada peningkatan kenyamanan kerja dan kinerja tim secara keseluruhan, terutama dalam konteks industri yang menuntut ketelitian dan efisiensi tinggi.

DOI: https://doi.org/10.17509/manajerial.v24i1.83633
ISSN: 1412-6613 & E-ISSN: 2527-4570

Dengan gaya kepemimpinan demokratis situasional terjadi tingkat kepuasan terhadap skor nilai kuesioner, namun tidak signifikan terhadap uji T (uji hipotesis), ini diakibatkan gaya kepemimpinan tersebut banyak memberikan kelonggaran kepada karyawannya karena memberikan kesempatan kepada karyawan untuk bersama-sama mengambil keputusan, hal ini mengakibatkan karyawan merasa nyaman sehingga terjadi keterlenaan dan mengakibatkan penilaian terhadap pemimpin menjadi bukan tolak ukur yang membuat kinerja mereka baik, ditambah lagi dengan kepemimpinan situasional yang kadang berbeda dari biasanya, membuat karyawan bingung dengan kebijakan yang biasanya hasil rembukan tetiba bisa saja keputusan langsung dari pemimpin tanpa harus berdiskusi terlebih dahulu.
Dampak kepuasan terhadap gaya kepemimpinan biasanya berkorelasi dengan kinerja karyawan yang lebih baik. Ketika karyawan merasa puas dengan gaya kepemimpinan, mereka lebih mungkin untuk merasa termotivasi, dihargai, dan terlibat dalam pekerjaan mereka, sehingga dapat meningkatkan produktivitas, kreativitas, dan komitmen terhadap tujuan Perusahaan (Ranto, 2007).

Skor kepuasan yang tinggi mungkin menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah gaya yang mendukung, komunikatif, dan partisipatif. Pemimpin yang memberikan dukungan yang tepat, umpan balik yang konstruktif, dan mengakomodasi masukan dari karyawan sering kali mendapatkan tingkat kepuasan yang tinggi dari tim mereka. Kepuasan karyawan terhadap gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa pemimpin berhasil menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif. Ini mungkin mencakup aspek-aspek seperti kejelasan dalam komunikasi, pemecahan masalah yang efisien, pengakuan terhadap prestasi karyawan, dan penerapan gaya kepemimpinan yang konsisten dengan nilai-nilai perusahaan. Gaya kepemimpinan yang memuaskan berkontribusi pada hubungan kerja yang harmonis (Sonnentag, 2018). Karyawan yang puas dengan gaya kepemimpinan cenderung memiliki hubungan yang baik dengan pimpinan mereka, yang dapat meningkatkan kerjasama tim, mengurangi konflik, dan menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif. Implikasi untuk pengembangan kepemimpinan terhadap hasil penelitian ini memberikan umpan balik positif bagi pemimpin dan manajemen, menunjukkan bahwa pendekatan mereka dalam kepemimpinan efektif (Saifuloh, 2024). Namun, penting untuk terus mengembangkan keterampilan kepemimpinan, mendengarkan umpan balik dari karyawan, dan menyesuaikan gaya kepemimpinan sesuai dengan perubahan kebutuhan perusahaan.

Berdasarkan rata rata skor hasil kuesioner budaya kerja responden puas dengan nilai 305,2. Kepuasan karyawan terhadap budaya kerja merupakan indikator bahwa perusahaan telah berhasil menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung. Ini menunjukkan bahwa nilai-nilai, norma, dan praktik-praktik yang diterapkan dalam perusahaan selaras dengan harapan dan kebutuhan karyawan, menciptakan suasana kerja yang nyaman dan produktif. Kepuasan dengan budaya kerja biasanya berbanding lurus dengan peningkatan kinerja dan produktivitas. Karyawan yang puas cenderung lebih termotivasi, memiliki loyalitas yang lebih tinggi, dan berkomitmen untuk mencapai tujuan perusahaan. Mereka juga lebih mungkin untuk bekerja dengan antusias dan berkontribusi secara maksimal, yang pada akhirnya meningkatkan hasil kerja keseluruhan. Kepuasan dengan budaya kerja juga berdampak positif pada tingkat retensi karyawan. Ketika karyawan merasa puas dengan budaya kerja, mereka cenderung ingin bertahan lebih lama dalam perusahaan. Ini mengurangi tingkat turnover, menghemat biaya perekrutan, dan membantu mempertahankan pengetahuan serta keterampilan yang ada di dalam perusahaan.

