

## Pengaruh Intellectual Leadership Stimulation dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi

Fatikatun Nisa' Salsabillah<sup>1</sup> Djoko Soelistya<sup>2</sup> Rahmat Agus Santoso<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Master of Management, Graduate Progam, Universitas Muhammadiyah Gresik Indonesia  
Email: elsasalsabillah4@gmail.com

### Abstract

*This study examines the effect of intellectual stimulation leadership, human resource development, and organizational culture on employee performance, with job satisfaction as a mediating variable. A quantitative approach with a survey method was employed. Data were collected through questionnaires distributed to employees of PT Gresik Mustika Timur and analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS). The results show that intellectual stimulation leadership has a positive effect on employee performance, while human resource development and organizational culture do not have a significant effect. In addition, job satisfaction has a positive effect on employee performance. The mediation analysis indicates that job satisfaction mediates the relationship between intellectual stimulation leadership and employee performance. These findings highlight the importance of intellectual stimulation in leadership practices in enhancing employee performance directly and indirectly through job satisfaction.*

**Keywords:** Intellectual Stimulation Leadership, Human Resource Development, Organizational Culture, Job Satisfaction, Employee Performance.

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh intellectual stimulation leadership, pengembangan sumber daya manusia, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap karyawan PT Gresik Mustika Timur. Data dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS). Hasil analisis menunjukkan bahwa intellectual stimulation leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $\beta > 0$ ;  $p < 0,05$ ). Pengembangan sumber daya manusia dan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ( $p > 0,05$ ). Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $\beta > 0$ ;  $p < 0,05$ ). Selain itu, kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh intellectual stimulation leadership terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan lebih dipengaruhi oleh kepemimpinan yang mampu memberikan stimulasi intelektual serta meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

**Kata kunci:** Intellectual Stimulation Leadership, Pengembangan SDM, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan.

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis yang menentukan keberlangsungan dan daya saing organisasi di era global yang dinamis. Kualitas dan

kompetensi SDM menjadi faktor krusial dalam mencapai tujuan organisasi, terutama dalam sektor industri manufaktur yang menghadapi persaingan ketat dan perubahan teknologi yang cepat (Alvani, 2023). Badan Pusat Statistik (2024) mencatat bahwa kinerja industri sangat bergantung pada efisiensi penggunaan tenaga kerja, di mana penurunan produksi mencerminkan belum optimalnya pemanfaatan kapasitas SDM dan manajemen dalam mendorong pertumbuhan industri.

Kinerja karyawan menjadi indikator utama keberhasilan organisasi karena berperan langsung dalam pelaksanaan aktivitas operasional dan pencapaian target perusahaan (Paparang et al., 2021). Namun, pencapaian kinerja optimal memerlukan dukungan berbagai faktor organisasional yang saling terkait. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, khususnya aspek Intellectual Stimulation Leadership, memiliki peran penting dalam mendorong karyawan untuk berpikir kritis, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan permasalahan kerja (Bass & Avolio, 2020). Pemimpin yang mampu menstimulasi intelektual karyawan tidak hanya mengarahkan pekerjaan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan aman secara psikologis, sehingga karyawan merasa dihargai dan terdorong untuk memberikan kontribusi optimal (Kese & Hidayat, 2021).

Selain kepemimpinan, pengembangan SDM menjadi investasi penting bagi organisasi dalam meningkatkan kemampuan teknis, konseptual, dan moral karyawan (Hasibuan, 2020). Pengembangan SDM yang efektif tidak hanya meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga memperkuat integritas, semangat kerja kolektif, dan proses pembelajaran berkelanjutan yang dapat menguatkan daya saing organisasi (Sari & Manafe, 2021). Namun, keberhasilan pengembangan SDM juga dipengaruhi oleh budaya organisasi yang berlaku. Budaya organisasi yang kuat mampu membentuk perilaku positif, meningkatkan motivasi, dan menciptakan iklim kerja yang mendukung peningkatan kinerja karyawan (Aprilianti & Syarifuddin, 2022).

Dalam konteks pengaruh antara faktor organisasional dan kinerja karyawan, kepuasan kerja menjadi variabel mediasi yang penting. Kepuasan kerja menggambarkan tingkat kesesuaian antara harapan karyawan dengan kenyataan yang diperoleh di lingkungan kerja

(Robbins & Judge, 2019). Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan motivasi tinggi, keterlibatan aktif, dan komitmen yang kuat terhadap organisasi, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja (Mukmin & Prasetyo, 2021).

Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji hubungan antara kepemimpinan, pengembangan SDM, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, namun masih terdapat inkonsistensi hasil dan gap penelitian yang perlu dijawab. Pertama, penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang beragam, di mana Ligombi et al. (2023) menemukan bahwa Intellectual Stimulation Leadership berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sementara Aprilia (2025) menunjukkan hasil yang tidak signifikan. Kedua, dalam konteks pengembangan SDM, Sari & Manafe (2021) menemukan pengaruh positif terhadap kinerja, sedangkan Nisa et al. (2023) menunjukkan hasil sebaliknya. Ketiga, sebagian besar penelitian sebelumnya dilakukan pada organisasi dengan struktur formal dan program pengembangan SDM yang terstruktur, sementara kondisi di PT Gresik Mustika Timur menunjukkan karakteristik unik dengan pengembangan SDM yang informal, budaya organisasi berbasis kebiasaan tanpa SOP baku, serta meeting berkala sebagai praktik intellectual stimulation. Gap ini menjadikan penelitian di konteks organisasi dengan karakteristik informal namun efektif menarik untuk dikaji lebih dalam, khususnya dalam memahami mekanisme mediasi kepuasan kerja yang menghubungkan faktor-faktor organisasional dengan kinerja karyawan.

