

## BAB IV

### ANALISIS DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Karakteristik Responden

Berikut merupakan uraian dari hasil pengolahan data penelitian yang sudah dikumpulkan berdasarkan penyebaran kuesioner. Responden yang dinyatakan valid yaitu dengan kriteria Karyawan PT *Injourney Aviation Services Support* Indonesia dengan lama bekerja selama lebih dari 6 bulan. Waktu 6 bulan diambil karena dalam waktu tersebut karyawan sudah bisa merasakan Motivasi, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi selama di perusahaan tersebut.

Gambar 4.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja



Sumber: Data Olahan Peneliti (2024)

Terdapat gambar 4.1 disimpulkan bahwa 351 responden (97%) dari 358 responden telah bekerja lebih dari 6 bulan sedangkan 7 responden (3%) belum bekerja selama itu.

#### 4.2 Analisis Statistik

##### 4.2.1 Uji Validitas

Hasil pengambilan keputusan uji dua arah berdasarkan nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel senilai 0.173 untuk  $df = 326 - 2 = 324$  ;  $\alpha = 0,05$  maka indikator tersebut dinyatakan valid dan sebaliknya.

Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi

Validitas	Item Pertanyaan	Rhitung	Rtabel	Keterangan
Motivasi (X1)	M1	0.731	0.173	VALID
	M2	0.681	0.173	VALID
	M3	0.480	0.173	VALID
	M4	0.294	0.173	VALID
	M5	0.335	0.173	VALID
	M6	0.587	0.173	VALID
	M7	0.533	0.173	VALID
	M8	0.490	0.173	VALID
	M9	0.809	0.173	VALID

Sumber: Output SPSS versi 26

Dari hasil dari tabel 4.1, indikator menghasilkan nilai  $> 0.173$ .  
Maka hasil uji validitas variable Motivasi dinyatakan **valid**

Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas variable Kepemimpinan

Validitas	Item Pertanyaan	Rhitung	Rtabel	Keterangan
Kepemimpinan (X2)	L1	0.683	0.173	VALID
	L2	0.557	0.173	VALID
	L3	0.612	0.173	VALID
	L4	0.651	0.173	VALID
	L5	0.565	0.173	VALID
	L6	0.594	0.173	VALID
	L7	0.569	0.173	VALID
	L8	0.788	0.173	VALID

Sumber: Output SPSS versi 26

Dari hasil dari tabel 4.2, indikator menghasilkan nilai  $> 0.17$   
 3. Maka hasil uji validitas variabel Kepemimpinan dinyatakan **valid**

Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi

Validitas	Item Pertanyaan	Rhitung	Rtabel	Keterangan
Budaya Organisasi (X3)	B1	0.631	0.173	VALID
	B2	0.719	0.173	VALID
	B3	0.681	0.173	VALID
	B4	0.633	0.173	VALID
	B5	0.835	0.173	VALID

Sumber: Output SPSS versi 26

Berdasarkan hasil dari tabel 4.3, indikator menghasilkan nilai  $> 0.173$ . Maka hasil uji validitas variable Budaya Organisasi dinyatakan **valid**

Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja

Validitas	Item Pertanyaan	Rhitung	Rtabel	Keterangan
Kepuasan Kerja (Y)	K1	0.606	0.173	VALID
	K2	0.629	0.173	VALID
	K3	0.717	0.173	VALID
	K4	0.615	0.173	VALID
	K5	0.734	0.173	VALID
	K6	0.685	0.173	VALID
	K7	0.694	0.173	VALID
	K8	0.849	0.173	VALID

Sumber: Output SPSS versi 26

Berdasarkan hasil dari tabel 4.4, indikator menghasilkan nilai > 0.173. Maka hasil uji validitas variable Kepuasan Kerja dinyatakan **valid**

#### 4.2.2 Uji Reliabilitas

Peneliti menggunakan metode Alpha Cronbach untuk menguji reliabilitas. Ini berarti bahwa suatu item dianggap reliabel bila nilai Alpha Cronbachnya melebihi 0,6.

Tabel 4.5 Hasil Uji Reliabilitas variable Motivasi

VARIABEL	INDIKATOR	Uji Reliabilitas	HASIL
		<i>Cronbach's Alpha &gt; 0,6</i>	
Motivasi (X1)	M1	0.896	RELIABEL
	M2		
	M3		
	M4		
	M5		
	M6		
	M7		
	M8		
	M9		

Sumber: Output SPSS versi 26

Dari hasil dari tabel 4.5, indikator menghasilkan nilai > 0,6 dengan nilai 0.896 Maka hasil uji Reliabilitas variabel Motivasi dinyatakan reliable

Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas variable Kepemimpinan

VARIABEL	INDIKATOR	Uji Reliabilitas	HASIL
		<i>Cronbach's Alpha &gt; 0,6</i>	
Kepemimpinan(X2)	L1	0.927	RELIABEL
	L2		
	L3		
	L4		
	L5		
	L6		

	L7		
	L8		

Sumber: Output SPSS versi 26

Berdasarkan hasil dari tabel 4.6, indikator menghasilkan nilai > 0,6 dengan nilai 0.927 Maka hasil uji Reliabilitas variabel Kepemimpinan dinyatakan reliabel

