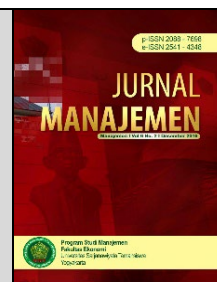




# JURNAL MANAJEMEN

Terbit online : <http://jurnalfe.ustjogja.ac.id>



## PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT TELKOM AKSES SOLO

Ochtaviana Ajeng Nur'Aini<sup>1</sup>  
Edy Purwo Saputro<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Universitas Muhammadiyah Surakarta

email: b100200142@student.ums.ac.id; eps135@ums.ac.id

Informasi Naskah	Abstrak
<b>Diterima:</b> 8 Desember 2023	<i>The research topic requires to discover the impact of leadership, motivation, and organizational culture on job satisfaction. This research utilize quantitative methodologies. Accumulation of data along with application of questionnaires, and the responses were scored on a five-point Linkert scale. The data had been examined utilizing the SmartPLS version 3 program.</i>
<b>Revisi:</b> 20 Desember 2023	
<b>Terbit:</b> 1 Mei 2024	
<b>Kata Kunci:</b> <i>Organizational Culture, Leadership, Job Satisfaction, Motivation</i>	<i>The participants in this research's respondents were employees of PT Telkom Access Solo's SPBU division, who numbered 40 in total. Following a series of analyses, the findings revealed that leadership, motivation, and organizational culture all had a positive and substantial effects on work satisfaction.</i>

### PENDAHULUAN

Penelitian mengenai pengaruh kepuasan kerja menarik diobservasi sebab para penelitian lebih dulu membuktikan bermacam dampak. (Ayca, 2019; Bakr et al., 2019; Muafi & Azim, 2019; Ratnasari et al., 2019; Soomro & Shah, 2019; Ngabonzima et al., 2020; Paais & Pattiruhu, 2020; Rivaldo & Ratnasari, 2020; Tran, 2020; Hariyanto et al., 2021; Ramadona et al., 2021; Sasongko, 2021; Sukmawaty et al., 2021; Sirait et al., 2022; Wardana et al., 2022).

Melalui hasil penelitian yang dinyatakan oleh Ayca, (2019) kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara statistik terhadap kepuasan kerja. Perihalnya dibantu oleh bukti penelitian dari Bakr et al., (2019); Ratnasari et al., (2019) dan Ngabonzima et al., (2020) yang juga mengutarakan apabila kepemimpinan berpengaruh positif secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Ditemukan bukti bertentangan dengan penelitian yang signifikan seperti penelitian yang dilangsungkan oleh Rivaldo & Ratnasari, (2020) memaparkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh tak signifikan terhadap variabel kepuasan kerja.

Sementara itu, motivasi terhadap kepuasan kerja dinyatakan berpengaruh positif dan signifikan, dimana motivasi kerja dapat menumbuhkan kepuasan kerja. Ungkapan itu diutarakan oleh Sirait et al., (2022) yang wujud pengkajian didukung oleh studi dari Ramadona et al., (2021); Sukmawaty et al., (2021); dan Wardana et al., (2022) juga menyatakan hasil penelitian yang serupa.

Variabel budaya organisasi dan variabel kepuasan kerja digunakan untuk menjadi bahan penelitian. Seperti mana dilakukan oleh Tran, (2020) mengutarakan apabila budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, seiring serta observasi sebelumnya. Sebagian peneliti sama menjumpai dampak positif. Adapun peneliti yang dimaksud adalah Muafi & Azim, (2019); Soomro & Shah, (2019); dan Hariyanto et al., (2021). Beralih dari keserupaan hasil tersebut, didapatkan penelitian yang menyatakan hasil yang berbeda. Observasi yang dijalankan Sasongko, (2021) memaparkan adanya pengaruh positif dan tidak signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

Menurut dari jurnal, setidaknya ditemukan beberapa yang membuktikan heterogenitas hasil penelitian, hal tersebut menunjukkan jika penelitian tentang kepuasan kerja menjadi hal yang menarik untuk diteliti kembali dengan menggunakan objek yang berbeda. Penelitian ini memilih PT Telkom Akses sebagai objek penelitian.

PT Telkom Akses ialah *subsidiary company* PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. (PT Telkom) menawarkan jasa pemasangan jaringan akses, mendirikan prasarana jaringan, mengatur *Network Terminal Equipment* (NTE), beserta mengaplikasikan dan merawat jaringan akses. Telkom Akses beroperasi di tujuh wilayah dan 61 zona operasional, salah satunya di kota Solo. Sebagai korporasi berbasis layanan, PT Telkom Akses Solo mengharapkan jajarannya memiliki kemampuan layanan pelanggan terbaik. Karyawan akan berinteraksi langsung dengan pelanggan sehingga mempengaruhi citra organisasi dan kepuasan pelanggan. Maka dari itu, PT Telkom Akses Solo memiliki aturan ketat dan tanggung jawab yang cukup berat, sehingga akan sesuai jika menggunakan tindak observasi tentang pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja di PT Telkom Akses Solo. Keseluruhan penelitian ditulis dengan mereplikasi dan memodifikasi jurnal dari Paais & Pattiruhu, (2020).