PT Gresik Mustika Timur, perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang produksi tepung kayu, tepung batok kelapa, dan tepung PKE, menghadapi tantangan dalam mempertahankan kinerja yang optimal. Data produksi menunjukkan fluktuasi pencapaian selama periode 2022-2024, di mana pada tahun 2023 terjadi penurunan produksi hingga 20% dari tahun sebelumnya. Meskipun terjadi pemulihan pada tahun 2024, capaian tersebut lebih disebabkan oleh penyesuaian target daripada peningkatan kapasitas kerja yang nyata. Kondisi serupa terlihat pada data omset perusahaan yang mengalami penurunan signifikan pada tahun 2024 dibandingkan tahun 2023.

Di sisi lain, perusahaan telah menerapkan praktik kepemimpinan transformasional melalui meeting rutin, briefing harian, dan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan. Namun, pengembangan SDM masih dilakukan secara informal melalui knowledge

sharing tanpa program pelatihan formal yang terstruktur. Budaya organisasi yang terbentuk lebih didasarkan pada kebiasaan, nilai kekeluargaan, dan arahan lisan dibandingkan prosedur tertulis seperti SOP. Meskipun demikian, tingkat kepuasan kerja karyawan tergolong baik, dengan mayoritas karyawan merasa beban kerja sesuai kemampuan, upah memadai, dan mendapat dukungan dari pimpinan serta rekan kerja.

Fenomena di PT Gresik Mustika Timur menjadi menarik untuk diteliti karena menunjukkan dinamika yang unik antara praktik manajemen SDM yang informal namun efektif dalam menciptakan kepuasan kerja, dengan tantangan dalam mempertahankan konsistensi kinerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Intellectual Stimulation Leadership, pengembangan SDM, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penggunaan kepuasan kerja sebagai mediasi penting untuk menjelaskan mekanisme bagaimana faktor-faktor organisasional bertransformasi menjadi perilaku kerja yang nyata dalam bentuk peningkatan kinerja.

Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dengan memperluas pemahaman tentang peran kepemimpinan transformasional, khususnya aspek intellectual stimulation, dalam konteks perusahaan manufaktur dengan karakteristik budaya informal. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis bagi manajemen PT Gresik Mustika Timur dalam mengoptimalkan praktik kepemimpinan, merancang program pengembangan SDM yang lebih terstruktur, dan memperkuat budaya organisasi yang mendukung peningkatan kinerja berkelanjutan..

## **LANDASAN TEORI**

### **ANDASAN TEORI**

#### **Teori Agensi (Agency Theory)**

Teori keagenan yang dikemukakan oleh Jensen & Meckling (1976) menjelaskan bahwa hubungan keagenan merupakan sebuah kontrak yang terjadi antara dua pihak, yaitu manajer (*agent*) dengan pemegang saham (*principal*). Anggrainy & Priyadi (2019) menjelaskan bahwa perusahaan berperan sebagai penghubung antara pemilik perusahaan

(*principal*) dengan manajemen (*agent*) melalui sebuah kontrak kerja. Dalam konteks penelitian ini, teori agensi menjadi relevan karena konflik antara *principal* dan *agent* dapat timbul akibat pilihan tindakan agen yang tidak selalu sesuai dengan keinginan prinsipal. Pemilik perusahaan mengharapkan manajemen untuk mengelola organisasi secara optimal guna mencapai tujuan perusahaan, termasuk dalam memaksimalkan kinerja karyawan melalui praktik kepemimpinan yang efektif, pengembangan SDM yang berkelanjutan, dan pembangunan budaya organisasi yang mendukung. Berdasarkan teori keagenan, kinerja karyawan dapat menjadi alat ukur untuk menilai efektivitas manajemen dalam menjalankan amanahnya kepada pemilik perusahaan.

### **Kinerja Karyawan**

Mangkunegara (2021) menjelaskan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja karyawan dalam organisasi mencerminkan kemampuan perusahaan yang sebenarnya dalam mencapai tujuan organisasi. Kasmir (2019) menyatakan bahwa kinerja karyawan mencakup hasil kerja dan tindakan kerja yang dicapai dengan memenuhi tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam jangka waktu tertentu. Kinerja yang buruk akan menghambat pencapaian tujuan organisasi karena karyawan adalah pelaksana utama seluruh aktivitas operasional perusahaan. Kinerja karyawan yang optimal dapat tercapai apabila faktor-faktor pendukung seperti kepemimpinan, pengembangan SDM, dan budaya organisasi berjalan dengan baik dalam lingkungan kerja yang kondusif. Pada penelitian ini kinerja karyawan diukur menggunakan indikator kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, dan efektivitas.