Tabel 4.7 Hasil Uji Reliabilitas variable Budaya Organisasi

VARIABEL	INDIKATOR	Uji Reliabilitas	HASIL
		<i>Cronbach's Alpha &gt; 0,6</i>	
Budaya Organisasi (X3)	B1	0.920	RELIABEL
	B2		
	B3		
	B4		
	B5		

Sumber: Output SPSS versi 26

Berdasarkan hasil dari tabel 4.7, indikator menghasilkan nilai > 0,6 dengan nilai 0.920. Maka hasil uji Reliabilitas variable Budaya Organisasi dinyatakan reliabel

Tabel 4.8 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja

VARIABEL	INDIKATOR	Uji Reliabilitas	HASIL
		<i>Cronbach's Alpha &gt; 0,6</i>	
Kepuasan Kerja (Y)	K1	0.937	RELIABEL
	K2		
	K3		
	K4		
	K5		
	K6		
	K7		
	K8		

Sumber: Output SPSS versi 26

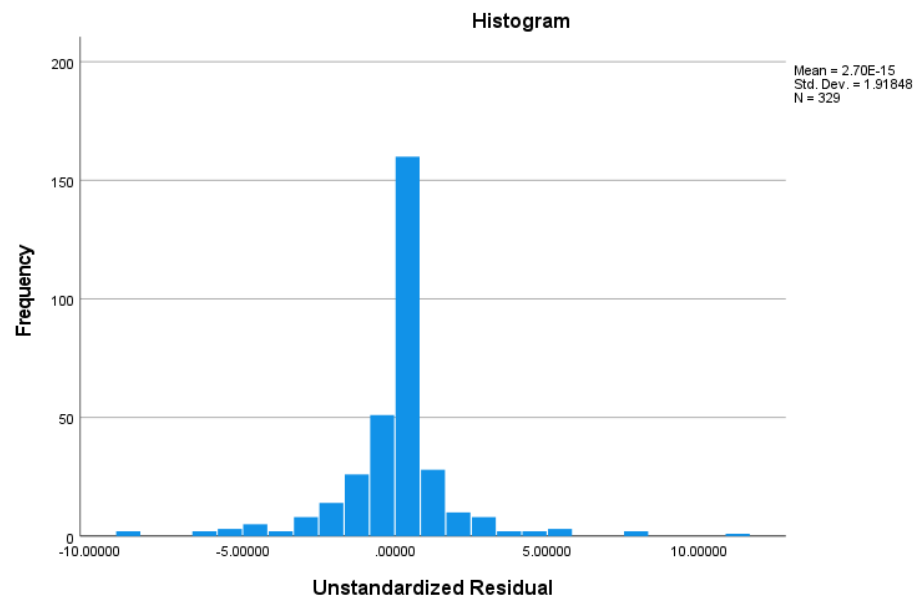
Berdasarkan hasil dari tabel 4.8, indikator menghasilkan nilai > 0,6 dengan nilai 0.937 Maka hasil uji Reliabilitas variable Kepuasan Kerja dinyatakan reliable

### 4.3 Uji Asumsi Klasik

#### 4.3.1 Uji Normalitas

Pengujian ini guna menguji normalitas residual dengan mengaplikasikan uji *Kolmogorov- Smirnov (KS)*. Setelah dilakukan pengujian ternyata didapati bahwa nilai *pvalue* (0,000) < taraf signifikan (0,05), Data pada riset ini tidak berdistribusi normal. Data tersebut kemudian diperiksa menggunakan uji lain, seperti Anderson darling, Jarque Bera, Shapiro-Wilk, dan Liliefors, tetapi nilai *pvalue* menunjukkan hasil yang menyatakan bahwa data tidak berdistribusi normal. Selain itu, data sudah ditransformasi menggunakan Ln, Log, dan Boxcox kemudian di uji dengan uji normalitas lain hasilnya menyatakan bahwa data tidak berdistribusi normal.

tabel 4.9 Hasil Uji Normalitas



Sumber: Output SPSS versi 26

Menurut Long (2020), ada suatu teorema krusial tentang distribusi sampling yang disebut sebagai Teorema Limit Pusat (*Central Limit Theorem*). Teorema tersebut menganggap jika bentuk distribusi sampling dari rata-rata sampel senantiasa cenderung mendekati distribusi normal (untuk ukuran sampel 30 atau lebih). Berdasarkan teori tersebut, karena data lebih dari 30 maka data pada riset ini bisa dinyatakan berdistribusi normal sehingga bisa dilanjutkan menuju pengujian selanjutnya.

#### 4.3.2 Uji Multikolonearitas

Multikolonearitas ialah kondisi terdapat dua atau lebih variable independent mempunyai korelasi yang sangat kuat satu sama lain, yang dapat menyebabkan kesulitan dalam interpretasi hasil regresi.