## **KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS**

### **Kepemimpinan**

Kepemimpinan mengacu pada tindakan memotivasi atau membujuk sekitar supaya target perusahaan berhasil. Pemimpin sukses ingin mencapai tujuan yang memuaskan dan berhasil di tingkat terbesar. Pemimpin ketika membuat keputusan atau mengarahkan orang membutuhkan kepercayaan diri. Ketika sebuah pilihan ternyata buruk, pemimpin menyadari kesalahannya dan berusaha menghindari skenario yang lebih buruk. Terkadang di saat krisis, pemimpin yang aman secara emosional tetap tenang dan yakin. Pemimpin yang sukses memahami perusahaan, pasar, dan pemangku kepentingan mereka. Pemahaman bisnis yang baik diperlukan untuk pengambilan keputusan yang efektif. Untuk memberi contoh bagi perseorangan, pemimpin yang hebat wajib mempunyai keyakinan kuat terhadap moral dan akhlak (Ratnasari et al., 2019).

Kepemimpinan harus mampu membangun ikatan pribadi yang kuat antar pemimpin dengan tujuan untuk menghasilkan rasa saling menghormati, percaya, mendukung, dan rasa kebersamaan. Seorang pemimpin dituntut untuk mampu berkomunikasi dengan jelas dan teratur, di samping juga memiliki keahlian dan ketrampilan dalam merencanakan langkah ke depan. Kepemimpinan yang buruk dapat menghambat aktivitas kerja, sedangkan kepemimpinan yang hebat memotivasi karyawan untuk mencapai dan melampaui tujuan. Kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kemampuan bawahan untuk menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi, memungkinkan pencapaian tujuan dilakukan dengan sukses dan efisien. Kepemimpinan memiliki definisi, fungsi, dan kedudukan tersendiri dalam mendorong kinerja karyawan dan meningkatkan kepuasan kerja (Muafi & Azim, 2019).

### **Motivasi**

Motivasi diartikan sebagai tindakan yang ditujukan untuk mencapai tujuan tertentu. Keinginan untuk memperoleh, mengembangkan, mewujudkan, dan menghargai potensi seseorang. Motivasi ini pada hakekatnya seperti dorongan individu untuk mencapai dan menyelesaikan suatu pekerjaan. Individu yang bermotivasi tinggi untuk berupaya memajukan performa mereka sehingga capaian segera terlaksana (Ramadona et al., 2021). Motivasi adalah keterampilan yang memimpin

individu dan organisasi untuk keinginan untuk bekerja secara efektif sehingga keinginan karyawan dan organisasi terpenuhi pada saat yang sama. Penciptaan teori ini mengandaikan bahwa setiap manusia memiliki lima tingkat kebutuhan untuk metrik yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja dalam *research* ini, yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan apresiasi dan kebutuhan akan aktualisasi diri (Wardana et al., 2022).

Motivasi jelas terikat pada kekuatan atau dorongan dalam diri seseorang yang tidak dapat diamati dari luar. Faktor-faktor di tempat kerja meliputi aspek higiene (kesehatan) dan aspek motivasi (kepuasan). Kedua aspek ini dikenal sebagai aspek intrinsik dan aspek ekstrinsik. Aspek intrinsik menginspirasi karyawan yang termotivasi, yaitu dukungan yang muncul langsung dari masing-masing individu, sedangkan aspek ekstrinsik datang dari luar, khususnya perusahaan tempat dia bekerja. Kesimpulan yang dapat didapat, motivasi adalah suatu ambisi dalam pribadi yang dapat dipengaruhi agar berbuat dan berperilaku tertentu untuk mencapai suatu tujuan (Sukmawaty et al., 2021).

### **Budaya Organisasi**

Serangkaian nilai, akidah, asumsi, atau konvensi disetujui dan diikuti oleh karyawan di perusahaan sebagai panduan untuk perilaku organisasi dan penyelesaian masalah dapat dicirikan sebagai budaya organisasi. Budaya organisasi atau budaya perusahaan yaitu kumpulan keyakinan atau standar yang umumnya telah lama ada yang diadopsi oleh anggota organisasi (pekerja) sebagai kode perilaku untuk menangani masalah organisasi (bisnis). Budaya tempat kerja adalah seperangkat gagasan yang dipunyai dan didapat selaku tersirat oleh suatu golongan yang memengaruhi kaidah masyarakat berpikir, berpikir, dan berperilaku sehubungan dengan lingkungannya. Rentang aktivitas yang lebih besar berdampak pada pertumbuhan organisasi di antara banyak budaya yang diadaptasi oleh personel (Ratnasari et al., 2019).

Budaya organisasi mengacu pada bagaimana sebuah organisasi berusaha untuk mencapai tujuannya, memenangkan hati dan pikiran konsumen dan pemangku kepentingan, melampaui pesaing, dan memperkuat organisasinya. Bisnis dan organisasi dengan budaya yang kuat mengungguli pesaing mereka dalam jangka panjang. Pekerja yang telah memahami cita-cita umum organisasi membantu membentuk kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan ini terwakili dalam perilaku kita sehari-hari di tempat kerja, dan budaya organisasi menentukan keberhasilan dan efektivitas organisasi. Perusahaan, termasuk organisasi pemerintah, harus memiliki budaya organisasi yang mencakup prinsip, konvensi, referensi, dan prosedur yang harus diikuti oleh karyawan. Selanjutnya, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap perilaku dan kinerja, berperan dalam mempersatukan, mengurangi konflik, dan memotivasi anggota untuk melaksanakan tugasnya secara efektif (Hariyanto et al., 2021).