### **Intellectual Stimulation Leadership**

*Intellectual Stimulation Leadership* merupakan salah satu dimensi utama dari gaya kepemimpinan transformasional yang menekankan pada kemampuan seorang pemimpin dalam mendorong karyawan untuk berpikir secara kritis, kreatif, dan inovatif melalui tantangan intelektual yang diberikan (Bass & Avolio, 2020). Aprilia (2025) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional dengan stimulasi intelektual tidak hanya menggerakkan pengikut untuk mencapai tujuan organisasi, tetapi juga mengangkat tingkat moralitas, nilai,

dan motivasi mereka. Pemimpin yang menerapkan *intellectual stimulation* menciptakan lingkungan kerja yang menantang pola pikir lama, menginspirasi karyawan untuk mempertanyakan status quo, dan menumbuhkan cara pandang baru dalam menyelesaikan masalah (Pawar, 2019). *Intellectual stimulation* mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan karena pemimpin yang mampu menstimulasi ide-ide baru dapat membuat karyawan merasa dihargai kontribusi pikirannya, lebih bersemangat untuk belajar, serta terdorong untuk melakukan inovasi dalam menyelesaikan tugasnya.

### **Pengembangan SDM**

Hasibuan (2020) menjelaskan bahwa pengembangan SDM adalah usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan maupun jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pengembangan SDM pada dasarnya merupakan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan secara konseptual maupun teoritis melalui pelatihan dan berorientasi untuk investasi jangka panjang di masa depan (Nisa et al., 2023). Priansa (2018) menyatakan bahwa pengembangan adalah suatu proses pendidikan jangka panjang yang memanfaatkan prosedur sistematis dan terorganisir, dimana personil manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum. Pengembangan SDM mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan karena dengan adanya pengembangan yang baik, karyawan akan memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja. Semakin baik pengembangan SDM yang dilakukan perusahaan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan karyawan.

### **Budaya Organisasi**

Robbins & Judge (2019) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem berbagi nilai yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya. Hartawan (2021) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berpikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi memberikan suatu kerangka kerja yang menata dan mengarahkan perilaku positif terhadap

kinerja karyawan di dalam organisasi (Aprilianti & Syarifuddin, 2022). Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan karena budaya yang kuat akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, nyaman dan aman untuk bekerja sehingga karyawan dapat bekerja dengan optimal. Semakin kuat budaya organisasi yang diterapkan, maka semakin baik pula kinerja karyawan yang dihasilkan.

### **Kepuasan Kerja**

Hasibuan (2017) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Robbins & Judge (2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya yang menunjukkan tingkat kesesuaian antara harapan yang dimiliki dengan kenyataan yang diperoleh di lingkungan kerja. Kepuasan kerja mencakup perasaan positif yang dihasilkan dari evaluasi terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti gaji, supervisi, promosi, serta hubungan sosial di tempat kerja (Yulianingsih, 2022). Kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan karena karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan menunjukkan sikap positif, lebih termotivasi, dan memiliki komitmen yang tinggi dalam menyelesaikan tugasnya. Kepuasan kerja juga berperan strategis sebagai jembatan (mediator) antara faktor-faktor organisasi seperti kepemimpinan, pengembangan SDM, dan budaya organisasi dengan kinerja karyawan (Mukmin & Prasetyo, 2021).

### **Pengaruh Antar-Variabel dan Hipotesis**

#### **1. Pengaruh *Intellectual Stimulation Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan**

Dalam teori agensi dijelaskan bahwa *principal* (pemegang saham) mengharapkan *agent* (manajemen) untuk menjalankan kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pemimpin yang mampu menstimulasi intelektual karyawan dapat mendorong mereka untuk berpikir kritis dan inovatif sehingga menghasilkan kinerja yang optimal. Penelitian oleh Ligombi et al. (2023) dan Jaya (2023) mengemukakan bahwa *Intellectual Stimulation Leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.  $H_{a1}$ : *Intellectual Stimulation Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

## 2. Pengaruh Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Karyawan

Teori agensi menjelaskan bahwa *principal* mengharapkan *agent* untuk mengembangkan kompetensi karyawan agar dapat bekerja secara optimal. Pengembangan SDM yang baik akan meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawan sehingga kinerja yang dihasilkan juga meningkat. Penelitian oleh Sari & Manafe (2021) dan Andayani & Hirawati (2021) memiliki hasil bahwa pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Ha<sub>2</sub>: Pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

## 3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut teori agensi, *principal* membutuhkan *agent* untuk membangun budaya organisasi yang kuat agar dapat mendorong perilaku positif karyawan dan meningkatkan kinerja. Budaya organisasi yang kondusif akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman sehingga karyawan dapat bekerja dengan optimal. Penelitian oleh Syahab et al. (2022) dan Saebah & Merthayasa (2024) memiliki hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Ha<sub>3</sub>: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

## 4. Pengaruh *Intellectual Stimulation Leadership* Terhadap Kepuasan Kerja

Pemimpin yang mampu menstimulasi intelektual karyawan akan menciptakan lingkungan kerja yang menghargai ide dan kontribusi pemikiran karyawan, sehingga karyawan merasa dihargai dan puas dengan pekerjaannya. Penelitian oleh Upadhyay (2023) dan Aprilia (2025) menunjukkan bahwa *Intellectual Stimulation Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Ha<sub>4</sub>: *Intellectual Stimulation Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

## 5. Pengaruh Pengembangan SDM Terhadap Kepuasan Kerja

Pengembangan SDM yang baik akan membuat karyawan merasa diperhatikan dan dihargai oleh perusahaan, sehingga timbul rasa puas yang memperkuat kinerjanya. Penelitian oleh Alvani (2023) dan Keltu (2024) memiliki hasil bahwa pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Ha<sub>5</sub>: Pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

6. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif dan fleksibel sehingga memberikan rasa nyaman dan puas kepada karyawan. Penelitian oleh Wiratama & Santoso (2022) dan Mukmin & Prasetyo (2021) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Ha<sub>6</sub>: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

7. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan menunjukkan motivasi tinggi, keterlibatan aktif, dan komitmen yang kuat, sehingga berdampak positif pada peningkatan kinerja. Penelitian oleh Paparang et al. (2021) dan Mukmin & Prasetyo (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Ha<sub>7</sub>: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

8. Pengaruh *Intellectual Stimulation Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Kepemimpinan yang menstimulasi intelektual tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja sebagai mediator. Penelitian oleh Puspitaria & Hendarsjah (2022) dan Ligombi et al. (2023) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara *Intellectual Stimulation Leadership* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Ha<sub>8</sub>: *Intellectual Stimulation Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

9. Pengaruh Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Pengembangan SDM yang efektif akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja. Penelitian oleh Alvani (2023) dan Keltu (2024) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Ha<sub>9</sub>: Pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

#### 10. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Budaya organisasi yang kuat akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang selanjutnya akan meningkatkan kinerja mereka. Penelitian oleh Wiratama & Santoso (2022) dan Saebah & Merthayasa (2024) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Ha<sub>10</sub>: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan dianalisis menggunakan uji regresi linear berganda dengan metode Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS). Pendekatan kuantitatif yaitu penelitian yang mendeskripsikan masalah dengan hasil yang dapat digeneralisasikan. Pendekatan ini dipilih karena mempertimbangkan kompleksitas model penelitian yang melibatkan variabel mediasi, sehingga SEM-PLS menjadi metode yang tepat untuk menganalisis hubungan antar variabel secara simultan.

### Populasi dan Sampel

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Gresik Mustika Timur yang berjumlah 150 orang. Teknik pengambilan sampel yang dilakukan adalah *sampling jenuh* atau sensus, yaitu teknik penentuan sampel dengan menggunakan semua anggota populasi sebagai sampel penelitian (Sugiyono, 2019). Metode ini dipilih karena jumlah populasi relatif kecil dan terjangkau untuk dijadikan responden seluruhnya, sehingga total sampel dalam penelitian ini adalah 150 responden karyawan PT Gresik Mustika Timur yang tersebar di berbagai divisi meliputi HRD/Personalia (2 orang), Produksi (138 orang), Marketing & Penjualan (2 orang), Keuangan & Administrasi (4 orang), dan Logistik & Gudang (4 orang)..

### Jenis Data dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber pertama melalui penyebaran kuesioner kepada responden (Sinambela, 2021). Data primer dikumpulkan melalui kuesioner

terstruktur yang disebarkan kepada karyawan PT Gresik Mustika Timur untuk mengukur persepsi mereka terhadap *intellectual stimulation leadership*, pengembangan SDM, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Penggunaan data primer memungkinkan peneliti untuk memperoleh informasi yang akurat dan relevan sesuai dengan tujuan penelitian.

### **Definisi Operasional variabel penelitian**

Definisi operasional variabel adalah penjelasan mengenai cara mengukur suatu variabel sehingga dapat dioperasionalkan dalam penelitian. Penelitian ini menggunakan lima variabel yang terdiri dari tiga variabel independen (eksogen), satu variabel dependen (endogen), dan satu variabel mediasi. Berikut adalah definisi operasional masing-masing variabel:

#### **1. *Intellectual Stimulation Leadership* ( $X_1$ )**

*Intellectual Stimulation Leadership* merupakan perilaku pemimpin yang mendorong bawahan untuk berpikir kritis, kreatif, dan inovatif dalam memecahkan masalah serta melihat permasalahan dari perspektif yang berbeda (Bass & Avolio, 2020). Variabel ini diukur menggunakan empat indikator yang diadaptasi dari Bass & Avolio (2020): (a) mendorong berpikir kritis, (b) menstimulasi kreativitas, (c) mengajak mencari solusi alternatif, dan (d) menghargai perbedaan pendapat. Pengukuran dilakukan menggunakan 12 item pernyataan dengan skala Likert 1-5.

#### **2. Pengembangan SDM ( $X_2$ )**

Pengembangan SDM adalah upaya untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan karyawan melalui proses pembelajaran yang terstruktur maupun tidak terstruktur guna mendukung peningkatan kinerja (Hasibuan, 2020). Variabel ini diukur melalui tiga indikator yang diadaptasi dari Krismiyati (2022): (a) motivasi, (b) kepribadian, dan (c) keterampilan. Pengukuran dilakukan menggunakan 9 item pernyataan dengan skala Likert 1-5.

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

Budaya organisasi adalah sistem nilai, keyakinan, norma, dan kebiasaan yang dianut bersama oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi

lainnya (Robbins & Judge, 2019). Variabel ini diukur menggunakan tiga indikator yang diadaptasi dari Pamungkas et al. (2023): (a) nilai dominan, (b) aturan, dan (c) iklim organisasi. Pengukuran dilakukan menggunakan 9 item pernyataan dengan skala Likert 1-5.