Jika nilai VIF (*Variance Inflation Factor*)  $> 10$  maupun nilai tolerance  $< 0,1$ , maka bisa menyimpulkan bahwa terdapat multikolonearitas dalam model. Adanya multikolonearitas dapat mengganggu estimasi parameter, sehingga hasil regresi menjadi kurang akurat.

tabel 4.10 Uji Multikoloneartias

VARIABEL	Collinearity Tolerance	VIF
TOTALM (X1)	0.243	4.119
TOTALL (X2)	0.334	2.992
TOTALB (X3)	0.201	4.978

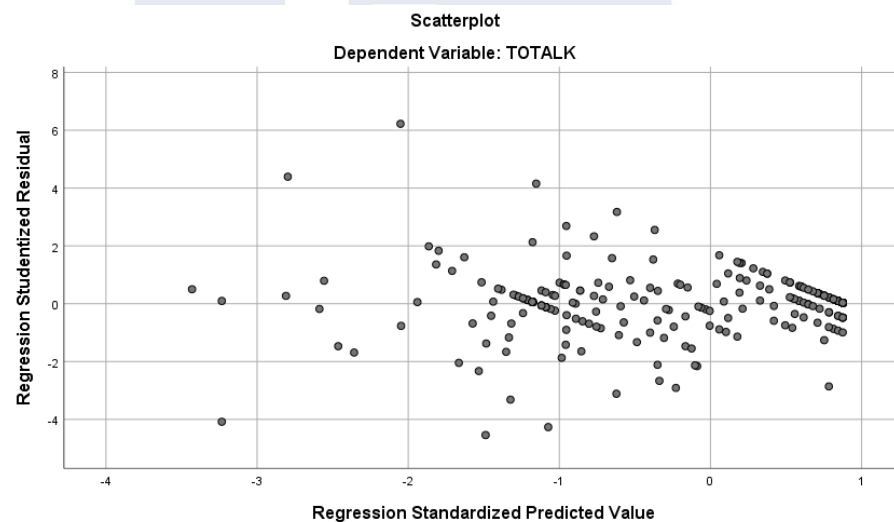
Sumber: Output SPSS versi 26

Dari tabel 4.10, nilai VIF setiap variabel berturut turut (4,119;2,992;4,978) dimana nilai variabelnya kurang dari 10 serta nilai

tolerance variabel (0,243;0,334;0,201) melebihi 0,1 maka penelitian ini bisa dilanjutkan karena tidak terdeteksi problem multikolinearitas

#### 4.3.3 Uji Heteroskedastisitas

Guna menentukan apakah ada perbedaan residual antara dua variable pada model regresi, uji heteroskedastisitas dijalankan. Pengujian ini dijalankan melalui penggunaan grafik sebar, di mana heteroskedastisitas dapat disimpulkan jika titik-titiknya tampak kosong tanpa label yang jelas.



Gambar 4.2 Hasil Uji Heteroskedastisitas Grafik Scatterplot

Sumber: Output SPSS versi 26

Gambar 4.2 Menunjukkan penyebaran titik terdistribusi di atas dan di bawah garis nol dan tidak menciptakan bentuk lain. Maka bisa disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi.

#### 4.3.4 Uji Auto Korelasi

Durbin Watson
1.923

Dasar pengambilan keputusan:



4. Jika  $d < dL$  atau  $d > 4-dL$ , maka hipotesis nol ditolak, maknanya ditemukan auto korelasi
5. Jika  $dU < d < 4-dU$  maka hipotesis nol diterima, maknanya tidak ditemukan autokorelasi
6. Jika  $dL < d < dU$  atau  $4-dU < d < 4-dL$  maknanya tidak ada kesimpulan

$$n = 326$$

$$d = 1.923$$

$$dL = 1.520$$

$$dU = 1.642$$

$$4-dL = 4 - 1.520 = 2.480$$

$$4-dU = 4 - 1.642 = 2.358$$

$$1.642 < 1.923 < 2.358$$

Dapat disimpulkan dengan nilai  $dU < d < 4-dU$  artinya tidak ditemukan autokorelasi

#### 4.4 Uji Hipotesis

##### 4.4.1 Uji Simultan (Uji f)

Uji ini bertujuan agar melihat apakah secara keseluruhan variable independent yang diterapkan pada model menyumbangkan pengaruh yang signifikan pada variable dependent. Jika  $\text{sig} < 0.05$  artinya secara simultan terdapat pengaruh variable x terhadap y

tabel 4.11 Hasil Uji Simultan (Uji f)

Model	df	F	Sig.
Regression	3	435.879	0.000
Residual	322		
Total	325		

Berdasarkan hasil perhitungan SPSS diperoleh nilai *pvalue* (0,000) kurang dari (0,05), maka hasil tersebut bisa menyatakan jika ditemukan pengaruh motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi secara bersama sama terhadap kepuasan karyawan di PT IAS Support Indonesia

#### 4.4.2 Uji Parsial (Uji t)

Uji parsial (Uji t) diaplikasikan guna melihat apakah indikator penggunaan Motivasi, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi (X) memengaruhi variable Kepuasan Kerja (Y). Metode yang digunakan adalah bahwa jika probabilitas signifikansi melebihi 0.05, pengaruh signifikan atau  $H_0$  ditolak dan  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$ , dan  $H_4$  ditolak. Jika probabilitas signifikansi kurang dari 0.05, pengaruh signifikan atau  $H_0$  diterima dan  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$ , dan  $H_4$  diterima. Selain itu, nilai thitung daripada dengan ttabel untuk menguji. Jika nilai thitung melebihi ttabel, maknanya ada pengaruh yang signifikan dan  $H_0$  diterima sementara  $H_a$  ditolak. Sebaliknya, jika nilai thitung lebih rendah dari ttabel, maknanya tidak ada pengaruh yang signifikan dan  $H_0$  diterima sementara  $H_a$  ditolak. Hasil uji simultan dipaparkan pada tabel di bawah:

tabel 4.12 Hasil Uji Parsial (Uji t)