### **Kepuasan Kerja**

Memperhatikan kepuasan kerja adalah komponen kunci dari inisiatif perusahaan untuk mempertahankan karyawan. Kepuasan kerja merepresentasikan pemikiran seseorang tentang pekerjaannya. Sikap dan tindakan karyawan di tempat kerja tercermin dalam sentimen tentang pekerjaan. Kebahagiaan kerja karyawan merupakan aspek penting yang harus diingat ketika menilai produktivitas karyawan, karena ketidakpuasan sering kali dikaitkan dengan ekspektasi kerja yang berlebihan. Kepuasan kerja, secara umum, mengacu pada perilaku tertentu terhadap pekerjaannya (Sirait et al., 2022).

Kepuasan kerja digambarkan sebagai sikap menyenangkan pekerja terhadap pekerjaan, termasuk pemikiran dan kebiasaan, dan dinilai dengan menilai pekerjaan sebagai penghargaan atas pencapaian salah satu nilai utama pekerjaan. Wiraswasta, gaji, promosi, pengawasan, dan kolega merupakan indikator kepuasan kerja (Wardana et al., 2022). Kepuasan kerja ditentukan oleh tipe kepribadian dan keadaan kerja. Setiap orang memiliki jumlah kepuasan yang beragam berdasarkan norma yang mereka pegang. Banyak sekali aspek suatu karya relevan dan sesuai dengan minat dan standar seseorang, semakin besar rasa bahagia seseorang, begitu pula sebaliknya (Sasongko, 2021).

### **Hipotesis**

### Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan digambarkan sebagai sifat organisasi yang harus ditunjukkan oleh semua orang dalam, apa pun strategi dan tujuan perusahaan. Oleh karena itu, suatu organisasi atau perusahaan membutuhkan seorang pemimpin yang dapat menjadi teladan bagi anggota internal lainnya. Kepemimpinan mempunyai efek cukup signifikan terhadap kebahagiaan kerja dan kinerja karyawan. Diketahui kajian literatur penelitian terdahulu menerangkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Ayca, 2019; Bakr et al., 2019; Ratnasari et al., 2019; Ngabonzima et al., 2020). Berlandaskan deskripsi diatas, bisa ditarik sebuah hipotesis.  
H<sub>1</sub> : Diduga kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

### Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi diinterpretasikan sebagai kekuatan yang memungkinkan seseorang untuk bertindak menuju tujuan tertentu yang sangat penting sehingga karyawan bisa bekerja dengan nyaman sesuai dengan standar operasional perusahaan. Kajian literatur penelitian terdahulu mengatakan jika motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Sukmawaty et al., 2021; Ramadona et al., 2021; Sirait et al., 2022; Wardana et al., 2022). Berdasarkan penjelasan terkait, munculah sebuah hipotesis.

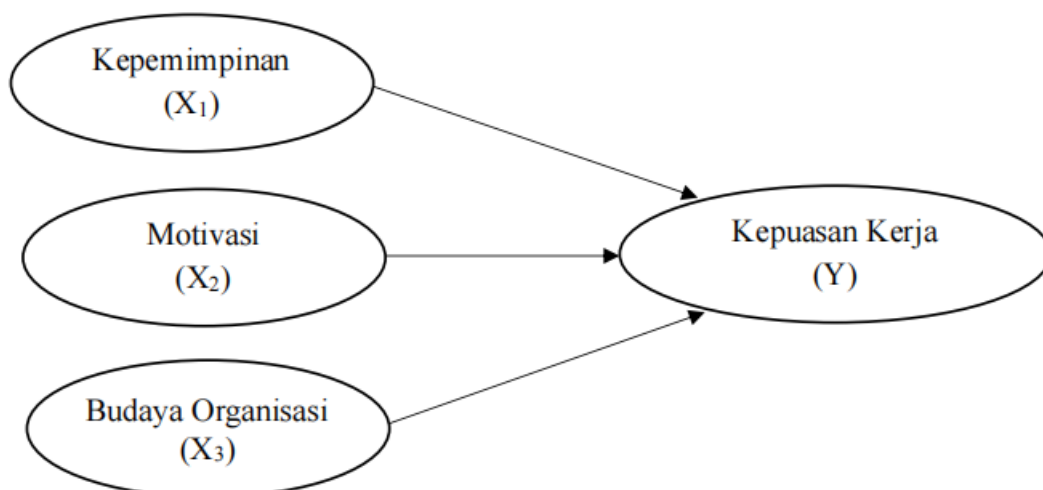
H<sub>2</sub> : Diduga motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

### Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Budaya organisasi digambarkan sebagai segala sesuatu yang bermanfaat bagi keberhasilan suatu organisasi. Budaya organisasi mencakup ciri-ciri yang lebih mendalam dan luas, yang berfungsi sebagai landasan untuk membangun lingkungan kerja yang optimal. Budaya organisasi menetapkan apa yang terlarang dan tidak, sehingga memungkinkan untuk dinyatakan sebagai kerangka kerja dalam melaksanakan tugas organisasi. Kajian literatur penelitian lama mengutarakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Muafi & Azim, 2019; Soomro & Shah, 2019; Hariyanto et al., 2021; Tran, 2020).