Lingkungan kerja yang membentuk budaya organisasi yang positif dapat berkontribusi secara signifikan terhadap kesejahteraan psikologis dan emosional karyawan. Ketika

DOI: https://doi.org/10.17509/manajerial.v24i1.83633
ISSN: 1412-6613 & E-ISSN: 2527-4570

karyawan merasa nyaman dengan nilai-nilai, norma, serta interaksi sosial di tempat kerja, mereka cenderung menunjukkan tingkat stres yang lebih rendah, merasa lebih dihargai, serta mampu menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Budaya kerja yang sehat juga meningkatkan keterlibatan karyawan dan loyalitas terhadap organisasi (Krekel et al., 2019). Dalam jangka panjang, hal ini akan berdampak pada produktivitas serta retensi tenaga kerja yang lebih baik. Hal ini berkontribusi pada kesehatan mental dan fisik yang lebih baik, yang penting untuk produktivitas jangka panjang. Budaya kerja yang memuaskan sering mendorong kolaborasi dan inovasi. Karyawan yang merasa nyaman dan dihargai dalam lingkungan kerja mereka lebih mungkin untuk berbagi ide, bekerja sama dengan rekan kerja, dan berpartisipasi dalam inisiatif inovatif. Ini bisa menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan dalam menghadapi tantangan bisnis. Hasil kuesioner ini memberikan umpan balik positif bagi manajemen dan menunjukkan bahwa pendekatan yang diambil untuk membangun budaya kerja telah efektif. Namun, manajemen harus terus memantau dan meningkatkan aspek-aspek budaya kerja untuk memastikan bahwa kepuasan tetap tinggi dan dapat beradaptasi dengan perubahan kebutuhan karyawan dan dinamika pasar.

Berdasarkan rata rata skor hasil kuesioner kepuasan kerja responden puas dengan nilai 304,8 menunjukkan bahwa mayoritas responden merasa puas. Kepuasan kerja ini menunjukkan bahwa perusahaan telah berhasil menciptakan suasana kerja yang memenuhi kebutuhan dan harapan karyawan. Salah satu indikator kepuasan kerja bagi karyawan PT. Herbal Salam antara lain, upah atau gaji yang pada umumnya sesuai dengan harapan mereka dan beban kerja yang ada, biasanya upah atau gaji terus meningkat setiap tahunnya serta adanya bonus, tunjangan dan kompensasi lainnya. Selain itu, lingkungan kerja juga sangat mempengaruhi kepuasan kerja, karena dengan kondisi fisik tempat kerja yang nyaman, bersih dan aman. Tidak hanya itu, hubungan antara rekan kerja dan atasan juga sangat baik yang semakin menambah kepuasan kerja di perusahaan tersebut. Ditambah lagi dengan adanya budaya kerja yang suportif dan kondusif menjadikan kepuasan kerja dapat dirasakan oleh karyawan PT. Herbal Salam. Masih banyak lagi indikator-indikator lainnya seperti kesempatan pengembangan karir, keseimbangan antara kerja, ibadah dan kehidupan pribadi, rendahnya tekanan kerja dan tingkat stress, pengakuan dan apresiasi, kepastian kerja serta fasilitas kesejahteraan, semua indikator tersebut sangat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di PT. Herbal Salam.

Implikasi atau dampak kepuasaan kerja terhadap produktivitas dan kinerja, kepuasan kerja yang tinggi seringkali berbanding lurus dengan produktivitas dan kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa puas, mereka cenderung lebih bersemangat dalam menjalankan tugas-tugas mereka, menunjukkan komitmen yang lebih tinggi, dan menghasilkan output yang lebih berkualitas. Kepuasan ini juga berperan dalam meningkatkan efisiensi operasional karena karyawan yang puas biasanya lebih proaktif dan termotivasi.

Skor kepuasan kerja yang tinggi, dengan nilai 304,8 yang diperoleh dalam pengukuran internal, dapat menjadi indikator kuat terhadap peningkatan retensi tenaga kerja. Karyawan yang merasa terpenuhi dalam aspek pekerjaan mereka, baik secara intrinsik maupun ekstrinsik, cenderung memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan. Kondisi ini dapat meminimalisir tingkat perputaran tenaga kerja (turnover) serta menekan biaya tambahan yang muncul akibat proses rekrutmen dan pelatihan karyawan baru (Sani & Ekowati, 2022). Kepuasan kerja yang tinggi tidak hanya memperkuat komitmen organisasi, tetapi juga mendukung stabilitas dan efisiensi operasional perusahaan. Kepuasan kerja yang tinggi sering kali mencerminkan bahwa karyawan merasa sejahtera dan memiliki keseimbangan hidup yang baik (Griffeth et al., 2000). Perusahaan yang mampu menciptakan keseimbangan ini

DOI: https://doi.org/10.17509/manajerial.v24i1.83633
ISSN: 1412-6613 & E-ISSN: 2527-4570

membantu karyawan mengelola stres dengan lebih efektif, yang pada gilirannya meningkatkan kesehatan mental dan fisik mereka, serta kinerja di tempat kerja.

