

**ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN  
TERHADAP KEPUASAN KERJA MENGGUNAKAN *STRUCTURAL  
EQUATION MODEL***

Oleh:

**Ary Prasetyo**

*Program Studi Manajemen  
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Galileo, Batam Indonesia*

**Email:**

arypras22@gmail.com

**ABSTRACT**

*This study aims to analyze the direct influence of the latent exogenous variable of organizational culture and the latent exogenous variable of leadership on the latent variable of job satisfaction. The method in this study uses quantitative methods with research instruments in the form of questionnaires or questionnaires. In collecting data, this research uses a simple random sampling technique with a sample of 256 people from a total population of 700 people. The analysis in this study used a structural equation model (SEM) with AMOS version 22 software. The results of this study were the exogenous variable latent organizational culture ( $X_1$ ) had a positive and insignificant effect on the endogenous variable latent job satisfaction (Y) and the exogenous variable latent leadership ( $X_2$ ) has a positive and significant effect on the latent endogenous variable of job satisfaction (Y). The direct influence of the latent exogenous variable of organizational culture and the latent exogenous variable of leadership on the latent endogenous variable of job satisfaction is 11.9%. The implication of this research is job satisfaction at PT. "V" can be increased through increasing leadership values, while increasing organizational culture values will not increase employee job satisfaction.*

**Keywords:** *Job Satisfaction, Leadership, Organizational Culture, Structural Equation Model (SEM), AMOS*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh secara langsung variabel *exogen* laten budaya organisasi dan variabel *exogen* laten kepemimpinan terhadap variabel *endogen* laten kepuasan kerja. Metode dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan instrumen penelitian berupa kuesioner atau angket. Dalam pengumpulan datanya penelitian ini menggunakan teknik simple random sampling dengan sampel sebanyak 256 orang dari jumlah populasi 700 orang. Analisis dalam penelitian ini menggunakan *structural equation model* (SEM) dengan *software AMOS* versi 22. Hasil dari penelitian ini variabel *exogen* laten

budaya organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh secara positif tidak signifikan terhadap variabel *endogen* laten kepuasan kerja (Y) dan variabel *exogen* laten kepemimpinan ( $X_2$ ) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel *endogen* laten kepuasan kerja (Y). Besarnya pengaruh secara langsung variabel *exogen* laten budaya organisasi dan variabel *exogen* laten kepemimpinan terhadap variabel *endogen* laten kepuasan kerja adalah sebesar 11,9%. Implikasi dari penelitian ini adalah kepuasan kerja di PT. "V" dapat ditingkatkan melalui peningkatan nilai-nilai kepemimpinan, sedangkan peningkatan nilai-nilai budaya organisasi tidak akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

**Kata Kunci:** Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, *Structural Equation Model (SEM)*, *AMOS*

## A. PENDAHULUAN

*Well-being* menjadi pembahasan penting baru-baru ini diperusahaan-perusahaan raksasa yang kebanyakan karyawannya di bawah usia 30 tahun. *Well-being* merupakan perasaan nyaman dan bahagia menyangkut mengenai situasi diri sendiri yang sebenarnya berhubungan banyak aspek dalam kehidupan seperti kondisi rumah tangga, hubungan dengan orang lain, pekerjaan dan aktivitas lainnya. Pada saat ini terminologi *well-being* sudah digunakan secara luas dan mencakup kesehatan mental dan fisik yang optimal setiap karyawan. Tidak hanya itu, melalui *well-being*, kebahagiaan setiap karyawan dan kepuasan kerja karyawan juga harus didapat. (Rahman et al, 2021).

Sumber daya manusia merupakan aset yang sangat berharga bagi sebuah perusahaan, karena seberapa canggihnya mesin dalam perusahaan tersebut, untuk menghasilkan sebuah produk, tentunya masih membutuhkan faktor manusia atau karyawan untuk menjalankan atau mengontrolnya. Suatu perusahaan tentunya akan berupaya menciptakan suasana lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan sehingga tercipta kepuasan kerja bagi karyawannya. Perusahaan akan berupaya untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawannya dengan berbagai cara dan upaya, karena baik secara langsung maupun tidak langsung akan berdampak bagi kinerja perusahaan (Zulham et al, 2020).

Lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan untuk menciptakan sebuah kepuasan kerja bagi karyawan tentunya di pengaruhi oleh banyak faktor, diantara adalah faktor budaya organisasi dan kepemimpinan dari para atasannya yang ada dalam perusahaan tersebut. Budaya organisasi merupakan suatu kumpulan ketetapan, norma, nilai yang menjadi penentu kuat dari keyakinan dan dikembangkan dalam sebuah organisasi dan menjadi pedoman perilaku bagi anggotanya serta pengaruhnya dapat diukur seberapa termotivasinya anggota organisasi tersebut untuk merespon lingkungannya (Asnah, 2020). Budaya organisasi yang berupa: norma sebanyak apa kapasitas pekerjaan yang dapat dilakukan oleh karyawan, filosofi bagaimana karyawan diperlakukan oleh pimpinan atau perusahaannya, aturan yang harus di patuhi oleh karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan, kerjasama dan cara berinteraksi karyawan dengan

karyawan lain, menjadi faktor-faktor yang harus diperhatikan oleh perusahaan dalam mencapai kepuasan kerja karyawannya (Maulidiyah, 2020).

Budaya organisasi yang diwujudkan dalam komunikasi internal yang baik dalam sebuah organisasi, dapat mewujudkan keinginan dan aspirasi dari anggota organisasi sehingga menjadi sumber motivasi yang kuat untuk menciptakan suatu kepuasan kerja bagi anggota organisasi atau karyawan. Dalam penelitiannya, Dipayana menyatakan bahwa budaya organisasi dalam satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Buleleng mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja anggota atau pegawainya (Dipayana et al, 2020). Hal tersebut bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Irgyiansyah menyatakan bahwa budaya organisasi yang ditunjukkan melalui beberapa indikator seperti: perilaku dan tindakan dari pemimpin dalam organisasi, mengedepankan visi dan misi organisasi, proses pembelajaran karyawan dan dorongan kepada karyawan untuk memecahkan permasalahan dengan cara yang inovatif, tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Irgyiansyah et al, 2020). Dari dua penelitian di atas dapat disimpulkan masih ada perbedaan pendapat tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

Kepemimpinan merupakan suatu proses dalam mempengaruhi atau memberikan contoh kepada para bawahannya supaya mengikuti pimpinan melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan bersama dalam sebuah organisasi (Yuliana et al, 2020). Kepemimpinan yang dapat memberikan pengaruh yang kuat kepada para bawahannya, memberikan informasi yang cepat dan akurat, tepat dalam mengambil sebuah keputusan, dan mampu memberikan motivasi kepada bawahannya, akan sangat membantu dalam menciptakan kepuasan kerja karyawannya (Pahlawan et al, 2020).