Model	Standardized Coefficients Beta	T	Sig.
(constant)		-.354	0.723
TOTALM	.128	2.539	0.012
TOTALL	.623	11.277	0.000
TOTALB	.188	4.379	0.000

Dari hasil perhitungan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Terdapat pengaruh motivasi terhadap kepuasan karyawan di PT IAS Support Indonesia hal tersebut ditunjukkan dari nilai *pvalue*(0,012) kurang dari 0,05
2. Terdapat pengaruh Kepemimpinan

#### 4.4.3 Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) dan Koefisien Korelasi (R)

Nilai koefisien determinasi ganda ( $R^2$ ) berada dalam rentang 0 hingga 1 atau  $0 < R^2 < 1$ . Semakin tinggi nilai  $R^2$  yang didapatkan pada hasil analisis (mendekati angka satu), maknanya bisa disimpulkan jika kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen semakin signifikan

Tabel 4.13 Hasil Uji Koefisien Determinasi

R	R Square	Adjusted R Square
0.896	0.802	0.801

Berdasarkan tabel 4.13, bisa disimpulkan nilai R Square ialah 0.802. Nilai tersebut memperkuat jika kontribusi atau pengaruh variable independen (Motivasi, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi) terhadap Kepuasan Karyawan adalah 80,2%. Sementara 19,8% sisanyadisebabkan faktor lainnya yang ada di luar model studi. Dari nilai  $r = 0,896$ , bisa disimpulkan jika ditemukan korelasi positif yang sangat kuat antara kedua variabel, yang mengungkapkan jika perubahan pada satu variabel sangat berhubungan dengan perubahan pada variabel yang lain (Larsen, R. J., & Marx, M. L., 2017).

Diketahui juga bahwa nilai signifikan yaitu  $< .000$ , sehingga dapat disimpulkan korelasi antara variabel dan nilai  $r$  square 0.896, maknanya ada hubungan kuat antara variabel variabel Motivasi (X1), Kepemimpinan (X2) dan Budaya Organisasi (X3) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

#### 4.4.4 Uji Analisis Regresi Berganda

Tabel 4.14 Hasil Uji Regresi Berganda

Model	Standardized Coefficients Beta	Unstandardized B
(constant)		-.307
TOTALM	.128	0.120
TOTALL	.623	0.654
TOTALB	.188	0.351

Pada tabel 4.14 terlihat Constant Kepuasan kerja (a) adalah -0.307 sedangkan nilai penggunaan variable Motivasi, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berturut (b) adalah 0,120, 0,654, dan 0,351 maka persamaan regresinya bisa dinyatakan:

$$Y = a + bX = -0,307 + 1,125X_1 + 0,654X_2 + 0,351X_3 + e$$

Berdasarkan hasil pengujian, maka persamaan tersebut bisa diinterpretasikan sebagai berikut :

1.  $a = -0,307$ , Jika nilai dari variabel independent ,yaitu variabel motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi nilainya 0, maknanya secara rata-rata dapat disimpulkan bahwa nilai kepuasan kerja -0,307
2.  $b_1 = 1,125$ , jika nilai dari variabel motivasi meningkat sebesar satu satuan maknanya variabel kepuasan kerja karyawan meningkat secara rata rata sebesar 1,125. Selain itu, variabel ini juga menjelaskan hubungan yg positif searah dimana jikalau variabel motivasi meningkat maka variabel kepuasan kerja meningkat juga.
3.  $b_2 = 0,654$ , jika nilai dari variabel kepemimpinan meningkat sebesar satu satuan maka variabel kepuasan kerja karyawan meningkat secara rata rata sebesar 0,654. Selain itu, variabel ini juga menjelaskan hubungan yg negatif dimana jikalau variabel kepemimpinan meningkat maka variabel kepuasan kerja menurun.

4.  $b_3 = 0,351$ , jika nilai variabel budaya organisasi meningkat sebesar satu satuan maknanya variabel kepuasan kerja karyawan meningkat secara rata rata sebesar 0,35. Selain itu, variabel tersebut juga menguraikan hubungan yang positif searah dimana jikalau variabel budaya organisasi meningkat maka variabel kepuasan kerja meningkat juga.