Skor yang tinggi juga dapat menunjukkan bahwa karyawan merasa didukung dalam pengembangan karier mereka, baik melalui pelatihan, mentoring, maupun peluang untuk tumbuh dalam Perusahaan (Saifuloh & Anwar, 2023). Dukungan yang baik dari pimpinan dan manajemen dalam hal ini berperan penting dalam menciptakan rasa puas dan pengembangan potensi karyawan. Hasil ini juga memberikan implikasi bagi manajemen berupa umpan balik positif bagi manajemen mengenai efektivitas strategi yang diterapkan dalam menciptakan kepuasan kerja, namun penting bagi manajemen untuk terus memantau kepuasan ini dan mengidentifikasi area yang masih bisa ditingkatkan. Ini bisa mencakup perbaikan dalam kebijakan kerja, program kesejahteraan atau pengembangan lebih lanjut dalam budaya kerja yang inklusif dan mendukung.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kinerja karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh kepuasan kerja dan budaya kerja, dengan kepuasan kerja menjadi faktor yang memberikan pengaruh paling kuat. Kepuasan kerja yang tinggi berkontribusi pada peningkatan motivasi, keterlibatan, dan produktivitas, sehingga secara langsung mendukung pencapaian kinerja optimal. Budaya kerja yang positif dan kondusif turut memperkuat pencapaian tersebut melalui penciptaan lingkungan kerja yang mendukung, nilai-nilai bersama, serta praktik kerja yang efektif. Sementara itu, gaya kepemimpinan tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dalam temuan ini, sehingga perannya dinilai kurang dominan dibandingkan dua faktor lainnya. Dengan demikian, upaya peningkatan kinerja karyawan sebaiknya difokuskan pada peningkatan kepuasan kerja dan penguatan budaya kerja yang positif di lingkungan organisasi.

6. REFERENSI

Alfiyansyah, A., Serang, S., & Imaduddin, I. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh kepuasan kerja. *SEIKO: Journal of Management & Business*, *7*(1). https://doi.org/10.24912/jmk.v7i1.32965

Bass, B. M., Stogdill, R. M., & Bass, R. R. (2008). *Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.

Bija, A. P. (2021). *Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan kepuasan kerja terhadap employee engagement di Kementerian Pertahanan* [Doctoral dissertation, Universitas Negeri Jakarta]. Repository Institusi Universitas Negeri Jakarta. https://repository.unj.ac.id/20673/1/COVER.pdf

Burhan, A., Pradhanawati, A., & Dewi, R. S. (2014). Pengaruh budaya organisasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan mediasi kepuasan kerja pada PT BPR Setia Karib Abadi Semarang. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, *3*(1), 141–153. https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jiab/article/download/4382/4229

Decuypere, A., & Schaufeli, W. (2020). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management*, *34*(1), 69–95. https://doi.org/10.1177/2397002219892197

Dewi, P. I. A. (2017). Pengaruh kepemimpinan dan pemberdayaan pegawai terhadap kepuasan kerja dan komitmen pegawai pada PDAM Tirta Mangutama Kabupaten

Badung. *Jagadhita: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, *4*(1), 1–10. https://www.ejournal.warmadewa.ac.id/index.php/jagaditha/article/view/225/185

Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, *26*(3), 463–488. https://doi.org/10.1177/014920630002600305

Hakiki, M. S., Anggraini, D. A., Fahmi, N. F., Putra, R. S., & Adinugroho, M. (2023). Individual, group dynamics, and organizational processes in the workplace: Factors for better performance and organizational success. *Journal on Education*, *6*(1), 3401–3430. https://doi.org/10.31004/joe.v6i1.3409

Hersey, P., & Blanchard, K. A. (1988). *Management of organizational behaviour: Utilizing human resources*. Prentice Hall.

Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, *102*(3), 356–374. https://doi.org/10.1037/apl0000181

Krekel, C., Ward, G., & De Neve, J. E. (2019). Employee wellbeing, productivity, and firm performance. *Saïd Business School Working Paper*, *4*. https://doi.org/10.2139/ssrn.3356581

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Dalam M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (hal. 1297–1349). Rand McNally.