Dalam penelitiannya Fitrianti dan Saragih menyatakan bahwa kepemimpinan dengan gaya transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan indikator karyawan hormat terhadap pimpinan di perusahaan PT. Len Industri (Persero) (Fitrianti et al, 2020). Pernyataan para peneliti di atas bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Yuliana. Dalam penelitiannya, Yuliana melalui uji parsial kepemimpinan terhadap kepuasan kerja menyatakan bahwa kepemimpinan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja di PT. Cipta mandiri Agung Jaya (Yuliana et al, 2020). Dari dua penelitian di atas dapat disimpulkan masih ada perbedaan pendapat tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

PT “V” merupakan salah satu perusahaan PMA dari Jerman yang berpa di kota Batam dengan total karyawan 700 orang yang berasal dari berbagai daerah di Indonesia. Faktor kedekatan pimpinan dengan karyawan yang mengedepankan kekeluargaan dalam pemecahan masalah sangat membantu dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan tentunya akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan. Komunikasi antar sesama karyawan dan antara karyawan dan pimpinan yang baik menjadi budaya kerja yang tercipta di PT “V” sehingga karyawan menjadi nyaman dalam bekerja. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan seberapa besar pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja di PT. “V”.

## **B. KAJIAN PUSTAKA**

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah sebagai suatu sistem berdasarkan pada perilaku individu atau kelompok yang mengendalikan sebuah organisasi, dimana dalam sistem tersebut terdapat suatu batasan yang berupa aturan atau norma yang mengikat erat di dalamnya (Normi, 2021). Budaya organisasi adalah suatu sistem yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya (Robbins et al, 2017). Indikator budaya organisasi antara lain: a) inovasi dan keberanian mengambil resiko, yaitu sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap atau bertindak inovatif dan berani mengambil resiko; b) perhatian pada hal-hal rinci, yaitu dimana seorang karyawan diharapkan menjalankan sesuatu yang tepat, analisis dan perhatian pada hal-hal yang kecil dan detail; c) orientasi hasil kerja, yaitu lebih mengedepankan hasil akhir yang diperoleh dari pada teknik atau proses dari kerja karyawan; d) orientasi pada orang/ anggota organisasi, yaitu lebih mempertimbangkan efek dari suatu hasil tersebut terhadap karyawan yang ada dalam suatu organisasi ketimbang pada individu-individu; e) orientasi tim, yaitu lebih mengedepankan kerjasama tim dari pada kerja perindividu; f) keagresifan, yaitu dimana anggota dari suatu organisasi bersikap agresif dan kompetitif daripada santai dan tidak melakukan apa-apa; g) stabilitas, yaitu sejauh mana dukungan organisasi dapat menciptakan stabilitas kerja sehingga karyawan nyaman dalam melakukan pekerjaannya. (Robbins et al, 2017).

Indikator budaya organisasi menurut pendapat lain adalah: a) toleransi terhadap resiko, yaitu sejauh mana dukungan organisasi terhadap keselamatan dan kesehatan kerja sehingga individu merasa terlindungi saat bekerja; b) pengawasan yaitu sejauh mana peran manajemen dalam melakukan kontrol terhadap pekerja sehingga kinerja karyawan terkontrol dan hasil yang diperoleh sesuai dengan tujuan organisasi; c) pola komunikasi yaitu sejauh mana komunikasi dua arah dapat terbangun dengan baik didalam organisasi, sehingga apa yang menjadi kendala pekerja dapat tersampaikan ke manajemen dan sebaliknya apa yang menjadi target dari manajemen dapat tersampaikan ke pekerja (Hanifah et al, 2020).

### **Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan suatu keahlian seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) dengan menggunakan cara-caranya, sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disukai bawahannya tersebut (Pahlawan, 2020).

Definisi yang lain mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Selain itu, kepemimpinan dalam manajemen selain hal di atas juga mencakup fungsi-fungsi lain seperti melakukan perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan. (Handoko, 2017). Dalam penelitian ini Indikator kepemimpinan yang digunakan adalah sebagai berikut: a) kemampuan untuk melakukan pengawasan kepada bawahannya (*Supervisory ability*) atau pelaksanaan fungsi-fungsi dasar manajemen, seperti: kemampuan untuk mengarahkan dan pengawasan pekerjaan orang lain; b) kebutuhan akan prestasi

dalam pekerjaan, seperti: tanggung jawab dan keinginan sukses; c) kecerdasan, seperti: kebijaksanaan, pemikiran yang kreatif, dan daya pikir; d) ketegasan (*decisiveness*), seperti: kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat; e) kepercayaan diri dari seorang pemimpin, atau pandangan terhadap diri seorang pemimpin untuk menghadapi masalah; f) inisiatif, seperti kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan, dan menemukan cara-cara baru atau inovasi (Handoko, 2017)

Indikator kepemimpinan menurut pendapat yang lain adalah: a) karakter Fisik, seperti cara berpenampilan dan berpakaian dihadapan para karyawan; b) kepribadian, seperti: humoris dalam waktu santai, aktif dalam memberikan masukan ke karyawan, tekun dalam bekerja; c) karakter sosial, seperti suka membantu karyawan yang sedang kesusahan; d) latar belakang sosial, seperti keharmonisan dalam berkeluarga dan aktif dalam kemasyarakatan (Tannady et al, 2017).

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah sebuah perasaan yang ditunjukkan oleh seorang pekerja dengan nilai positif terhadap pekerjaan yang merupakan hasil dari evaluasi atas karakteristik-karakteristik dari pekerja tersebut (Robbins et al, 2017). Sedangkan menurut pendapat yang lain kepuasan kerja merupakan penilaian atau menggambarkan seseorang terhadap perasaan dan sikapnya yaitu perasaan atau sikap merasa senang atau merasa tidak senang, merasa puas atau tidak puas dalam melakukan pekerjaannya (Zaenal et al, 2018).

Indikator-indikator yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan yaitu: tugas atau pekerjaan sebagai tanggungjawabnya, organisasi dan manajemen, kesempatan untuk maju. kondisi pekerjaan, gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya atau Pembayaran, jumlah yang diterima dan kondisi pembayaran yang dirasakan, Supervisi yaitu sejauh mana penugasan yang diberikan kepada karyawan menarik dan dilakukan dengan penuh tanggung jawab, peluang promosi yaitu peluang untuk bergerak maju, dan rekan kerja yaitu sejauh mana rekan kerja itu ramah, kompeten, dan mendukung (Zaenal et al, 2018).

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Penelitian yang dilakukan oleh Ratnasari dengan judul “*The Effect of Organizational Commitment, Organizational Culture, Work Environment, and Leadership Style on Job Satisfaction*” diperoleh kesimpulan bahwa budaya organisasi dengan indikator *Innovation and risk taking Attention to detail, Outcome orientation, People orientation, Team orientation, Aggressiveness, Stability* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Bintang Bersatu Apparel Batam (Ratnasari, et al, 2020). Hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan Pratama yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang ditunjukkan melalui disiplin kerja yang dilakukan oleh karyawan seperti: tepat waktu dalam kehadiran maupun kegiatan operasional perusahaan, melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan oleh perusahaan, dan mantaati tata tertib

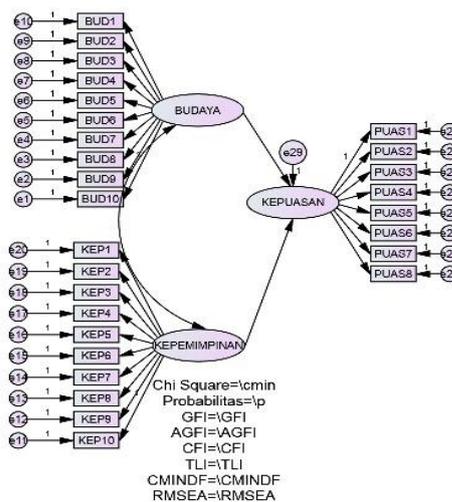
yang telah dibuat oleh perusahaan, memiliki pengaruh yang positif dan signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja (Pratama, 2020).

### Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Kishen et al, dengan judul “*The Transformational Leadership Effect on Job Satisfaction and Job Performance*” menyatakan kepemimpinan transformasi dengan dimensi yaitu pengaruh ideal (perilaku ideal dan atribut ideal) mencerminkan karakteristik dan perilaku seorang pemimpin yang dapat dicontoh, motivasi inspirasional sehingga seorang pemimpin mampu menetapkan tujuan dan memotivasi bawahan, Stimulasi intelektual membantu bagi para pemimpin dalam mempertimbangkan berbagai sudut pandang ketika memecahkan masalah, dan pertimbangan individu mempertimbangkan berbagai karakteristik setiap orang, ternyata berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Kishen et al, 2020). Hal yang sama juga dinyatakan oleh Pahlawan dan Onsardi bahwa kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin yang dapat meningkatkan moral, memberikan rasa aman, dan mampu meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawannya, kepemimpinan tersebut berpengaruh dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawannya (Pahlawan, et al, 2020).

### Kerangka Berpikir dan Hipotesis Penelitian

Berdasarkan penjabaran di atas, maka dalam penelitian ini berassumsi bahwa budaya organisasi akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kepemimpinan juga akan berpengaruh pada kepuasan kerja di PT. “V”. Kerangka berpikir atau model dalam penelitian ini ada 3 variabel yaitu 2 variabel eksogen yaitu variabel budaya organisasi (budaya) dan variabel kepemimpinan, serta 1 variabel endogen yaitu variabel kepuasan kerja (kepuasan) sebagaimana disajikan pada Gambar 1 di bawah ini.



Sumber: Data diolah peneliti

**Gambar 1.**  
**Model Penelitian**

Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- H<sub>1</sub> : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja di PT. “V”  
H<sub>2</sub> : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepemimpinan organisasi terhadap kepuasan kerja di PT. “V”.

### **C. METODE PENELITIAN**

Model penelitian ini adalah penelitian lapangan dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif. Jenis data yang dipakai dalam penelitian ini adalah jenis data yang diambil langsung dari sumbernya atau biasa disebut data primer (Prasetyo, 2021).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. “V” yang berjumlah 700 orang. Banyaknya sampel yang diambil dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin dinamakan banyaknya sampel  $n = N/(1 + N e^2)$ , dimana  $n$  = jumlah sampel,  $N$  = Populasi dan  $e$  = *error tolerance* (Prasetyo, 2022). Pada penelitian ini dengan  $e$  (*error tolerance*) sebesar 5%, maka jumlah sampel yang diambil dari populasi adalah sebanyak 256 orang.

Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dengan perangkat lunak yang digunakan adalah AMOS versi 22. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket atau kuesioner. Dalam penelitian ini karena anggota dari populasi dianggap homogen, maka teknik pengambilan sampel menggunakan *simple random sampling* dimana pengambilan sampel dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi (Yasa, 2020).

### **D. HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **Hasil Analisis Normalitas**

Dari hasil pengolahan data dengan *Structural Equation Model* (SEM) menggunakan AMOS versi 22, analisis normalitas dapat dilihat pada tabel *Assessment of normality* sebagai berikut:

**Tabel 1.**  
*Assessment of normality*

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
PUAS <sub>8</sub>	3,000	5,000	-0,028	-0,184	-0,410	-1,340
PUAS <sub>7</sub>	3,000	5,000	-0,035	-0,226	-0,267	-0,873
PUAS <sub>6</sub>	3,000	5,000	0,006	0,042	0,046	0,151
PUAS <sub>5</sub>	3,000	5,000	-0,004	-0,024	-0,187	-0,610
PUAS <sub>4</sub>	3,000	5,000	0,052	0,342	-0,621	-2,028
PUAS <sub>3</sub>	3,000	5,000	0,003	0,019	0,047	0,154
PUAS <sub>2</sub>	3,000	5,000	0,000	0,000	-0,217	-0,710
PUAS <sub>1</sub>	3,000	5,000	-0,043	-0,278	-0,262	-0,855
KEP <sub>1</sub>	3,000	5,000	0,061	0,399	0,594	1,939
KEP <sub>2</sub>	3,000	5,000	-0,032	-0,212	-0,327	-1,068
KEP <sub>3</sub>	3,000	5,000	0,000	0,000	-0,023	-0,076
KEP <sub>4</sub>	3,000	5,000	0,006	0,037	0,160	0,523
KEP <sub>5</sub>	3,000	5,000	0,091	0,596	0,527	1,722
KEP <sub>6</sub>	3,000	5,000	0,026	0,172	0,504	1,646
KEP <sub>7</sub>	2,000	5,000	-0,281	-1,838	0,037	0,122
KEP <sub>8</sub>	2,000	5,000	-0,105	-0,688	0,224	0,731
KEP <sub>9</sub>	3,000	5,000	0,080	0,525	0,533	1,741
KEP <sub>10</sub>	3,000	5,000	-0,027	-0,178	0,456	1,490
BUD <sub>1</sub>	3,000	5,000	-0,120	-0,783	-0,482	-1,573
BUD <sub>2</sub>	3,000	5,000	-0,077	-0,505	-0,382	-1,249
BUD <sub>3</sub>	3,000	5,000	0,062	0,402	-0,129	-0,420
BUD <sub>4</sub>	3,000	5,000	0,163	1,067	0,104	0,339
BUD <sub>5</sub>	3,000	5,000	-0,079	-0,516	-0,381	-1,243
BUD <sub>6</sub>	3,000	5,000	-0,088	-0,573	-0,558	-1,822
BUD <sub>7</sub>	3,000	5,000	-0,257	-1,679	-0,661	-2,158
BUD <sub>8</sub>	3,000	5,000	-0,226	-1,479	-0,720	-2,353
BUD <sub>9</sub>	3,000	5,000	-0,134	-0,877	-0,490	-1,601
BUD <sub>10</sub>	3,000	5,000	-0,132	-0,861	-0,493	-1,611
<i>Multivariate</i>					235,942	46,051

Sumber: Data diolah peneliti

Dari Tabel 1 *Assessment of normality* di atas, analisis normalitas untuk variabel budaya organisasi dapat di lihat pada kolom variabel yaitu item BUD<sub>1</sub> sampai BUD<sub>10</sub>. Pada Tabel 1 dapat diketahui bahwa nilai c,r pada skewness untuk variabel budaya organisasi paling kecil -1,679 dan paling tinggi 1,067 sehingga tidak ada indikator variabel budaya organisasi yang memiliki c,r untuk skewness < -2,58 dan > +2,58. Ini berarti sebaran data untuk 10 indikator budaya organisasi dalam penelitian ini adalah normal ditinjau dari kecondongan. Dari *kurtosis* (keruncingan) hasil pengolahan data, nilai c,r untuk variabel budaya organisasi paling rendah adalah -2,353 dan paling tinggi adalah 0,339, artinya tidak ada indikator budaya organisasi yang memiliki nilai c,r, untuk kurtosis (keruncingan) < -2,58 dan > +2,58. Jadi bila dilihat dari *kurtosis* (keruncingan) dapat dikatakan semua indikator budaya organisasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah menyebar normal (tidak runcing). Dengan demikian ditinjau

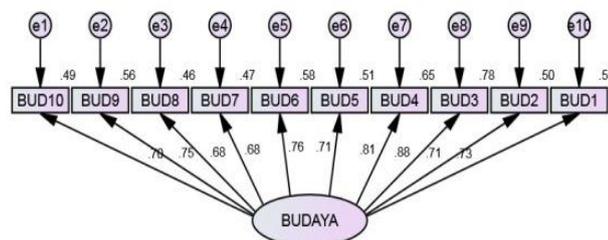
dari normalitas data, dapat dikatakan, data untuk 10 indikator variabel budaya organisasi adalah menyebar normal.