#### 4. Kepuasan Kerja (Z)

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya (Hasibuan, 2017). Variabel ini diukur menggunakan empat indikator yang diadaptasi dari Robbins & Judge (2019): (a) pekerjaan, (b) upah, (c) pengawas, dan (d) rekan kerja. Pengukuran dilakukan menggunakan 12 item pernyataan dengan skala Likert 1-5.

#### 5. Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2021). Variabel ini diukur menggunakan empat indikator yang diadaptasi dari Silaen et al. (2021): (a) kualitas kerja, (b) kuantitas kerja, (c) ketepatan waktu, dan (d) efektivitas. Pengukuran dilakukan menggunakan 12 item pernyataan dengan skala Likert 1-5.

Pengukuran variabel penelitian menggunakan skala Likert dengan rentang skor 1 sampai 5. Setiap pilihan jawaban memiliki bobot nilai yang berbeda untuk mengetahui alternatif jawaban yang dipilih responden. Untuk menghitung nilai jenjang interval (NJI) menggunakan rumus sebagai berikut:

$$NJI = \frac{Skor\ Tertinggi - Skor\ Terendah}{Jumlah\ Kriteria\ Jawaban} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

#### Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling - Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan menggunakan software SmartPLS versi 4.0. Pemilihan metode SEM-PLS didasarkan pada kemampuannya untuk menganalisis hubungan struktural yang kompleks dengan variabel mediasi. Tahapan analisis data meliputi:

1. Analisis Statistik Deskriptif: untuk menggambarkan karakteristik responden dan deskripsi variabel penelitian.
2. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*): meliputi uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk.
3. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*): meliputi uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) dan *predictive relevance* ( $Q^2$ ).
4. Uji Hipotesis: untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel dengan menggunakan nilai *t-statistic* dan *p-value* pada tingkat signifikansi 5% ( $\alpha = 0,05$ ).
5. Uji Mediasi: untuk menganalisis peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara variabel independen dengan kinerja karyawan, dengan membandingkan

## ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini melibatkan 150 karyawan PT Gresik Mustika Timur sebagai responden. Berdasarkan jenis kelamin, mayoritas responden adalah laki-laki (97,3%) dan perempuan (2,7%). Dominasi karyawan laki-laki disebabkan oleh karakteristik pekerjaan industri yang membutuhkan kekuatan fisik dan jam kerja panjang termasuk shift malam. Dilihat dari usia, responden didominasi kelompok usia 30-35 tahun (62,7%), diikuti 36-41 tahun (22,7%), dan 24-29 tahun (7,3%). Kelompok usia 30-35 tahun dianggap berada dalam masa produktivitas puncak dengan pengalaman kerja yang memadai. Dari segi pendidikan, mayoritas responden berpendidikan SMA/SMK (92,7%), S1 (6%), dan S2 (1,3%). Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan lebih membutuhkan tenaga kerja dengan keterampilan teknis dasar yang dapat dikembangkan melalui pelatihan internal. Berdasarkan jabatan, divisi produksi mendominasi dengan 92%, sedangkan HRD/Personalia dan Marketing & Penjualan masing-masing 1,3%, serta Keuangan & Administrasi dan Logistik & Gudang masing-masing 2,7%.

### Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

#### Uji Validitas Konvergen

Hasil uji validitas konvergen menunjukkan semua indikator memiliki *loading factor* > 0,70, dengan nilai terendah 0,752 dan tertinggi 0,943. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

untuk semua variabel berada di atas 0,50, yaitu: *Intellectual Stimulation Leadership* (0,758), Pengembangan SDM (0,810), Budaya Organisasi (0,709), Kepuasan Kerja (0,711), dan Kinerja Karyawan (0,689). Hasil ini menunjukkan bahwa semua indikator memenuhi syarat validitas konvergen (Ghozali & Latan, 2020).

### Uji Validitas Diskriminan

Uji validitas diskriminan melalui *cross loading* menunjukkan bahwa nilai *cross loading* setiap indikator pada konstruksya lebih besar dibandingkan dengan konstruk lainnya. Nilai *cross loading* berkisar antara 0,752 hingga 0,943, memenuhi kriteria  $> 0,70$ . Selain itu, nilai AVE untuk semua variabel  $> 0,50$ , menunjukkan bahwa setiap variabel memiliki validitas diskriminan yang baik.

### Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* untuk semua variabel  $> 0,70$ . Nilai *Composite Reliability* berkisar antara 0,930 hingga 0,962, sedangkan *Cronbach's Alpha* berkisar antara 0,908 hingga 0,953. Hasil ini mengindikasikan bahwa seluruh variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi dan konsisten (Ghozali & Latan, 2020).

Tabel 1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	AVE	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
<i>Intellectual Stimulation Leadership</i> ( $X_1$ )	0,758	0,956	0,947
Pengembangan SDM ( $X_2$ )	0,810	0,962	0,953
Budaya Organisasi ( $X_3$ )	0,709	0,936	0,917
Kepuasan Kerja (Z)	0,711	0,945	0,932
Kinerja Karyawan (Y)	0,689	0,930	0,908

### Uji Hipotesis

#### Pengaruh Langsung

Hasil pengujian pengaruh langsung menunjukkan bahwa semua hipotesis diterima. *Intellectual Stimulation Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $\beta = 0,403$ ;  $t = 4,482$ ;  $p = 0,000$ ). Pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap

Kinerja Karyawan ( $\beta = -0,117$ ;  $t = 3,377$ ;  $p = 0,001$ ). Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $\beta = 0,291$ ;  $t = 3,366$ ;  $p = 0,001$ ).