H<sub>3</sub> : Diduga budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

### Kerangka Pemikiran



Gambar 1  
Kerangka Pemikiran

### METODE PENELITIAN

Jenis penelitian asosiatif dan data primer digunakan pada penelitian yang didapatkan melalui

pengedaran kuesioner kepada karyawan di PT Telkom Akses Solo dengan populasi sejumlah 50 orang karyawan, tetapi peneliti hanya akan mengambil sampel sejumlah 40 responden. Variabel beserta definisi operasional dan indikator pengukuran setiap variabel akan diajukan secara ringkas melalui tabel 1:

Tabel 1  
Variabel dan Indikator

No.	Variabel	Definisi Operasional	Indikator
1	Kepemimpinan	Kepemimpinan adalah seseorang yang dapat membujuk kelompok untuk bekerja menuju visi atau tujuan bersama. Metode pelatihan, mengarahkan, dan membujuk orang untuk melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu (Ramadona et al., 2021).	(Paais & Pattiruhu, 2020) 1. Bertanggung jawab dan dapat diandalkan 2. Berdiskusi dengan karyawan 3. Adil 4. Memahami karyawan
2	Motivasi	Motivasi adalah suatu bentuk psikologi yang memberikan tujuan sebagai pedoman perilaku karyawan, atau keinginan internal untuk mencapai kepuasan karyawan, beserta mekanisme dorongan dari dalam dan luar yang mempengaruhi perilaku organisasi (Paais & Pattiruhu, 2020).	(Paais & Pattiruhu, 2020) 1. Menerima bonus di setiap pekerjaan 2. Jenjang karir karyawan 3. Perlakuan yang layak 4. Adil dalam memberikan <i>reward</i> and <i>punishment</i>
3	Budaya Organisasi	Budaya organisasi adalah rangkaian asumsi mendasar yang dibuat, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu dianggap valid karena terbukti efektif dalam mempelajari cara mengatasi situasi yang tidak biasa dan mengintegrasikannya. Anggota baru harus diajar sebagai suatu proses. Hak untuk melihat, memikirkan, dan merasakan tentang masalah ini (Hariyanto et al., 2021).	(Paais & Pattiruhu, 2020) 1. Visi dan misi dijalankan 2. Kepercayaan pemimpin 3. Pembagian kerja adil 4. Lingkungan kerja kondusif dan bersahaja
4	Kepuasan Kerja	Kepuasan kerja berkaitan dengan perasaan pekerja terhadap posisinya, dihargai atau tidak, sebagai konsekuensi interaksi dengan tempat kerja atau penilaian terhadap perilaku mentalnya, di samping apa yang dihasilkan dari evaluasi pekerjaan karyawan (Sirait et al., 2022).	(Paais & Pattiruhu, 2020) 1. Rasa bangga bekerja di perusahaan ini 2. Terinspirasi oleh organisasi dan elemen organisasi 3. Kepuasan bekerja dengan rekan kerja dan tim 4. Menampung saran dan keluhan

Dimana hasil dari penilaian skala likert dimulai dari angka 1 hingga 5 dengan syarat:

1. Sangat Tidak Setuju (STS) = 1 poin
2. Tidak Setuju (TS) = 2 poin
3. Netral (N) = 3 poin
4. Setuju (S) = 4 poin
5. Sangat Setuju (SS) = 5 poin

Untuk pengujian validitas dan reliabilitas dari pernyataan yang tercantum melalui kuesioner, maka penelitian ini menggunakan SmartPLS. Analisis SmartPLS yaitu *Outer* model dan *Inner* model (Ghozali & Latan, 2016). Bersama ini berbagai uji yang butuh dilangsungkan yaitu

## 1. Analisis Outer Model

### a) Convergent Validity

Mengidentifikasi *validity* setiap indikator-konstruk atau hubungan variabel laten. *Loading factor*  $> 0.70$  berarti *convergent validity* baik; Meskipun demikian, faktor pemuatan sebesar 0.50 hingga 0.60 dianggap memadai (Ghozali & Latan, 2016). *Discriminant validity* setiap model atau variabel laten dapat ditentukan dengan menggunakan pendekatan *Average Variance Extract* (AVE). Jika *square roof of AVE* tiap konstruk melebihi *correlation* kedua *construct* dalam model, maka model mendapatkan validitas diskriminasi lebih tinggi. Nilai AVE setiap konstruk  $> 0.5$ .

### b) Discriminant Validity

Analisisnya menentukan seberapa besar perbedaan konstruk yang diuji dengan konstruk lainnya. Penelitian ini dapat mengidentifikasi derajat korelasi antar konstruk dan jumlah elemen yang mungkin mencerminkan konstruk tertentu. Berdasarkan temuan penelitian, nilai *cross loading* suatu item pada satu konstruk  $>$  nilai pemuatannya pada konstruk lain. Temuan menunjukkan nilai *cross loading* yang memberikan bukti validitas konstruk model pengukuran (Kamis et al., 2020).

### c) Uji Reliabilitas

*Outer* model dapat dinilai seraya memeriksa reliabilitas konstruk atau variabel laten yang ditentukan oleh nilai CR dari pengukuran konstruk blok indikator. Hingga ditunjuk model bahwa nilai CR untuk seluruh konstruksi  $> 0.70$ . Maka dari itu, semua konstruksi mempunyai ketergantungan yang tinggi dalam memenuhi batasan nilai minimum yang diperlukan (Sirait et al., 2022).