## **4.5 Pembahasan**

Dari hasil studi yang sudah dilaksanakan maka akan diuraikan lebih lanjut terkait variabel variabel independent ssebagai berikutt

### **4.5.1 Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Dari hasil perhitungan SPSS secara parsial maka variabel motivasi secara parsial dapat memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja hal tersebut dibuktikan melalui nilai pvalue (0,012) kurang dari (0,05). Salah satu faktor yang berpengaruh pada kepuasan kerja ialah motivasi. Motivasi meningkatkan kepuasan kerja karena memenuhi kebutuhan dasar hingga psikologis karyawan, sebagaimana dijelaskan dalam teori Maslow dan Herzberg. Motivasi finansial seperti gaji dan bonus memenuhi kebutuhan fisiologis, sedangkan penghargaan non-materiil seperti pengakuan mendukung kebutuhan aktualisasi diri. Dalam konteks PT IAS Support Indonesia, motivasi yang diberikan kepada karyawan menciptakan rasa dihargai dan loyalitas. Berdasarkan hasil penelitian Paais (2020) pada studi kasus yang diterapkan di Wahana Resource menyatakan bahwa motivasi dapat meningkatkan kepuasan kerja secara psikologis dengan signifikan. Salah satu indikator dari pemberian motivasi adalah, peningkatan karir dengan memberikan pelatihan kepada para pekerja, dengan memenuhi kebutuhan tersebut artinya kepuasan kerja pegawai juga mengalami peningkatan Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karena motivasi berperan sebagai pendorong internal yang mengarahkan individu untuk mencapai tujuan atau target tertentu dalam pekerjaannya. Ketika motivasi diberikan secara tepat, baik melalui penghargaan, pengakuan, atau peluang pengembangan karir, pekerja akan merasa lebih dihargai

dan diakui atas kontribusinya. Rasa dihargai ini secara psikologis menciptakan kepuasan dalam bekerja, yang berujung pada peningkatan produktivitas dan loyalitas terhadap organisasi (Larsen, R. J., & Marx, M. L., 2017).

Hubungan antara motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan sangat erat, di mana faktor-faktor seperti pemberian penghargaan yang adil, perhatian terhadap kebutuhan karyawan, serta program pengembangan diri menjadi komponen utama. Salah satu aspek penting dari motivasi kerja adalah pemberian penghargaan yang dilakukan secara adil, baik dalam bentuk bonus, insentif, maupun bentuk pengakuan lainnya, yang diberikan berdasarkan penilaian kinerja yang objektif dan transparan. Ketika karyawan merasa bahwa usaha mereka dihargai secara layak, hal ini tidak sebatas meningkatkan kepercayaan diri, melainkan juga memberikan kepuasan yang lebih besar terhadap pekerjaan. Selain itu, keberadaan mekanisme hukuman yang adil juga penting untuk menjaga rasa keadilan di lingkungan kerja. Sistem penghargaan dan hukuman yang objektif dapat meningkatkan rasa percaya karyawan terhadap perusahaan, yang pada akhirnya memengaruhi tingkat kepuasan kerja secara menyeluruh.

Selain penghargaan, pengembangan kompetensi melalui pelatihan rutin juga berperan besar dalam meningkatkan kepuasan kerja. Pelatihan memberikan kesempatan bagi karyawan dalam mengembangkan keterampilan mereka, baik dalam aspek teknis dan non-teknis, sehingga karyawan dapat bekerja lebih baik. Pelatihan juga mencerminkan komitmen perusahaan terhadap masa depan karyawan, memberikan rasa aman, serta menciptakan harapan akan prospek karier jangka panjang. Hal ini membuat karyawan merasa lebih dihargai serta termotivasi, dimana dalam gilirannya meningkatkan kepuasan mereka terhadap pekerjaan.

Dalam teori motivasi Maslow, dua kebutuhan utama yang terkait dengan kepuasan kerja adalah **kebutuhan penghargaan (esteem needs)** dan **kebutuhan aktualisasi diri (self-actualization needs)**. Kebutuhan penghargaan mencakup kebutuhan akan pengakuan atas prestasi dan pencapaian, serta penghargaan sosial berupa status, rasa hormat, dan harga diri. Dalam konteks pekerjaan, pemberian

penghargaan yang adil, seperti bonus, insentif, atau pengakuan atas prestasi karyawan, ialah salah satu metode dalam pemenuhan kebutuhan ini. Ketika perusahaan memberikan penghargaan yang layak sesuai dengan kinerja karyawan, hal ini meningkatkan rasa percaya diri dan rasa dihargai, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu, kebutuhan aktualisasi diri merupakan puncak dari piramida kebutuhan Maslow, yang berkaitan dengan pencapaian potensi penuh seseorang. Dalam dunia kerja, kebutuhan ini dapat dipenuhi melalui pengembangan kompetensi dan pelatihan rutin yang diberikan perusahaan. Pelatihan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang, meningkatkan keterampilan, serta memperoleh peluang karier yang lebih baik, yang dapat memuaskan kebutuhan akan aktualisasi diri sekaligus meningkatkan kepuasan kerja. Di samping itu, Maslow juga menekankan pentingnya kebutuhan sosial (social needs) dan kebutuhan keamanan (safety needs). Dalam lingkungan kerja, perhatian terhadap kesejahteraan pribadi karyawan, seperti kebijakan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, dapat memenuhi kebutuhan ini. Kebijakan seperti cuti keluarga, fleksibilitas kerja, dan program kesejahteraan perusahaan memberi rasa aman dan dukungan sosial yang penting untuk memotivasi karyawan. Ketika perusahaan menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan pribadi karyawan, hal ini berkontribusi pada kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Faktor lain yang juga penting yaitu perhatian perusahaan terhadap kebutuhan pribadi karyawan, khususnya yang berhubungan pada keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Kebijakan seperti cuti, libur, fleksibilitas kerja, dan program kesejahteraan lainnya menunjukkan bahwa perusahaan peduli terhadap kesejahteraan karyawan. Misalnya, kebijakan cuti keluarga atau fleksibilitas waktu kerja memungkinkan karyawan untuk menangani urusan pribadi tanpa mengorbankan produktivitas. Lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan ini tidak hanya menciptakan suasana kerja yang nyaman, tetapi juga meningkatkan rasa puas karyawan terhadap pekerjaan mereka.