*Intellectual Stimulation Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja ( $\beta = 0,384$ ;  $t = 3,672$ ;  $p = 0,000$ ). Pengembangan SDM berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja ( $\beta = 0,325$ ;  $t = 4,918$ ;  $p = 0,000$ ). Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja ( $\beta = 0,256$ ;  $t = 2,640$ ;  $p = 0,008$ ). Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $\beta = 0,387$ ;  $t = 5,748$ ;  $p = 0,000$ ).

**Tabel 3. Hasil Uji Pengaruh Langsung**

Hipotesis	<i>Original Sample</i>	<i>T-Statistic</i>	<i>P-Value</i>	Hasil
$X_1 \rightarrow Y$	0,403	4,482	0,000	Diterima
$X_2 \rightarrow Y$	-0,117	3,377	0,001	Diterima
$X_3 \rightarrow Y$	0,291	3,366	0,001	Diterima
$X_1 \rightarrow Z$	0,384	3,672	0,000	Diterima
$X_2 \rightarrow Z$	0,325	4,918	0,000	Diterima
$X_3 \rightarrow Z$	0,256	2,640	0,008	Diterima
$Z \rightarrow Y$	0,387	5,748	0,000	Diterima

### Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)

Hasil uji pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa *Intellectual Stimulation Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja ( $\beta = 0,149$ ;  $t = 3,264$ ;  $p = 0,001$ ). Perbandingan nilai t-statistik pengaruh langsung (4,482) > tidak langsung (3,264) menunjukkan mediasi parsial (*partial mediation*).

Pengembangan SDM berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja ( $\beta = 0,126$ ;  $t = 3,676$ ;  $p = 0,000$ ). Perbandingan nilai t-statistik pengaruh langsung (3,377) < tidak langsung (3,676) menunjukkan mediasi penuh (*full mediation*). Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja ( $\beta = 0,099$ ;  $t = 2,388$ ;  $p = 0,017$ ). Perbandingan nilai t-statistik pengaruh langsung (3,366) > tidak langsung (2,388) menunjukkan mediasi parsial (*partial*

mediation).

**Tabel 4. Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung**

Hipotesis	<i>Original Sample</i>	<i>T-Statistic</i>	<i>P-Value</i>	Tipe Mediasi
$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$	0,149	3,264	0,001	Parsial
$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$	0,126	3,676	0,000	Penuh
$X_3 \rightarrow Z \rightarrow Y$	0,099	2,388	0,017	Parsial

### Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

#### Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Nilai  $R^2$  untuk Kinerja Karyawan adalah 0,886 (88,6%), menunjukkan bahwa variabel independen mampu menjelaskan 88,6% variasi Kinerja Karyawan, sedangkan 11,4% dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Nilai  $R^2$  untuk Kepuasan Kerja adalah 0,677 (67,7%), menunjukkan bahwa 67,7% variasi Kepuasan Kerja dapat dijelaskan oleh variabel independen. Berdasarkan kriteria Ghazali & Latan (2020), kedua nilai  $R^2$  termasuk kategori kuat dan moderat.

#### Uji Hipotesis

##### Pengaruh Langsung

Berdasarkan hasil uji hipotesis menggunakan metode *bootstrapping* dengan tingkat signifikansi 5% ( $\alpha = 0,05$ ) dan nilai t-tabel 1,96, diperoleh hasil sebagai berikut:

**Hipotesis 1 ( $H_1$ ):** *Intellectual Stimulation Leadership* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hasil uji menunjukkan nilai *original sample* sebesar 0,403 (positif), t-statistik sebesar 4,482, dan p-value sebesar 0,000. Jika dibandingkan dengan t-tabel sebesar 1,96, maka t-hitung > t-tabel ( $4,482 > 1,96$ ) dan p-value < 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *Intellectual Stimulation Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hipotesis pertama ( $H_1$ ) **diterima**.

**Hipotesis 2 ( $H_2$ ):** Pengembangan SDM berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hasil uji menunjukkan nilai *original sample* sebesar -0,117, t-statistik sebesar 3,377, dan p-value sebesar 0,001. Meskipun nilai koefisien bernilai negatif, nilai t-hitung > t-tabel ( $3,377 > 1,96$ ) dan p-value < 0,05 ( $0,001 < 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa Pengembangan SDM

berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hipotesis kedua ( $H_2$ ) **diterima**.

**Hipotesis 3 ( $H_3$ ):** Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hasil uji menunjukkan nilai *original sample* sebesar 0,291 (positif), t-statistik sebesar 3,366, dan p-value sebesar 0,001. Nilai t-hitung > t-tabel ( $3,366 > 1,96$ ) dan p-value < 0,05 ( $0,001 < 0,05$ ), sehingga Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hipotesis ketiga ( $H_3$ ) **diterima**.

**Hipotesis 4 ( $H_4$ ):** *Intellectual Stimulation Leadership* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Hasil uji menunjukkan nilai *original sample* sebesar 0,384 (positif), t-statistik sebesar 3,672, dan p-value sebesar 0,000. Nilai t-hitung > t-tabel ( $3,672 > 1,96$ ) dan p-value < 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ), sehingga *Intellectual Stimulation Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hipotesis keempat ( $H_4$ ) **diterima**.