### d) Cronbachs Alpha

*Outer* model bisa dinilai melalui memeriksa reliabilitas konstruk atau variabel laten, yang ditentukan oleh nilai *Cronbach alpha* melalui ukuran konstruk dari blok indikator. Apabila *Cronbach's alpha* melebihi 0.60 maka konstruk tersebut dianggap dapat dipercaya. Model tersebut memiliki nilai *Cronbach's alpha*  $> 0.60$  untuk keseluruhan konstruk. Jadi, berdasarkan asumsi nilai minimum, semua konstruksi mempunyai keandalan yang sangat baik (Sirait et al., 2022).

### e) Uji Multikolinearitas

Dengan menggunakan nilai Variance Inflating Factor (VIF), menjamin tidak ada variabel independen yang memiliki hubungan bebas kesalahan dengan variabel lain. Skor VIF  $> 10$  dan nilai toleransi  $< 0.1$  menunjukkan variabel independen pada penelitian ini tidak bersifat multikolinear (Irawati et al., 2019).

## 2. Analisis Inner Model

### a) Uji Keباikan Model *Goodness of Fit*

Model diklasifikasikan kuat, sedang, atau lemah dengan menggunakan nilai R2 sejumlah 0,75, 0,50, dan 0,25. Peningkatan nilai R2 memperlihatkan tingkat determinasi yang semakin tinggi (Ghozali & Latan, 2016).

### b) Uji Hipotesis

Koefisien jalur, juga dikenal sebagai path coefficient, adalah seberapa besar pengaruh atau hubungan antara dua konstruk. Penerapan uji hipotesis dibuktikan dengan nilai t statistik, nilai p (rasio kritis), dan nilai sampel awal yang didapat melalui terapan teknik bootstrapping. P sebesar 0.05 atau lebih rendah menunjukkan pengaruh langsung atau tidak langsung, sedangkan p di atas 0.05 menunjukkan pengaruh tidak langsung atau langsung. Jika tabel  $T > T$ -statistic, kriteria pengaruh hubungan variabel diterima. Dengan nilai signifikansi dua sisi, nilai t-statistic yang digunakan adalah 1.65 (10%), 1.96 (5%), dan 2.58 (1%). Nilai t-statistic di atas 1.65, 1.96, dan 2.58 menunjukkan signifikansi pengaruh hubungan variabel. Nilai signifikansi diaplikasikan dalam penelitian merupakan t.

## HASIL DAN PEMBAHASAN



Tabel 2  
Deskripsi Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	39	97.5%
Perempuan	1	2.5%
Total	40	100%

Berdasarkan tabel, responden berjenis kelamin laki-laki 39 orang (97,5%), dan perempuan 1 responden (2,5%).

Tabel 3  
Deskripsi Berdasarkan Usia

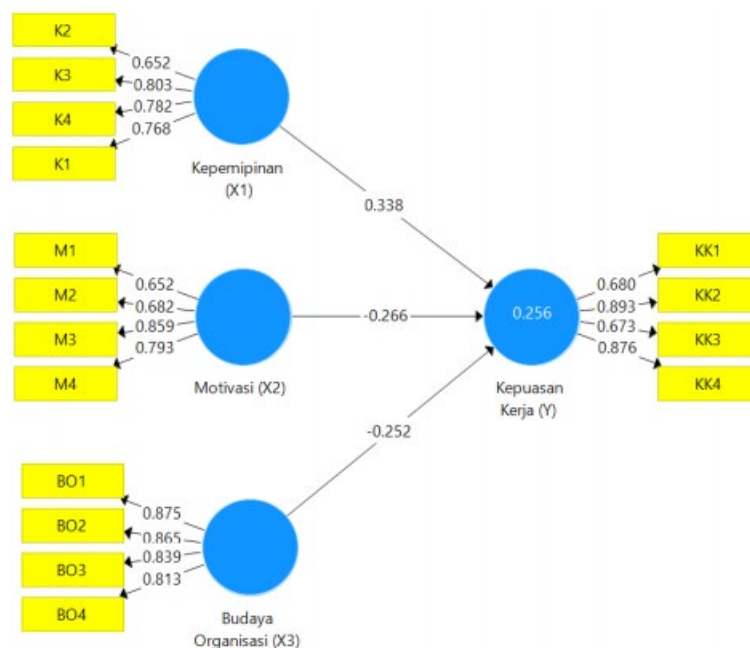
Usia	Jumlah	Persentase
< 30 Tahun	21	52.5%
> 30 Tahun	19	47.5%
Total	40	100%

Seperti terlihat pada tabel di atas, sebanyak 21 responden berusia < 30 tahun (52,5%), dan 19 responden berusia > 30 tahun (47,5%).