Analisis normalitas untuk variabel kepemimpinan dapat di lihat pada kolom variabel yaitu item  $KEP_1$  sampai  $KEP_{10}$ . Pada Tabel 1 dapat diketahui bahwa nilai c,r pada skewness untuk variabel kepemimpinan paling kecil -1,838 dan paling tinggi 0,596 sehingga tidak ada indikator variabel kepemimpinan yang memiliki c,r untuk skewness  $< -2,58$  dan  $> +2,58$ . Hal ini berarti sebaran data untuk ke 10 indikator kepemimpinan adalah normal ditinjau dari kecondongan. Dilihat dari kurtosis (keruncingan), nilai c,r untuk variabel kepemimpinan paling rendah adalah -1,068 dan paling tinggi adalah 1,939, artinya tidak ada indikator kepemimpinan yang memiliki nilai c,r, untuk kurtosis (keruncingan)  $< -2,58$  dan  $> +2,58$ . Jadi bila dilihat dari kurtosis (keruncingan) dapat dikatakan bahwa penyebaran untuk semua indikator kepemimpinan dalam penelitian ini adalah menyebar normal (tidak runcing). Dengan demikian ditinjau dari normalitas data, dapat dikatakan, data untuk 10 indikator variabel kepemimpinan adalah menyebar normal.

Analisis normalitas untuk variabel Kepuasan Kerja dapat dilihat pada kolom variabel yaitu *item*  $PUAS_1$  sampai  $PUAS_8$ . Pada Tabel 1 dapat diketahui bahwa nilai c,r pada *skewness* untuk variabel kepuasan kerja paling kecil -0,278 dan paling tinggi 0,342 sehingga tidak ada indikator variabel kepuasan kerja yang memiliki c,r untuk skewness  $< -2,58$  dan  $> +2,58$ , Ini berarti sebaran data untuk 8 indikator kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah normal ditinjau dari kecondongan. Dilihat dari kurtosis (keruncingan), nilai c,r untuk variabel kepuasan kerja paling rendah adalah -2,028 dan paling tinggi adalah 0,154, artinya tidak ada indikator kepuasan kerja yang memiliki nilai c,r, untuk kurtosis (keruncingan)  $< -2,58$  dan  $> +2,58$ , Jadi jika dilihat dari kurtosis (keruncingan) dapat dikatakan bahwa dalam penyebaran datanya, untuk 8 indikator kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah menyebar normal (tidak runcing). Dengan demikian ditinjau dari normalitas data, dapat dikatakan, data untuk 8 indikator variabel kepemimpinan dalam penelitian ini adalah menyebar normal.

### Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Budaya Organisasi

Analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*) variabel budaya organisasi, diperoleh tampilan dan data sebagaimana Gambar 2, Tabel 2, dan Tabel 3 sebagai berikut:



Sumber: Data diolah peneliti

**Gambar 2.**  
**Confirmatory Factor Analysis Variabel Budaya Organisasi**

**Tabel 2.**  
**Regression Weights Variabel Budaya Organisasi**

	Estimate	S, E,	C, R,	P	Label
BUD <sub>10</sub> ← BUDAYA	1,000				
BUD <sub>9</sub> ← BUDAYA	1,044	0,092	11,387	***	par_1
BUD <sub>8</sub> ← BUDAYA	1,036	0,100	10,404	***	par_2
BUD <sub>7</sub> ← BUDAYA	0,939	0,090	10,434	***	par_3
BUD <sub>6</sub> ← BUDAYA	1,126	0,098	11,491	***	par_4
BUD <sub>5</sub> ← BUDAYA	1,004	0,093	10,814	***	par_5
BUD <sub>4</sub> ← BUDAYA	0,992	0,082	12,122	***	par_6
BUD <sub>3</sub> ← BUDAYA	1,137	0,086	13,232	***	par_7
BUD <sub>2</sub> ← BUDAYA	0,998	0,093	10,742	***	par_8
BUD <sub>1</sub> ← BUDAYA	1,010	0,090	11,171	***	par_9

Sumber: Data diolah peneliti

**Tabel 3.**  
**Standardized Regression Weights Variabel Budaya Organisasi**

	Estimate
BUD <sub>10</sub> ← BUDAYA	0,701
BUD <sub>9</sub> ← BUDAYA	0,748
BUD <sub>8</sub> ← BUDAYA	0,681
BUD <sub>7</sub> ← BUDAYA	0,682
BUD <sub>6</sub> ← BUDAYA	0,759
BUD <sub>5</sub> ← BUDAYA	0,713
BUD <sub>4</sub> ← BUDAYA	0,807
BUD <sub>3</sub> ← BUDAYA	0,884
BUD <sub>2</sub> ← BUDAYA	0,707
BUD <sub>1</sub> ← BUDAYA	0,734

Sumber: Data diolah peneliti

### **Convergent Validity Variabel Budaya Organisasi**

Hasil analisis faktor konfirmatori terhadap indikator variabel budaya organisasi, dapat dilihat pada Tabel 2, semua indikator adalah signifikan. Sedangkan semua *loading faktor* > 0,5, hal ini dapat dilihat pada Gambar 2 maupun pada Tabel 3. Dengan demikian untuk *Convergent validity* untuk ke 10 indikator variabel budaya organisasi terpenuhi.

### **Variance Extracted Variabel Budaya Organisasi**

Dalam analisis konfirmatori, prosentase rata-rata nilai *variance extracted* (AVE) antar indikator variabel budaya organisasi, untuk memudahkannya diringkas dalam sebuah Tabel 4 di bawah ini:

**Tabel 4.**  
**Perhitungan Variance Extracted Dan Construct Reliability Budaya Organisasi**

Indikator	Loading Faktor ( $\lambda$ )	$\lambda^2$	$1 - \lambda^2$
BUD <sub>10</sub>	0,701	0,491	0,509
BUD <sub>9</sub>	0,748	0,560	0,440
BUD <sub>8</sub>	0,681	0,464	0,536
BUD <sub>7</sub>	0,682	0,465	0,535
BUD <sub>6</sub>	0,759	0,576	0,424
BUD <sub>5</sub>	0,713	0,508	0,492
BUD <sub>4</sub>	0,807	0,651	0,349
BUD <sub>3</sub>	0,884	0,781	0,219
BUD <sub>2</sub>	0,707	0,500	0,500
BUD <sub>1</sub>	0,734	0,539	0,461
<b>TOTAL</b>	<b>7,416</b>	<b>5,536</b>	<b>4,464</b>

Sumber: hasil pengolahan data

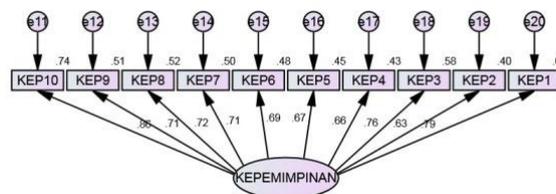
Dari Tabel 4 kemudian dimasukan kedalam rumus *variance extraced* (AVE),  $AVE = \frac{5,536}{5,536+4,464} = 0,507$ , Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi memenuhi kriteria *variance extraced* (AVE), karena  $0,507 > 0,5$  (Prasetyo, 2022),