Secara keseluruhan, motivasi kerja yang diwujudkan melalui pemberian penghargaan yang adil, pelatihan berkelanjutan, dan perhatian terhadap kebutuhan karyawan menjadi elemen kunci dalam menciptakan kepuasan kerja. Saat karyawan merasa dihargai, didukung, serta diperhatikan oleh perusahaan, mereka cenderung memiliki hubungan yang lebih positif terhadap pekerjaan dan organisasi. Hal ini pada akhirnya meningkatkan kinerja, loyalitas, serta mendukung keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Hal tersebut bersesuaian dengan penelitian yang dilaksanakan oleh Suprayitno (2024) yang mengungkapkan jika ditemukan hubungan positif antara motivasi dengan kinerja karyawan. Hal tersebut mengungkapkan jika motivasi yang diberikan ke karyawan mengalami peningkatan, peningkatan kepuasan kerjanya juga akan meningkat.

#### **4.5.2 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja**

Dari hasil perhitungan SPSS secara parsial maka variabel kepemimpinan secara parsial dapat memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja hal tersebut dibuktikan melalui nilai pvalue (0,000) kurang dari (0,05). Oleh karena itu, jika variabel kepemimpinan meningkat maka kepuasan kerja meningkat pula. Hal ini sesuai dengan teori kepemimpinan transformasional, di mana pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, arahan jelas, dan perhatian individual menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Dalam konteks PT IAS Support Indonesia, kepemimpinan yang diterapkan memberikan rasa keterlibatan kepada karyawan, sehingga mendorong produktivitas dan kepuasan kerja.

Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karena pemimpin memiliki peran kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif, mendukung, dan produktif. Gaya kepemimpinan yang tepat, seperti kepemimpinan transformasional di PT IAS Support Indonesia, mampu memenuhi berbagai kebutuhan karyawan, baik dari segi psikologis, sosial, maupun profesional, yang berujung pada peningkatan kepuasan kerja (Ghufron.,2020). Pertama, pemenuhan kebutuhan dasar dan psikologis karyawan. Teori hierarki kebutuhan Maslow



menjelaskan bahwa manusia memiliki lima tingkat kebutuhan, mulai dari kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, harga diri, hingga aktualisasi diri. Pemimpin transformasional mampu menciptakan lingkungan yang aman dan stabil serta mendukung perkembangan individu, sehingga karyawan merasa dihargai dan diakui. Misalnya, perhatian individual pemimpin terhadap pengembangan karier dan kebebasan menyelesaikan tugas memberikan kepuasan dalam hal kebutuhan harga diri dan aktualisasi diri (Ghufron.,2020).

Kedua, motivasi dan inspirasi dari pemimpin meningkatkan semangat serta antusiasme karyawan. Pemimpin yang inspiratif memberikan visi yang jelas, tujuan yang bermakna, serta dorongan moral untuk mencapai hasil yang lebih baik. Hal ini membuat karyawan merasa pekerjaan mereka memiliki nilai, meningkatkan keterlibatan dan kepuasan dalam bekerja. Rasa kepercayaan dan keyakinan yang terbentuk dari kharisma pemimpin juga memperkuat hubungan antara pemimpin dan karyawan, sehingga karyawan merasa dihormati dan dihargai dalam organisasi. Ketiga, dukungan untuk kreativitas dan kolaborasi melalui kepemimpinan yang stimulatif secara intelektual. Pemimpin yang mendorong pemecahan masalah bersama dan memberikan ruang bagi inovasi akan meningkatkan rasa memiliki serta kebanggaan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Karyawan tidak hanya merasa dihargai atas ide-ide kreatif mereka, tetapi juga termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal (Ghufron.,2020).