Tabel 4  
Deskripsi Berdasarkan Lama Kerja

Lama Kerja	Jumlah	Persentase
< 5 Tahun	7	17.5%
> 5 Tahun	33	82.5%
Total	40	100%

Sesuai data tertulis, terdapat 7 orang yang mempunyai lama kerja < 5 tahun (17,5%), sedangkan 33 orang mempunyai lama kerja > 5 tahun (82,5%). Melalui penelitian ini, pengujian hipotesis memanfaatkan metodologi analisis data *Partial Least Squares* (PLS) memakai aplikasi SmartPLS versi 3. Inilah diagram struktur model program PLS:



Gambar 2.1 Outer Model

a) Analisis Outer Model

1. *Convergent Validity*

Apabila *outer loading* > 0.6 maka indikator diyakini memiliki validitas konvergen yang kuat. Nilai *outer loading* untuk setiap indikator pada variabel penelitian:

**Tabel 5**  
**Nilai Outer Loading**

Variabel	Indikator	Outer Loading
Kepemimpinan (X1)	X1.1	0.768
	X1.2	0.652
	X1.3	0.803
	X1.4	0.782
Motivasi (X2)	X2.1	0.652
	X2.2	0.682
	X2.3	0.859
	X2.4	0.793
Budaya Orgaisasi (X3)	X3.1	0.875
	X3.2	0.865
	X3.3	0.839
	X3.4	0.813
Kepuasan Kerja (Y)	Y.1	0.680
	Y.2	0.893
	Y.3	0.673
	Y.4	0.876

Mayoritas tiap indikator variabel penelitian menghasilkan nilai *outer loading* > 0.6. Nilai AVE perlu > 0.5. Oleh karena itu, *Outer Loading* antara 0.40 hingga 0.70 patut dipertimbangkan untuk dihilangkan, jika terjadi penghapusan item tersebut dapat meningkatkan nilai AVE atau CR. Namun, nilai *Outer Loading* > 0.5 juga dapat diperhitungkan karena item tersebut dianggap konsonan yang baik (Kamis et al., 2020). Nilai AVE tiap variabel penelitian diutarakan sebagai berikut:

**Tabel 6**  
**Nilai Average Variance Extracted**

Variabel	AVE (Average Variance Extracted)	Keterangan
Kepemimpinan (X1)	0.568	Valid
Motivasi (X2)	0.565	Valid
Budaya Orgaisasi (X3)	0.720	Valid
Kepuasan Kerja (Y)	0.620	Valid

Sesuai tabel yang telah disebutkan sebelumnya, seluruh variabel mempunyai nilai AVE (*Average Variance Extracted*) > 0.5. Variabel yang dimasukkan ke penelitian mempunyai nilai kepemimpinan 0.568, motivasi 0.565, budaya organisasi 0.720, dan kepuasan kerja 0.620. Perihal ini menandakan jika seluruh variabel adalah *valid* secara diskriminan.

2. *Descriminant Validity*



**Tabel 7**  
**Cross Loading**

Indikator	Kepemimpinan (X1)	Motivasi (X2)	Budaya Organisasi (X3)	Kepuasan Kerja (Y)
X1.1	0.768	0.021	0.061	0.357
X1.2	0.652	0.243	0.057	0.101
X1.3	0.803	0.040	0.168	0.262
X1.4	0.782	0.021	0.030	0.233
X2.1	0.078	0.652	0.044	0.176
X2.2	0.002	0.682	0.120	0.095
X2.3	0.032	0.859	0.127	0.235
X2.4	0.138	0.793	0.049	0.185
X3.1	0.069	0.106	0.875	0.301
X3.2	0.145	0.156	0.865	0.244
X3.3	0.052	0.290	0.839	0.202
X3.4	0.103	0.226	0.813	0.163
Y.1	0.310	0.303	0.188	0.680
Y.2	0.347	0.136	0.193	0.893
Y.3	0.159	0.192	0.335	0.673
Y.4	0.267	0.079	0.139	0.876

Berdasarkan apa yang ditampilkan, indikator pada variabel penelitian mempunyai nilai *cross loading* sempurna di variabel yang diciptakannya jika diumpamakan dengan variabel lain. Berdasarkan temuan tersebut, pemanfaatan indikator pada penelitian menunjukkan kuatnya validitas diskriminan ketika mengumpulkan setiap variabelnya.

### 3. Uji Reliabilitas

**Tabel 8**  
**Composite Reliability**

Variabel	Composite Reliability
Kepemimpinan (X1)	0.839
Motivasi (X2)	0.837
Budaya Organisasi (X3)	0.911
Kepuasan Kerja (Y)	0.865

Kumpulan data di atas menunjukkan bahwa CR seluruh variabel penelitian melebihi 0.7. Skor kepemimpinan 0.839, motivasi 0.837, budaya organisasi 0.911, dan kepuasan kerja 0.865. Terbukti bahwa variabel telah melengkapi CR, yang berarti seluruh variabel tersebut mempunyai tingkat ketergantungan tinggi dan merespons pertanyaan penelitian yang menjadikannya dapat diandalkan.