**Hipotesis 5 ( $H_5$ ):** Pengembangan SDM berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Hasil uji menunjukkan nilai *original sample* sebesar 0,325 (positif), t-statistik sebesar 4,918, dan p-value sebesar 0,000. Nilai t-hitung > t-tabel ( $4,918 > 1,96$ ) dan p-value < 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ), sehingga Pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hipotesis kelima ( $H_5$ ) **diterima**.

**Hipotesis 6 ( $H_6$ ):** Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Hasil uji menunjukkan nilai *original sample* sebesar 0,256 (positif), t-statistik sebesar 2,640, dan p-value sebesar 0,008. Nilai t-hitung > t-tabel ( $2,640 > 1,96$ ) dan p-value < 0,05 ( $0,008 < 0,05$ ), sehingga Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hipotesis keenam ( $H_6$ ) **diterima**.

**Hipotesis 7 ( $H_7$ ):** Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hasil uji menunjukkan nilai *original sample* sebesar 0,387 (positif), t-statistik sebesar 5,748, dan p-value sebesar 0,000. Nilai t-hitung > t-tabel ( $5,748 > 1,96$ ) dan p-value < 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ), sehingga Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hipotesis ketujuh ( $H_7$ ) **diterima**.

#### **Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)**

**Hipotesis 8 ( $H_8$ ):** *Intellectual Stimulation Leadership* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. Hasil uji menunjukkan nilai *original sample* sebesar 0,149

(positif), t-statistik sebesar 3,264, dan p-value sebesar 0,001. Nilai t-hitung > t-tabel ( $3,264 > 1,96$ ) dan p-value < 0,05 ( $0,001 < 0,05$ ), sehingga *Intellectual Stimulation Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. Perbandingan nilai t-statistik pengaruh langsung (4,482) lebih besar dari pengaruh tidak langsung (3,264) menunjukkan terjadinya mediasi parsial (*partial mediation*). Hipotesis kedelapan ( $H_8$ ) **diterima**.

**Hipotesis 9 ( $H_9$ ):** Pengembangan SDM berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. Hasil uji menunjukkan nilai *original sample* sebesar 0,126 (positif), t-statistik sebesar 3,676, dan p-value sebesar 0,000. Nilai t-hitung > t-tabel ( $3,676 > 1,96$ ) dan p-value < 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ), sehingga Pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. Perbandingan nilai t-statistik pengaruh langsung (3,377) lebih kecil dari pengaruh tidak langsung (3,676) menunjukkan terjadinya mediasi penuh (*full mediation*). Hipotesis kesembilan ( $H_9$ ) **diterima**.

**Hipotesis 10 ( $H_{10}$ ):** Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. Hasil uji menunjukkan nilai *original sample* sebesar 0,099 (positif), t-statistik sebesar 2,388, dan p-value sebesar 0,017. Nilai t-hitung > t-tabel ( $2,388 > 1,96$ ) dan p-value < 0,05 ( $0,017 < 0,05$ ), sehingga Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. Perbandingan nilai t-statistik pengaruh langsung (3,366) lebih besar dari pengaruh tidak langsung (2,388) menunjukkan terjadinya mediasi parsial (*partial mediation*). Hipotesis kesepuluh ( $H_{10}$ ) **diterima**.

#### **Pengaruh *Intellectual Stimulation Leadership* terhadap Kinerja Karyawan**

Hipotesis pertama menyatakan bahwa *intellectual stimulation leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. *Intellectual stimulation leadership* merupakan perilaku pemimpin yang mendorong karyawan untuk berpikir kritis, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan permasalahan kerja serta menghargai perbedaan pendapat (Bass & Avolio, 2020). Kepemimpinan yang mampu memberikan stimulasi intelektual diharapkan dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga berdampak pada peningkatan kinerja.

Berdasarkan hasil pengujian model struktural yang diperoleh melalui analisis SEM-PLS

menunjukkan bahwa variabel *intellectual stimulation leadership* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kategori pengaruh sedang. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan yang memberikan stimulasi intelektual kepada karyawan, maka kinerja karyawan cenderung mengalami peningkatan. Dengan demikian, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa *intellectual stimulation leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan diterima.

Hasil ini dapat terjadi karena pimpinan di PT Gresik Mustika Timur mampu memberikan arahan, perhatian, serta dorongan kepada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan secara lebih efektif. Kondisi tersebut membuat karyawan merasa dihargai dan dilibatkan dalam proses kerja, sehingga mendorong mereka untuk bekerja lebih optimal, khususnya pada lingkungan kerja industri yang menuntut ketepatan waktu dan efisiensi. Hasil penelitian ini sejalan dengan landasan teori kepemimpinan transformasional yang digunakan dalam skripsi ini, yang menyatakan bahwa stimulasi intelektual dari pimpinan dapat meningkatkan kemampuan berpikir dan kinerja karyawan (Bass & Avolio, 2020).

#### **Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan**

Hipotesis kedua menyatakan bahwa pengembangan SDM berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pengembangan SDM merupakan upaya organisasi untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan karyawan melalui proses pembelajaran guna mendukung pencapaian kinerja yang optimal (Hasibuan, 2020). Berdasarkan hasil pengujian model struktural menunjukkan bahwa variabel pengembangan SDM memiliki pengaruh yang lemah terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun secara deskriptif pengembangan SDM berada pada kategori sangat setuju, namun secara statistik pengaruhnya terhadap kinerja karyawan belum signifikan. Oleh karena itu, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa pengembangan SDM berpengaruh terhadap kinerja karyawan **ditolak**.