Kepemimpinan di PT IAS Support Indonesia menunjukkan penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang sangat relevan dengan teori hierarki kebutuhan Maslow. Pemimpin di perusahaan ini mampu memenuhi kebutuhan dasar hingga kebutuhan yang lebih tinggi, seperti harga diri serta aktualisasi diri, yang berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja karyawan. Salah satu karakteristik kepemimpinan transformasional yang terlihat adalah kharisma pemimpin, yang menciptakan hubungan yang kuat dan membentuk keyakinan antara pemimpin dengan pengikutnya, sehingga meningkatkan rasa harga diri karyawan. Selain itu, pemimpin yang inspiratif mampu memberikan visi dan motivasi yang jelas kepada karyawan, menciptakan lingkungan yang mendukung

kesejahteraan mereka dan memperkuat komitmen mereka terhadap perusahaan. Pemimpin juga menunjukkan perhatian individual dengan memberikan kebebasan dalam menyelesaikan tugas dan mendukung pengembangan karier karyawan, yang mencerminkan pemenuhan kebutuhan psikologis dan profesional karyawan. Tak hanya itu, pemimpin yang stimulatif secara intelektual mendorong kolaborasi dan pemecahan masalah secara bersama-sama, memberi ruang bagi karyawan untuk berkembang dan berpikir secara kreatif. Temuan riset yang menunjukkan hubungan signifikan antara kepemimpinan dan kepuasan kerja, dengan p-value 0,000, menguatkan bahwa gaya kepemimpinan yang transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional, di mana pemimpin yang mengutamakan kesejahteraan karyawan dan menciptakan suasana kerja yang positif dapat mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik mereka. Dengan demikian, kepemimpinan yang baik tidak sebatas meningkatkan produktivitas melainkan juga mendukung perkembangan pribadi dan profesional karyawan, yang pada gilirannya menguntungkan perusahaan

Keberhasilan dari PT IAS Support Indoensia salah satunya dari sumber daya manusianya. Sumber daya manusia yang baik harus dikelola oleh pemimpin yang baik pula. Karakteristik setiap orang antara satu sama lain berbeda-beda oleh karena itu dibutuhkan pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang bersifat demokratis. Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai seberapa besar seorang pekerja memuaskan seluruh kebutuhannya.

Selama bekerja pegawai di PT IAS Support Indoensia cenderung sudah memberikan kontribusi yang baik dan dapat dinilai beberapa pegawai merasa puas akan pekerjaannya. Lingkungan nyaman dan dukungan dari sang pemimpin membuat para pegawai menikmati pekerjaannya sehingga dapat melaksanakan tugas dengan maksimal

Selain itu, pemimpin perusahaan selalu memastikan keputusan yang diambil mengutamakan kesejahteraan karyawan dan membentuk kondisi kerja yang

nyaman. Pemimpin juga terbuka dalam berdiskusi dengan karyawan, menyediakan ruang komunikasi dua arah yang memungkinkan kolaborasi dan penyelesaian masalah secara bersama-sama.

Kepemimpinan yang adil di PT IAS Support Indoensia tercermin dalam perlakuan setara terhadap semua karyawan. Pemimpin membedakan masalah pribadi dari pekerjaan dan selalu menjaga profesionalisme dalam setiap keputusan. Kepercayaan yang diberikan kepada karyawan untuk menyelesaikan tugas dengan cara mereka sendiri memberikan kebebasan dan meningkatkan rasa tanggung jawab serta motivasi untuk bekerja lebih baik. Pimpinan juga menunjukkan kepedulian yang tinggi terhadap perusahaan dan karyawan. Mereka menjaga kesejahteraan karyawan dengan memastikan lingkungan kerja yang sehat dan mendukung perkembangan karier. Semua elemen ini berkontribusi pada karyawan yang merasa dihargai dan puas dengan pekerjaannya, yang pada gilirannya mendorong mereka untuk bekerja dengan maksimal dan memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan.

Temuan riset ini memperkuat penelitian sebelumnya yang dijalankan Paais (2020) kepuasan kerja dipengaruhi oleh kepemimpinan sebesar 57,4%, yang memiliki arti bahwa kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja secara positif dan signifikan. Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya salah satunya dipengaruhi oleh kehadiran kepemimpinan.

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

Dari hasil perhitungan SPSS secara parsial maka variabel budaya organisasi secara parsial dapat memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja hal tersebut dibuktikan melalui nilai pvalue (0,000) kurang dari (0,05). Oleh karena itu, bila terjadi peningkatan variabel budaya organisasi, kepuasan kerja juga akan mengalami peningkatan. Budaya yang kolaboratif dan mendukung menciptakan rasa memiliki di antara karyawan. Di PT IAS Support Indonesia, praktik budaya kerja yang terbuka terhadap inovasi dan komunikasi terbukti memperkuat