### 4. Cronbachs Alpha

**Tabel 9**  
**Cronbach Alpha**

Variabel	Cronbach Alpha
Kepemimpinan (X1)	0.754
Motivasi (X2)	0.752
Budaya Organisasi (X3)	0.875
Kepuasan Kerja (Y)	0.789

Hasil untuk *Cronbach Alpha* keseluruhan variabel penelitian adalah  $> 0.7$ . Dapat

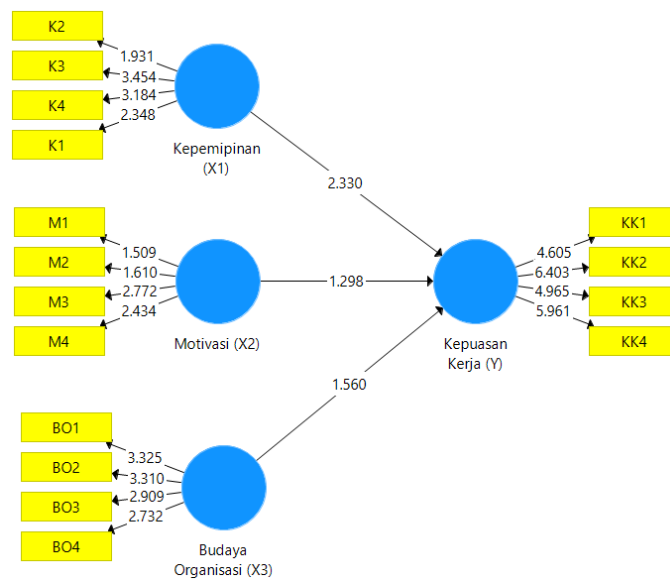
disimpulkan apabila nilai *Cronbach Alpha* memuaskan dan dapat diterima sampai keseluruhan konstruk disebut reliabel.

5. Uji Multikolinearitas

Tabel 10  
*Collinierity Statistics (VIF)*

Variabel	<i>Kepuasan Kerja</i>
Kepemimpinan (X1)	1.013
Motivasi (X2)	1.002
Budaya Organisasi (X3)	1.013
Kepuasan Kerja (Y)	

Temuan *Collinearity Statistics (VIF)* pada variabel mengungkapkan nilai toleransi > 0,1 yang setara dengan nilai VIF < 10 yang berarti uji multikolinearitas tidak dilanggar.



Gambar 2.2 Inner Model

Menyelidiki hubungan antar variabel laten memanfaatkan *inner model*. Pengujian *inner model* diperbolehkan menggunakan tiga analisis: nilai R2 (*R-square*), *Godness of Fit* (*Gof*), dan *path coefficient*.

b) Analisis Inner Model

1. Uji Kebaikan Model (*Goodness of Fit*)

Tabel 11  
*Nilai R-Square*

Variabel	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
Kepuasan Kerja (Y)	0.820	0.816

Dari hasil yang tertera, digunakan R-Square untuk mendapati besar kecilnya pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, melewati nilai 0.820 (82%) yang menunjukkan adanya ikatan yang kuat.

2. Uji Hipotesis

a) Uji Path Coefficient

*T-statistic* 1.96 digunakan dalam penyelidikan ini untuk menentukan signifikansi. Semisal nilai *t-statistik* > 1.96, artinya pengaruh cukup besar. Berikut nilai pengujian hipotesis penelitian:

**Tabel 12**  
**Path Coefficient (Direct Effect)**

	Hipotesis	Original Sample	t-Statistics	P Values	Keterangan
Kepemimpinan (X1) -> Kepuasan Kerja (Y)	H1	0.338	2.330	0.020	Positif Signifikan
Motivasi (X2) -> Kepuasan Kerja (Y)	H2	0.266	2.298	0.015	Positif Signifikan
Budaya Organisasi (X3) -> Kepuasan Kerja (Y)	H3	0.252	3.260	0.029	Positif Signifikan

1. Hipotesis ke-1 menyelidiki apakah kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan substansial terhadap kepuasan kerja. Tabel di atas membuktikan nilai *t-statistik* 2.330, ukuran pengaruh 0.338, dan *p-value* 0.020. Beserta nilai *t-statistik* > 1.96 dan *p-value* < 0.05 jadi hipotesis awal disetujui.
2. Hipotesis ke-2 melihat apakah motivasi mempunyai pengaruh positif dan substansial terhadap kepuasan kerja. Tercatat pada tabel, nilai *t-statistik* 2.298, ukuran pengaruh 0.266, dan nilai *p-value* 0.015. Serta nilai *t-statistik* > 1.96 dan *p-value* < 0.05 sehingga hipotesis kedua disetujui.
3. Hipotesis ke-3 melihat apakah budaya perusahaan mempunyai dampak positif dan substansial terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan tabel di atas, nilai *t-statistik* 3.260 dengan pengaruh signifikan 0.252 dan *p-value* 0.029. Dengan nilai *t-statistik* > 1.96 dan *p-value* < 0.05, hipotesis ketiga disetujui.

**PEMBAHASAN**

**Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja**

Seperti yang diperlihatkan oleh statistik, kepemimpinan mempunyai pengaruh menguntungkan yang cukup besar terhadap kepuasan kerja. Kondisi ini membuktikan bahwa kemampuan kepemimpinan yang efisien mungkin berkontribusi terhadap kepuasan kerja di kalangan karyawan. Hasil ini mendukung hipotesis pertama, yang memberitahukan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh menguntungkan yang cukup besar terhadap kepuasan kerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian lebih dahulu (Ayca, 2019; Bakr et al., 2019; Ratnasari et al., 2019; Ngabonzima et al., 2020) membuktikan jika kepemimpinan memiliki pengaruh yang baik dan substansial terhadap kepuasan kerja.

**Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Kesimpulan penelitian motivasi terhadap kepuasan kerja adalah baik dan substansial. Lintasan pengaruh positif menunjukkan bahwa jika motivasi kerja dibangun dengan baik maka kepuasan kerja karyawan akan tumbuh. Penelitian sebelumnya (Sukmawaty et al., 2021; Ramadona et al., 2021; Sirait et al., 2022; Wardana et al., 2022) memperlihatkan motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan substansial terhadap kepuasan kerja.

**Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Temuan uraian statistik budaya organisasi dan kepuasan kerja menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak yang baik dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini juga konsisten bersama penelitian sebelumnya (Muafi & Azim, 2019; Soomro & Shah, 2019; Hariyanto et al., 2021; Tran, 2020) yang menjumpai jika sikap merek berpengaruh menguntungkan dan substansial terhadap kepuasan kerja. Demikian, penelitian ini memberikan kepercayaan terhadap penelitian-penelitian sebelumnya.

## PENUTUP

Berkenaan dengan kesimpulan penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi memiliki dampak positif yang cukup signifikan terhadap kepuasan kerja. Penulis selanjutnya sebaiknya memasukkan variabel tambahan dan ukuran sampel yang lebih besar dengan karakteristik yang beragam untuk meningkatkan akurasi dan mengatasi kekurangan pada penelitian sebelumnya.

## REFERENSI

- Ayca, B. (2019). The Impact of Authentic Leadership Behavior on Job Satisfaction : A Research on Hospitality Enterprises. *Procedia Computer Science*, 158, 790–801. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.116>
- Bakhroini, Junaedi, A. T., & Putra, R. (2022). *Motivation, Work Culture, Commitment, and Leadership Style on Job Satisfaction and Employee Performance in Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Services in Kampar District*. 3(1), 86–101.
- Bakr, R. H., Jarrar, K., Abumadini, M. S., Ibrahim, A., & Sultan, A. (2019). *Effect of Leadership Support, Work Conditions and Job Security on Job Satisfaction in a Medical College*. <https://doi.org/10.4103/sjmms.sjmms>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2016). *Partial Least Squares : Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0, -2/E*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:64677184>
- Hariyanto, H., Indrawati, M., & Muninghar, M. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Rs Aisyiyah Bojonegoro. *Jurnal Mitra Manajemen*, 5(4), 277–289. <https://doi.org/10.52160/ejmm.v5i4.530>
- Irawati, Sudarno, & Komardi, D. (2019). Pengaruh Motivasi kerja, Komitmen Organisasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru SMP Negeri Pekanbaru. *Procuratio: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 7(2), 210–221.
- Kamis, A., Saibon, R. A., Yunus, F. A. N., Rahim, M. B., Herrera, L. M., & Montenegro, P. L. Y. (2020). The SmartPLS Analyzes Approach in Validity and Reliability of Graduate Marketability Instrument. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(3), 829–841. <https://doi.org/10.17762/turcomat.v12i3.791>
- Kusdiyanto, K., Saputro, E. P., Sholahuddin, M., Mabruroh, M., Irawati, Z., Murwanti, S., & Setyaningrum, D. P. (2022). Identification of intention to buy healthy food. *International Journal of Business, Economics & Management*, 5(1), 32–41. <https://doi.org/10.21744/ijbem.v5n1.1867>
- Muafi, & Azim, M. (2019). the Effect of Servant Leadership, Organizational Culture in Employee Performance Mediated By Job Satisfaction ( Study Case of Al-Kahfi Islamic Boarding School, Somalangun, Kebumen). *Proceedings on Engineering Sciences*, 1(2), 143–162. <https://doi.org/10.24874/PES01.02.014>
- Ngabonzima, A., Asingizwe, D., & Kouveliotis, K. (2020). *Influence of nurse and midwife managerial leadership styles on job satisfaction, intention to stay, and services provision in selected hospitals of Rwanda*. 1–11.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- Ramadona, A., Putra, R., & Komardi, D. (2021). Commitment, Motivation, Leadership and Work Culture on Job Satisfaction and Teacher Performance At Smk Multi Mekanik Masmur .... *Journal Applied Business and ...*, 2(2), 169–182. <https://ejabt.org/index.php/JABT/article/view/73>
- Ratnasari, S. L., Sutjahjor, G., & Adam. (2019). Employees' performance: Organizational culture and leadership style through job satisfaction. *Humanities and Social Sciences Reviews*, 7(5), 597–608. <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7569>
- Rivaldo, Y., & Ratnasari, S. L. (2020). *Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kepuasan*

- Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Influence*. 9(3), 505–515.
- Sasongko, A. G. (2021). *Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Mining Support Division PT Kaltim Prima*. 10(1).
- Sirait, L., Sudarno, Junaedi, A. T., Purwati, A. A., & Deli, M. M. (2022). *Leadership Style, Motivation, and Organizational Culture on Job Satisfaction and Teacher Performancr*. 3(2018), 115–129.
- Soomro, B. A., & Shah, N. (2019). *Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee ' s performance*. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-12-2018-0142>
- Sukmawaty, D., Sudarno, & Putra, R. (2021). *Work Motivation, Discipline, And Work Culture On Work Satisfaction And Teacher Performance At State Junior High School, Sukajadi District*. 2(February), 251–260.
- Tran, Q. H. N. (2020). *Organisational culture, leadership behaviour and job satisfaction in the Vietnam context*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2019-1919>
- Wardana, A., Putra, R., & Panjaitan, H. P. (2022). *Organizational Commitment, Competence, Motivation, and Work Culture on Job Satisfaction and Performance of the Kampar Police BHABINKAMTIBMAS*. 3(1), 73–85.