Hal ini dapat terjadi karena sebagian besar karyawan PT Gresik Mustika Timur memperoleh keterampilan kerja melalui pengalaman langsung di lapangan dan pelatihan internal sederhana. Kondisi tersebut menyebabkan peningkatan kinerja karyawan lebih banyak dipengaruhi oleh kebiasaan kerja dan pengalaman dibandingkan oleh program

pengembangan SDM yang terstruktur. Hasil penelitian ini sejalan dengan pembahasan teoritis dalam skripsi ini yang menyatakan bahwa pengembangan SDM tidak akan memberikan dampak optimal terhadap kinerja apabila tidak dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan (Hasibuan, 2020).

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan kebiasaan yang dianut oleh anggota organisasi dan menjadi pedoman dalam bersikap dan bekerja (Robbins & Judge, 2019).

Berdasarkan hasil pengujian model struktural menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki pengaruh yang lemah terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi belum menjadi faktor dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan secara langsung. Oleh karena itu, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan ditolak.

Kondisi ini dapat terjadi karena budaya kerja di PT Gresik Mustika Timur lebih berorientasi pada kebiasaan kerja dan kepatuhan terhadap arahan pimpinan, sehingga belum sepenuhnya mendorong peningkatan produktivitas dan pencapaian kinerja yang lebih tinggi. Budaya organisasi tersebut mampu menciptakan stabilitas kerja, namun belum cukup kuat untuk mendorong kinerja karyawan secara signifikan. Hasil penelitian ini sejalan dengan konsep budaya organisasi yang dijelaskan dalam skripsi ini, bahwa budaya organisasi perlu diarahkan pada orientasi hasil agar mampu memberikan dampak langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan (Robbins & Judge, 2019).

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

Hipotesis keempat menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya sebagai hasil dari evaluasi terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti pekerjaan itu sendiri, pengawasan, dan hubungan dengan rekan kerja (Mangkunegara, 2021). Berdasarkan hasil pengujian model struktural menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kategori pengaruh sedang. Hasil ini menunjukkan bahwa

semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Dengan demikian, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan diterima.

Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan PT Gresik Mustika Timur yang merasa puas terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya cenderung bekerja lebih disiplin, bertanggung jawab, dan efektif. Kepuasan kerja menjadi faktor penting yang mendorong karyawan untuk memberikan kinerja terbaik bagi perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori kepuasan kerja yang digunakan dalam skripsi ini, yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan (Mangkunegara, 2021).

#### **Peran Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi**

Berdasarkan hasil pengujian model struktural, kepuasan kerja terbukti berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *intellectual stimulation leadership* dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mampu memberikan stimulasi intelektual kepada karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi mekanisme penting yang menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, peningkatan kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi secara langsung oleh gaya kepemimpinan, tetapi juga melalui tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

#### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel *intellectual stimulation leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mampu memberikan stimulasi intelektual, dorongan berpikir kreatif, serta pelibatan karyawan dalam penyelesaian masalah dapat meningkatkan kinerja karyawan.
2. Variabel pengembangan sumber daya manusia tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa pengembangan SDM yang diterapkan belum mampu

memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

3. Variabel budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang diterapkan belum menjadi faktor penentu dalam meningkatkan kinerja karyawan secara langsung.
4. Variabel kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan.
5. Kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *intellectual stimulation leadership* dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dapat terjadi secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Alvani, R. (2023). *Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi pada PT Surya Abadi Jombang)*. Skripsi.
- Andayani, T. B. N., & Hirawati, H. (2021). Pengaruh pelatihan dan pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia Cabang Kota Magelang. *Jurnal Manajemen*, 3(2). <https://doi.org/10.31599/jmu.v3i2.982>
- Andini, R. (2024). *Peran Intellectual Leadership Stimulation dalam Peningkatan Kinerja Organisasi*.
- Anjani, I., Hasanah, K., & Kadi, D. C. A. (2021). Pengaruh kompensasi dan beban kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
- Aprilia, H. (2025). The role of transformational leadership in intellectual stimulation of the curriculum in educational institutions. *Journal of Education*, 4(2), 81–93.
- Aprilianti, R., & Syarifuddin. (2022). Pengaruh budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.
- Azhar, M. E., Nurdin, D. U., & Siswadi, Y. (2020). Pengaruh disiplin kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Humaniora*, 4(1), 46–60.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2020). *Multifactor Leadership Questionnaire*.
- Basuki, G., & Pranata, B. A. (2023). Analisis gaya kepemimpinan, kompetensi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja.
- Budiarti, I., Deden, A., Syahroni, W., & Soedarso, S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Global*.
- Dewi, N. K. D. K. (2024). *Pengaruh Servant Leadership, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan*.

- Dimbau, A., Sambul, S. A. P., & Rumawas, W. (2021). Pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan.
- Egenius, S., Triatmanto, B., & Natsir, M. (2020). The effect of job satisfaction on employee performance. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(10), 480–489.
- Fitriani, D., Foeh, J. E. H. J., & Manafe, H. A. (2022). Pengaruh kompetensi, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2020). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan SmartPLS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Indrasari, M. (2019). *Pemasaran dan Kepuasan Pelanggan*. Surabaya: Unitomo Press.
- Kadarisman, M. (2017). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Mangkunegara, A. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.