Luthans, F., & Doh, J. P. (2018). *International management: Culture, strategy, and behavior*. McGraw-Hill.

Mahawati, E., Yuniwati, I., Ferinia, R., Rahayu, P. F., Fani, T., Sari, A. P., & Bahri, S. (2023). *Analisis beban kerja dan produktivitas kerja*. Yayasan Kita Menulis.

Mattayang, B. (2019). Tipe dan gaya kepemimpinan: Suatu tinjauan teoritis. *JEMMA (Journal of Economic, Management and Accounting)*, *2*(2), 45–52. https://doi.org/10.35914/jemma.v2i2.247

Northouse, P. G. (2025). *Leadership: Theory and practice*. SAGE Publications.

Powley, E. H., & Cameron, K. S. (2020). Resilience and organizational culture: A competing values perspective. Dalam *Research handbook on organizational resilience* (hal. 261–274). Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781788112215.00026

Putra, R. B., & Fitri, H. (2020). Literature review: Model pengukuran kinerja dosen dan organizational citizenship behavior berdasarkan karakteristik individu, budaya kerja dan perilaku individu. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, *2*(4), 485–512. https://doi.org/10.31933/jimt.v2i4.447

Rafia, R., Sudiro, A., & Sunaryo. (2020). The effect of transformational leadership on employee performance mediated by job satisfaction and employee engagement. *International Journal of Business, Economics and Law*, *21*(5), 119–125. https://ijbel.com/wp-content/uploads/2020/06/IJBEL21_257.pdf

Ranto, B. (2007). Korelasi antara motivasi, knowledge of entrepreneurship dan independensi dan the entrepreneur's performance pada kawasan industri kecil. *Jurnal Ilmiah Nasional*

Manajemen Usahawan Indonesia, *36*(10), 17–33. https://psb.feb.ui.ac.id/index.php?p=show_detail&id=88799&keywords=

Rizqina, Z. A., Adam, M., & Chan, S. (2017). Pengaruh budaya kerja, kemampuan, dan komitmen kerja terhadap kepuasan kerja pegawai serta dampaknya terhadap kinerja Badan Pengusahaan Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas Sabang (BPKS). *Jurnal Magister Manajemen*, *1*(1), 59–69. https://www.semanticscholar.org/paper/PENGARUH-BUDAYA-KERJA%2C-KEMAMPUAN%2C-DAN-KOMITMEN-DAN-Rizqina-Adam/6c1348282cccbc600f34376d563e57c017cd8f30

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th Global ed.). Pearson.

Rothacker, A., & Hauer, G. (2014). Leadership in multinational management: A behavior-set to motivate multicultural teams. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *130*, 226–236. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.027

Saifuloh, N. I., & Anwar, A. I. (2023, Juli). Preferences of the young generation toward housing: Is the opportunity for Islamic banks? Dalam *Proceeding of International Conference on Islamic Philanthropy* (Vol. 1, hal. 70–80). https://doi.org/10.24090/icip.v1i1.304

Saifuloh, N. I. (2024, Oktober). Innovation management for corporate sustainability: Lessons from PT Bridgestone Tire Indonesia. Dalam *International Conference on Islamic Economics (ICIE)* (Vol. 1, hal. 697–702).

Sani, A., & Ekowati, V. M. (2022). Spirituality to organizational citizenship behavior from Islamic perspective: Mediating role of spirituality at work and organizational commitment. *Journal of Islamic Marketing*, *13*(12), 2672–2694. https://doi.org/10.1108/JIMA-07-2020-0211

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Sonnentag, S. (2018). The recovery paradox: Portraying the complex interplay between job stressors, lack of recovery, and poor well-being. *Research in Organizational Behavior*, *38*, 169–185. https://doi.org/10.1016/j.riob.2018.11.002

Thompson, G., Buch, R., & Glasø, L. (2018). Low-quality LMX relationships, leader incivility, and follower responses. *Journal of General Management*, *44*(1), 17–26. https://doi.org/10.1177/0306307018788808

Yukl, G., Mahsud, R., Prussia, G., & Hassan, S. (2019). Effectiveness of broad and specific leadership behaviors. *Personnel Review*, *48*(3), 774–783. https://doi.org/10.1108/PR-03-2018-0100

DOI: https://doi.org/10.17509/manajerial.v24i1.83633
ISSN: 1412-6613 & E-ISSN: 2527-4570