#### **Construct Reliability budaya organisasi**

Dalam analisis konfirmatori *Construct Reliability* budaya organisasi, dalam perhitunganya menggunakan Tabel 4. Dari data tabel tersebut, masukan ke dalam rumus *Construct Reliability* (CR),  $CR = \frac{(7,416)^2}{(7,416)^2+4,464} = 0,858$ , Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi memenuhi kriteria *Construct Reliability* (CR), karena  $0,858 > 0,7$  (Prasetyo, 2022),

#### **Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Kepemimpinan**

Analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*) variabel kepemimpinan, didapatkan tampilan dan data sebagaimana Gambar 3, Tabel 5, dan Tabel 6 sebagai berikut:



Sumber: Data diolah peneliti

**Gambar 3.**

**Confirmatory factor analysis variabel kepemimpinan**

**Tabel 5.**  
**Regression Weights Variabel Kepemimpinan**

	Estimate	S, E,	C, R,	P	Label
KEP <sub>10</sub> ← KEPEMIMPINAN	1,000				
KEP <sub>9</sub> ← KEPEMIMPINAN	0,810	0,061	13,187	***	par_1
KEP <sub>8</sub> ← KEPEMIMPINAN	0,911	0,068	13,478	***	par_2
KEP <sub>7</sub> ← KEPEMIMPINAN	1,070	0,082	13,052	***	par_3
KEP <sub>6</sub> ← KEPEMIMPINAN	0,797	0,063	12,576	***	par_4
KEP <sub>5</sub> ← KEPEMIMPINAN	0,761	0,064	11,904	***	par_5
KEP <sub>4</sub> ← KEPEMIMPINAN	0,801	0,068	11,712	***	par_6
KEP <sub>3</sub> ← KEPEMIMPINAN	0,955	0,066	14,534	***	par_7
KEP <sub>2</sub> ← KEPEMIMPINAN	0,835	0,075	11,151	***	par_8
KEP <sub>1</sub> ← KEPEMIMPINAN	0,896	0,058	15,399	***	par_9

Sumber: Data diolah peneliti

**Tabel 6.**  
**Standardized Regression Weights Variabel Kepemimpinan**

	Estimate
KEP <sub>10</sub> ← KEPEMIMPINAN	0,861
KEP <sub>9</sub> ← KEPEMIMPINAN	0,712
KEP <sub>8</sub> ← KEPEMIMPINAN	0,719
KEP <sub>7</sub> ← KEPEMIMPINAN	0,705
KEP <sub>6</sub> ← KEPEMIMPINAN	0,690
KEP <sub>5</sub> ← KEPEMIMPINAN	0,671
KEP <sub>4</sub> ← KEPEMIMPINAN	0,658
KEP <sub>3</sub> ← KEPEMIMPINAN	0,762
KEP <sub>2</sub> ← KEPEMIMPINAN	0,634
KEP <sub>1</sub> ← KEPEMIMPINAN	0,790

Sumber: Data diolah peneliti

### **Convergent validity variabel kepemimpinan**

Hasil analisis faktor konfirmatori terhadap indikator variabel kepemimpinan, dapat dilihat pada Tabel 5, semua indikator adalah signifikan. Sedangkan semua *loading faktor* > 0,5, hal ini dapat dilihat pada Gambar 3 maupun pada Tabel 6. Dengan demikian untuk *Convergent validity* untuk ke 10 indikator variabel kepemimpinan terpenuhi,

### **Variance extracted variabel kepemimpinan**

Dalam analisis konfirmatori, prosentase rata-rata nilai *variance extraced* (AVE) antar indikator variabel kepemimpinan, untuk memudahkannya diringkas dalam sebuah Tabel 7 di bawah ini:

**Tabel 7.**  
**Perhitungan Variance Extracted Dan Construct Reliability Kepemimpinan**

Indikator	Loading Faktor ( $\lambda$ )	$\lambda^2$	1- $\lambda^2$
KEP <sub>10</sub>	0,861	0,741	0,259
KEP <sub>9</sub>	0,712	0,507	0,493
KEP <sub>8</sub>	0,719	0,517	0,483
KEP <sub>7</sub>	0,705	0,497	0,503
KEP <sub>6</sub>	0,690	0,476	0,524
KEP <sub>5</sub>	0,671	0,450	0,550
KEP <sub>4</sub>	0,658	0,433	0,567
KEP <sub>3</sub>	0,762	0,581	0,419
KEP <sub>2</sub>	0,634	0,402	0,598
KEP <sub>1</sub>	0,790	0,624	0,376
<b>TOTAL</b>	<b>7,202</b>	<b>5,228</b>	<b>4,771</b>

Sumber: Data diolah peneliti

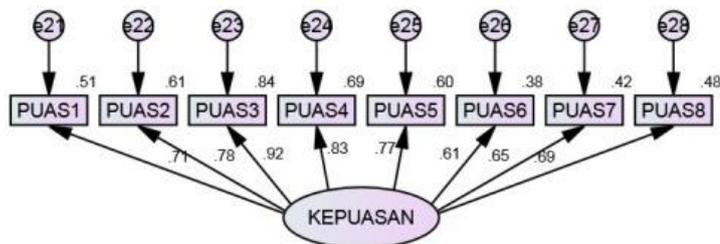
Dari Tabel 7 kemudian dimasukkan kedalam rumus *variance extraced* (AVE),  $AVE = \frac{5,228}{5,228+4,771} = 0,516$ , Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan memenuhi kriteria *variance extraced* (AVE), karena  $0,516 > 0,5$  (Prasetyo, 2022),

#### Construct Reliability kepemimpinan

Dalam analisis konfirmatori *Construct Reliability* kepemimpinan, dalam perhitunganya menggunakan Tabel 7, Dari data tabel tersebut, masukan ke dalam rumus *Construct Reliability* (CR),  $CR = \frac{(4,202)^2}{(7,202)^2+4,771} = 0,838$ . Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan memenuhi kriteria *Construct Reliability* (CR), karena  $0,838 > 0,7$  (Prasetyo, 2022).

#### Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Kepuasan Kerja

Analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*) variabel kepemimpinan, didapatkan tampilan dan data sebagaimana Gambar 4, Tabel 8, dan Tabel 9 sebagai berikut:



Sumber: Data diolah peneliti

**Gambar 4,**  
**Confirmatory Factor Analysis Variabel Kepuasan Kerja**

**Tabel 8.**  
**Regression Weights variabel kepuasan kerja**

	Estimate	S,E,	C,R,	P	Label
PUAS <sub>1</sub> ← KEPUASAN	1,000				
PUAS <sub>2</sub> ← KEPUASAN	1,109	0,092	12,001	***	par_1
PUAS <sub>3</sub> ← KEPUASAN	1,246	0,089	14,017	***	par_2
PUAS <sub>4</sub> ← KEPUASAN	1,273	0,100	12,741	***	par_3
PUAS <sub>5</sub> ← KEPUASAN	1,094	0,092	11,935	***	par_4
PUAS <sub>6</sub> ← KEPUASAN	0,831	0,088	9,454	***	par_5
PUAS <sub>7</sub> ← KEPUASAN	0,922	0,092	9,974	***	par_6
PUAS <sub>8</sub> ← KEPUASAN	1,021	0,096	10,676	***	par_7

Sumber: Data diolah peneliti

**Tabel 9.**  
**Standardized Regression Weights variabel kepuasan kerja**

	Estimate
PUAS <sub>1</sub> ← KEPUASAN	0,712
PUAS <sub>2</sub> ← KEPUASAN	0,779
PUAS <sub>3</sub> ← KEPUASAN	0,917
PUAS <sub>4</sub> ← KEPUASAN	0,828
PUAS <sub>5</sub> ← KEPUASAN	0,773
PUAS <sub>6</sub> ← KEPUASAN	0,613
PUAS <sub>7</sub> ← KEPUASAN	0,647
PUAS <sub>8</sub> ← KEPUASAN	0,693

Sumber: Data diolah peneliti

### **Convergent validity variabel kepuasan kerja**

Hasil analisis faktor konfirmatori terhadap indikator variabel kepuasan kerja, dapat dilihat pada Tabel 8, semua indikator adalah signifikan. Sedangkan semua *loading faktor* > 0,5, hal ini dapat dilihat pada Gambar 4 maupun pada Tabel 9. Dengan demikian untuk *Convergent validity* untuk ke 8 indikator variabel kepuasan kerja terpenuhi.

### **Variance extracted variabel kepuasan kerja**

Dalam analisis konfirmatori, prosentase rata-rata nilai *variance extracted* (AVE) antar indikator variabel kepuasan kerja, untuk memudahkannya diringkas dalam sebuah Tabel 10 di bawah ini:

**Tabel 10.**  
**Perhitungan *Variance extracted* dan *Construct Reliabilty* kepuasan kerja**

Indikator	Loading Faktor ( $\lambda$ )	$\lambda^2$	$1 - \lambda^2$
PUAS <sub>1</sub>	0,712	0,507	0,493
PUAS <sub>2</sub>	0,779	0,607	0,393
PUAS <sub>3</sub>	0,917	0,841	0,159
PUAS <sub>4</sub>	0,828	0,686	0,314
PUAS <sub>5</sub>	0,773	0,598	0,402
PUAS <sub>6</sub>	0,613	0,376	0,624
PUAS <sub>7</sub>	0,647	0,419	0,581
PUAS <sub>8</sub>	0,693	0,480	0,520
<b>TOTAL</b>	<b>5,962</b>	<b>4,512</b>	<b>3,488</b>

Sumber: Data diolah peneliti

Dari Tabel 10 kemudian dimasukan kedalam rumus *variance extraced* (AVE),  

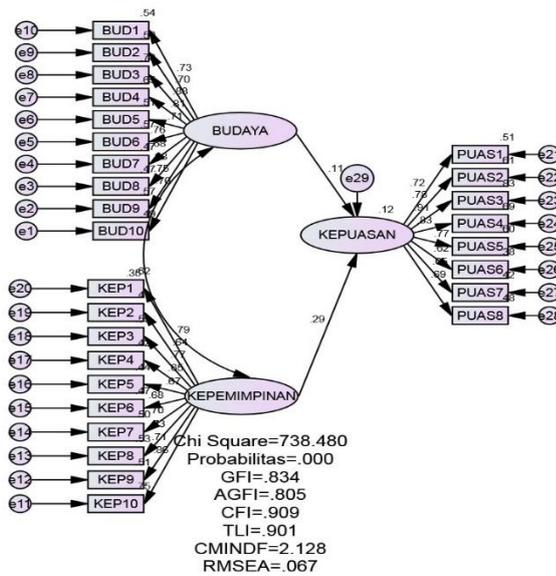
$$AVE = \frac{4,512}{4,512+3,488} = 0,503$$
. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja memenuhi kriteria *variance extraced* (AVE), karena  $0,503 > 0,5$  (Prasetyo, 2022).

#### ***Construct Reliabilty* kepemimpinan**

Dalam analisis konfirmatori *Construct Reliabilty* kepemimpinan, dalam perhitunganya menggunakan Tabel 10, Dari data tabel tersebut, masukan ke dalam rumus *Construct Reliabilty* (CR),  $CR = \frac{(5,962)^2}{(5,962)^2+3,488} = 0,856$ . Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja memenuhi kriteria *Construct Reliabilty* (CR), karena  $0,856 > 0,7$  (Prasetyo, 2022),

#### **Analisis dengan SEM (*Stuctural Equation Model*)**

Dari hasil pengolahan data dengan software AMOS versi 22, diperoleh model pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja sebagai berikut:



Sumber: Data diolah peneliti

**Gambar 5.**

**Analisis Structural Equation Model Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja**

**Analisis Model Persamaan Struktural**

Model persamaan struktur pengaruh budaya organisasi ( $X_1$ ) dan kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap kepuasan kerja ( $Y$ ) adalah sebagai berikut:

$$H_1: Y = \gamma_{y,x1}X_1 + e_1 = \text{berpengaruh positif dan signifikan secara langsung } X_1 \text{ terhadap } Y$$

$$H_2: Y = \gamma_{y,x2}X_2 + e_2 = \text{berpengaruh positif dan signifikan secara langsung } X_2 \text{ terhadap } Y$$

**Tabel 11.**  
*Standardized Direct Effects*

	KEPEMIMPINAN	BUDAYA	KEPUASAN
KEPUASAN	0,289	0,112	0

Sumber: Data diolah peneliti

**Tabel 12.**  
*Regression Weights*

	Estimate	S,E,	C,R,	P	Label
KEPUASAN ← BUDAYA	0,111	0,069	1,608	0,108	par_26
KEPUASAN ← KEPEMIMPINAN	0,264	0,066	3,971	***	par_27

Sumber: Data diolah peneliti

**Tabel 13.**  
**Standardized Regression Weights**

	Estimate
KEPUASAN ← BUDAYA	0,112
KEPUASAN ← KEPEMIMPINAN	0,289

Sumber: Data diolah peneliti

## Pembahasan

Dari hasil analisis data, pengaruh secara langsung variabel *exogen* laten budaya organisasi terhadap variabel *endogen* laten kepuasan kerja, mempunyai *Standardized estimate (Regression Weights)* sebesar 0,112 dengan nilai CR (*Critical ratio*) = 1,608 dan *probability* = 0,108. Nilai CR  $1,608 < 2,000$  dan *Probability* =  $0,108 > 0,05$  menunjukkan bahwa pengaruh secara langsung variabel *exogen* laten budaya organisasi terhadap variabel *endogen* laten kepuasan kerja adalah positif tapi tidak berpengaruh secara signifikan.

Hasil ini bertolak belakang dengan Penelitian yang dilakukan oleh Ratnasari dengan judul “*The Effect of Organizational Commitment, Organizational Culture, Work Environment, and Leadership Style on Job Satisfaction*” diperoleh kesimpulan bahwa budaya organisasi dengan indikator *Innovation and risk taking Attention to detail, Outcome orientation, People orientation, Team orientation, Aggressiveness, Stability* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT, BBA yang berada di kota Batam (Ratnasari, et al, 2020: 61). Selain itu juga bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan Pratama yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang ditunjukkan melalui disiplin kerja yang dilakukan oleh karyawan seperti: tepat waktu dalam kehadiran maupun kegiatan operasional perusahaan, melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan oleh perusahaan, dan mematuhi tata tertib yang telah dibuat oleh perusahaan, memiliki pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja (Pratama, 2020: 111).

Akan tetapi, hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Irgyiansyah menyatakan bahwa budaya organisasi yang ditunjukkan melalui beberapa indikator seperti: perilaku dan tindakan dari pemimpin dalam organisasi, mengedepankan visi dan misi organisasi, proses pembelajaran karyawan dan dorongan kepada karyawan untuk memecahkan permasalahan dengan cara yang inovatif, tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Irgyiansyah et al, 2020: 26).

Dengan memperhatikan *Standardized estimate* variabel *exogen* laten budaya organisasi terhadap variabel *endogen* laten kepuasan kerja, maka dapat dibuat model persamaan struktural sebagai berikut:

$$H_1: Y = \gamma_{y,x1}X_1 + e_1 \text{ atau } Y = 0,112X_1 + e_1 \text{ (Positif, tidak signifikan)}$$

Pada penelitian ini walaupun pengaruh budaya organisasi positif terhadap kepuasan kerja, akan tetapi tidak signifikan artinya, walaupun nilai-nilai budaya organisasi dinaikan oleh perusahaan tidak akan memberikan dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. ”V”. Hal ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Ratnasari di PT. BBA dan penelitian yang dilakukan oleh

Pratama yang mengatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh secara langsung variabel *exogen* laten kepemimpinan terhadap variabel *endogen* laten kepuasan kerja, mempunyai *Standardized estimate (Regression Weights)* sebesar 0,289 dengan nilai CR (*Critical ratio*) = 3,971 dan *probability* = 0,00. Nilai CR 3,971 > 2,000 dan *Probability* = 0,000 < 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh secara langsung variabel *exogen* laten kepemimpinan terhadap variabel *endogen* laten kepuasan kerja adalah positif dan berpengaruh secara signifikan.

Hasil ini sejalan dengan Penelitian yang dilakukan oleh Kishen et.al, dengan judul “*The Transformational Leadership Effect on Job Satisfaction and Job Performance*” menyatakan kepemimpinan transformasi dengan dimensi yaitu pengaruh ideal (perilaku ideal dan atribut ideal) mencerminkan karakteristik dan perilaku seorang pemimpin yang dapat dicontoh, motivasi inspirasional sehingga seorang pemimpin mampu menetapkan tujuan dan memotivasi bawahan. Stimulasi intelektual membantu bagi para pemimpin dalam mempertimbangkan berbagai sudut pandang ketika memecahkan masalah, dan pertimbangan individu mempertimbangkan berbagai karakteristik setiap orang, ternyata berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Kishen et al, 2020: 49). Hal yang sama juga dinyatakan oleh Pahlawan dan Onsardi bahwa kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin yang dapat meningkatkan moral, memberikan rasa aman, dan mampu meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawannya, kepemimpinan tersebut berpengaruh dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawannya (Pahlawan, et al, 2020: 159).

Dengan memperhatikan *Standardized estimate* variabel *exogen* laten kepemimpinan terhadap variabel *endogen* laten kepuasan kerja, maka dapat dibuat model persamaan stuktural sebagai berikut:

$$H_2: Y = \gamma_{y,x_2}X_2 + e_1 \text{ atau } Y = 0,289X_2 + e_2 \text{ (Positif, signifikan)}$$

Pada penelitian ini kepemimpinan memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya jika nilai-nilai kepemimpinan di naikan melalui indikator-indikator seperti *Supervisory ability*, kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, kecerdasan, *decisiveness*, kepercayaan diri dari seorang pemimpin, inisiatif, karakter Fisik, kepribadian, karakter sosial, dan latar belakang sosial. Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Yuliana menyimpulkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dia berpendapat bahwa kepemimpinan yang dapat memberikan pengaruh yang kuat kepada para bawahannya, memberikan informasi yang cepat dan akurat, tepat dalam mengambil sebuah keputusan, dan mampu memberikan motivasi kepada bawahannya, akan sangat membantu dalam menciptakan kepuasan kerja karyawannya.

### **Analisis Model Pengukuran Dengan *Squared Multiple Correlations***

Analisis pengukuran dengan *koefisien determinasi* atau biasa disebut dengan  $R^2$  digunakan untuk melihat seberapa besar pengaruh secara langsung variabel *exogen* laten budaya organisasi dan variabel *exogen* laten kepemimpinan terhadap

variabel *endogen* laten kepuasan kerja, Pada analisis ini digunakan tabel *squared multiple correlations* dari hasil pengolahan data dengan *stuctural equation model* (SEM).

**Tabel 14.**  
***Squared Multiple Correlations***

	Estimate
KEPUASAN	0,119

Sumber: Data diolah peneliti

Pada tabel, nilai *Square Multiple Correlation* untuk kepuasan kerja adalah sebesar 0,119. Dengan demikian besarnya pengaruh secara langsung variabel *exogen* laten budaya organisasi dan variabel *exogen* laten kepemimpinan terhadap variabel endogen laten kepuasan kerja adalah  $0,119 \times 100\% = 11,9\%$ . Artinya, pengaruh budaya organisasi melalui indikator: inovasi dan keberanian mengambil resiko, perhatian pada hal-hal rinci, orientasi hasil kerja, orientasi pada orang/ anggota organisasi, orientasi tim, keagresifan, stabilitas, toleransi terhadap resiko, pengawasan, pola komunikasi dan pengaruh kepemimpinan melalui indikator: Kemampuan dalam kedudukan sebagai pengawas (*Supervisory ability*), kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, kecerdasan, Ketegasan (*decisiveness*), kepercayaan, inisiatif, karakter Fisik, kepribadian, karakter sosial, latar belakang sosial, berpengaruh kepad kepuasan kerja hanya 11,9% dan sisannya yaitu 88,1% dipengaruhi oleh faktor lain.

#### **Analisis Goodness Of Fit**

Berdasarkan kriteria uji, *Chi-square* ( $x^2$ ), Probabilitas, GFI, AGFI, CFI, TLI, Relatif *Chi-square/ CMIN/DF* ( $x^2/df$ ) dan RMSEA di atas dan nilai *Goodness of Fit* hasil pengolahan data *stuctural equation model* (SEM) denagn *software AMOS* versi 22, maka dapat dibuat tabel berikut:

**Tabel 15.**  
***Evaluasi Goodness of Fit***

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-of Value</i>	Hasil Model	Keterangan
<i>Chi-square</i> ( $x^2$ )	Diharapkan kecil	738,480	Kurang baik
Probabilitas	>0,05	0,00	Kurang baik
GFI	≥ 0,90	0,834	Marginal
AGFI	≥ 0,90	0,805	Marginal
CFI	≥ 0,90	0,909	Baik
TLI	≥ 0,90	0,901	Baik
CMIN/DF	≤ 3,00	2,128	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,067	Baik

Sumber: Data diolah peneliti

Memperhatikan nilai *cut-of-value* dan *goodness of fit* hasil model pada tabel di atas, terlihat 4 kriteria yang terpenuhi dan 2 marginal dari 8 kriteria yang dipakai. Kriteria yang terpenuhi adalah CFI, TLI, *Relatif Chi-square/ CMIN/DF* ( $x^2/df$ ) dan RMSEA, Nilai *Chi-square* ( $x^2$ ) = 738,480 dan probabilitas = 0,00 menunjukkan model belum baik, akan tetapi nilai *Chi-square* ( $x^2$ ) sensitif terhadap jumlah

sampel, Oleh karena itu perlu kita lihat kriteria fit yang lain yaitu GFI, AGFI, CFI, TLI, *Relatif Chi-square/* CMIN/DF ( $x^2/df$ ) dan RMSEA, Karena sudah 4 kriteria terpenuhi dan 2 yang marginal dari delapan kriteria yang disyaratkan, maka model di atas dapat dinyatakan sebagai model yang baik, (Prasetyo, 2022).

#### **E. SIMPULAN**

Dari hasil pembahasan di atas dapat ditarik kesimpulan variabel *exogen* laten budaya organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh secara positif tidak signifikan terhadap variabel *endogen* laten kepuasan kerja (Y). Model persamaan struktural pengaruh variabel *exogen* laten budaya organisasi ( $X_1$ ) terhadap variabel *endogen* laten kepuasan kerja (Y) adalah  $Y = \gamma_{y,x1}X_1 + e_1$  atau  $Y = 0,112X_1 + e_1$  (Positif, tidak signifikan). Sedangkan variabel *exogen* laten kepemimpinan ( $X_2$ ) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel *endogen* laten kepuasan kerja (Y), model persamaan struktural pengaruh variabel *exogen* laten kepemimpinan ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *endogen* laten kepuasan kerja (Y) adalah  $Y = \gamma_{y,x2}X_2 + e_1$  atau  $Y = 0,289X_2 + e_2$  (Positif, signifikan). Besarnya pengaruh secara langsung variabel *exogen* laten budaya organisasi dan variabel *exogen* laten kepemimpinan terhadap variabel *endogen* laten kepuasan kerja adalah sebesar 11,9%.

## DAFTAR PUSTAKA

- Asnah, Febrianti, E, Sabri, Antoni, & Nasfi, (2020), Organization Culture and Motivation Toward Job Satisfaction of Bank “XYZ” Employees, *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)*, 2(03), 93-105, DOI: <https://doi.org/10,5555/ijosmas,v2i3,39>
- Dipayana, G, D., & Heryanda, K,K, (2020), Pengaruh Komunikasi Internal dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Buleleng, *Jurnal manajemen (Bisma)*, 6(2), 112-121, DOI: <http://dx.doi.org/10,23887/bjm,v6i2,26523>
- Fitianti, G., & Saragih, R, (2020), Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan kerjasama Tim terhadap Kepuasan Kerja PT, Len Industri (Persero), *Jurnal Diversita*, 6(2), 169-174, DOI: <https://doi.org/10,31289/diversita,v6i2,4047>
- Handoko, T, H, (2017), *Manajemen, Edisi2*, Yogyakarta: Penerbit BPF
- Hanifah, M., Djaelani, A, K., & Basalamah, M, R, (2020), Pengaruh Pengembangan Karir, Employee Angagemnt dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Pada The Bagong Adventure Museum Tubuh Kota Batu), *E-jurnal Riset Manejemen (EJRM)*, 9(11), 18-31, <http://riset.unisma.ac.id/index.php/jrm/article/view/8183>
- Irgyiansyah, M., Hadji, a., & Sjahrudin, H, (2020), Peran Moderasi Kompensasi Dalam Menjelaskan Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Pada PT Pos Indonesia Persero Makassar Tahun 2019-2020), *Jurnal NIAGAWAN*, 9(1), 20-27, DOI: <https://doi.org/10,24114/niaga,v9i1,17652>
- Kishen, Syah, T, Y, R., & Anindita, S, R, (2020), The Transformational Leadership Effect on Job Satisfaction and Job Performance, *Journal of Multidisciplinary Academic*, 4(1), 47-51, <http://www.kemalapublisher.com/index.php/JoMA/article/view/429>
- Maulidiyah, N, N, (2020) Peran Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Bank Indonesia, *Jurnal Manajemen Bisnis*, 17(2), 273-286, DOI: <https://doi.org/10,38043/jmb,v17i2,2383>
- Normi, S, (2021), Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Budaya Organisasi dan Tipe Kepemimpinan Terhadap Kopentensi SDM pada Perusahaan Jasa Konstruksi di Sumatera Utara, *Journal of Applied Business and Economic (JABE)*, 8(1), 29-41, DOI: <http://dx.doi.org/10,30998/jabe,v8i1,10576>
- Pahlawan, A., & Onsardi, (2020), Pengaruh Motivasi Kerja, Iklim Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Marketing Pada PT, Agung Toyota Bengkulu, *Jurnal Manajemen Modal Insani dan Bisnis (JMMIB)*, 1(2), 153-163, <http://jurnal.insi.or.id/index.php/jimb/>
- Prasetyo, A., & Sukarni, (2021), Pengaruh Perhatian Orang Tua Terhadap Prestasi Belajar Pendidikan Agama Islam Siswa Kelas XII di SMKN 1 Batam, *Jurnal*

*MUADDIB: Studi Kependidikan dan Keislaman*, 11(01), 1-19,  
<https://dx.doi.org/10.24269/muaddib.v1i1.2721>

Prasetyo, A., & Sukarni, (2022), Pengaruh Perhatian Orang Tua dan Peran Guru Terhadap Motivasi Belajar Siswa Masa Pandemi Covid-19, *Jurnal Pendidikan Modern*, 07(02), 42-54, DOI: <https://doi.org/10.37471/jpm.v7i2.347>

Pratama, R., Wahjusaputri, S., & Wibowo, A, A, (2020), Pengaruh Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pizza Hut Jakarta Timur, *Jurnal riset Manajemen*, 7(1), 105-112, <http://doi.org/10.32477/jrm.v7i2.195>

Rahman, E., & Jakop, E, (2021), Menciptakan Employee Well-Being, <http://kompas.com> edisi 13 Maret 2021,

Ratnasari, S, L, Prasetyo, E, J, & Hakim, L, (2020), The Effect of Organizational Commitment, Organizational Culture, Work Environment, and Leadership Style on Job Satisfaction, *Jurnal Enrichment: Journal of Management*, 11(1), 57-62, <https://enrichment.iocspublisher.org/index.php/enrichment/article/view/27>

Robbins, S,P dan Judge, T,A, (2017), *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat,

Tannady dan Sitorus, (2017), Role Of Compensation, Organization Culture, And Leadership On Working Motivation Of Faculty Member (Study Case: Universities In North Jakarta), *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 19(10), 41-47, <https://dx.doi.org/10.9790/487X-1910034147>

Yasa, I, W, C, Wibisono, C, Gulo, E, & Prasetyo, A, 2020, Determination Compensation, Leadership, And Organizational Culture on Performance Through Employee Work Satisfaction, *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, Vol, 24, No, 07, pp, 8758-8764, <https://doi.org/10.37200/IJPR/V24I7/PR2700857>

Yuliana, Arwin, & Pratiwi J, D, (2020), Dampak Gaji dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT Cipta Mandiri Agung Jaya), *Jurnal Ilmiah Bisnis, Manajemen dan Akuntansi*, 1(1), 1-6, <http://ojs.politeknikcendana.ac.id/index.php/bisma/article/view/8>

Zulham, Lubis, Y., & Syaifuddin, (2020), Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja dan Implikasinya terhadap Kinerja Karyawan Kebun Kelapa Sawit PT Langkat Nusantara Kepong, *Jurnal AGRISAINS: Jurnal Ilmiah Magister Agribisnis*, 2(1), 81-95, <https://doi.org/10.31289/agrisains.v2i1.257>

Zaenal, V, R., Ramly, M., Mutis, T, dan Arafah, W, (2018), *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*, edisi ketiga, Jakarta: Raja Grafindo Persada,