keterlibatan emosional karyawan terhadap perusahaan, sehingga meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Hasil penelitian yang mengungkapkan jika budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dapat dikaitkan dengan teori budaya organisasi yang dikemukakan oleh Paais dan Pattiruhu (2020), yang menyatakan bahwa budaya organisasi ialah kebiasaan yang berlaku pada suatu organisasi dan menjadi panduan bagi anggotanya dalam mengatur perilaku sehari-hari. Budaya ini terdiri dari asumsi dasar dan keyakinan yang diwariskan untuk mengatasi tantangan eksternal dan integrasi internal. Di PT IAS Support Indonesia, budaya organisasi yang kuat menciptakan rasa kesatuan antar karyawan, di mana visi dan misi perusahaan yang jelas memungkinkan karyawan merasa terhubung dengan tujuan bersama dan berkontribusi pada pencapaiannya. Hal ini meningkatkan kepuasan kerja dikarenakan karyawan merasa upaya mereka mempunyai makna yang lebih besar. Kepercayaan yang diberikan pimpinan kepada karyawan untuk menjalankan tugas mereka dengan lebih banyak otonomi juga merupakan elemen penting dalam budaya organisasi yang mendukung kepuasan kerja. Kepercayaan ini mempererat hubungan antara pimpinan dan karyawan, meningkatkan rasa tanggung jawab, serta kebanggaan terhadap pekerjaan, yang berkontribusi pada lingkungan kerja yang positif. Selain itu, pembagian kerja yang adil dan lingkungan kerja yang nyaman juga adalah faktor penting untuk menciptakan kepuasan kerja. Tugas yang sesuai dengan keahlian karyawan dan perhatian terhadap kesejahteraan fisik serta mental mereka menciptakan suasana kerja yang mendukung produktivitas dan kepuasan. Semua faktor ini mengungkapkan jika budaya organisasi yang solid dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang sejalan dengan penelitian Dima et al. (2020) yang menekankan pentingnya memperkuat budaya organisasi untuk meningkatkan loyalitas dan kontribusi karyawan. Tersedianya budaya yang baik, karyawan merasa dihargai, termotivasi, dan siap menyumbangkan yang paling baik untuk perusahaan.

Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karena budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai, norma, dan perilaku yang dianut dan

dijalankan di dalam perusahaan, yang secara langsung memengaruhi cara karyawan bekerja dan merasa di lingkungan kerjanya. Budaya organisasi yang positif dan kuat menciptakan suasana kerja yang kondusif, kolaboratif, dan penuh dukungan, sehingga meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi menciptakan identitas dan rasa memiliki bagi karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa nilai-nilai perusahaan sejalan dengan nilai pribadi mereka, mereka akan merasa lebih terhubung dan bangga menjadi bagian dari organisasi. Rasa memiliki ini menciptakan kepuasan psikologis karena karyawan merasa dihargai dan diakui dalam peran mereka. Dengan demikian, budaya organisasi yang jelas dan positif mendorong loyalitas karyawan serta komitmen mereka terhadap perusahaan (Paais dan Pattiruhu, 2020).

Budaya organisasi yang mendukung kolaborasi dan komunikasi menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Budaya kerja yang terbuka, di mana karyawan dapat berkomunikasi dengan bebas, berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, dan saling menghargai, membuat suasana kerja menjadi lebih nyaman (Paais dan Pattiruhu, 2020). Hal ini mendorong motivasi karyawan, mengurangi stres, dan meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa didengar dan diperhatikan. Budaya organisasi memengaruhi sistem penghargaan dan pengakuan di dalam perusahaan. Budaya yang memberikan apresiasi atas pencapaian karyawan, seperti penghargaan atas kinerja yang baik, peluang pengembangan karier, atau fleksibilitas dalam bekerja, memberikan kepuasan intrinsik maupun ekstrinsik. Pengakuan ini meningkatkan motivasi dan perasaan berharga karyawan, yang berujung pada kepuasan kerja yang lebih tinggi. Budaya yang menekankan nilai-nilai positif seperti inovasi, profesionalisme, dan kerja sama mendorong karyawan untuk berkembang dan mencapai potensi terbaiknya. Ketika karyawan merasa didukung untuk berprestasi dan berkarya sesuai kemampuan mereka, ini tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga kebahagiaan dan kepuasan kerja (Paais dan Pattiruhu, 2020).

Bagi setiap karyawan kepuasan kerja adalah hal utama yang ingin dicapai. Budaya organisasi salah satu faktor yang berpengaruh pada kepuasan kerja. Untuk

meningkatkan kepuasan kerja, perusahaan perlu membangun budaya organisasi yang solid. Pada dasarnya, budaya perusahaan berfungsi sebagai elemen pemersatu yang mengintegrasikan seluruh karyawan agar dapat bekerja secara efektif dan selaras. Budaya ini mencerminkan cara karyawan menjalankan tugas, seperti pengambilan keputusan, pemberian layanan, dan penyelesaian pekerjaan harian. Tidak hanya dirasakan oleh karyawan, budaya organisasi juga menjadi ciri khas yang dapat diamati oleh pihak luar sebagai identitas perusahaan. Dengan membentuk lingkungan kerja yang positif, harmonis, dan produktif melalui budaya yang kuat, kepuasan kerja karyawan dapat ditingkatkan. Selain itu, budaya yang kokoh membantu membangun loyalitas karyawan, memperkuat reputasi profesional perusahaan, dan mendukung keberhasilan organisasi dalam jangka panjang.

Budaya organisasi yang solid di PT IAS Support Indoensia terbukti memiliki dampak langsung terhadap kepuasan kerja karyawan. Visi dan misi perusahaan dijalankan dengan baik, yang tercermin dalam komitmen perusahaan untuk menjamin jika setiap karyawan mempunyai pemahaman yang jelas terkait tujuan bersama. Hal ini menciptakan rasa kesatuan di antara karyawan, yang merasa terhubung dengan arah perusahaan dan berperan penting dalam mencapainya. Ketika visi dan misi dijalankan dengan konsisten, karyawan merasa lebih termotivasi dan puas karena mereka tahu bahwa upaya mereka berkontribusi pada tujuan yang lebih besar.

Indikator lain dari variabel ini adalah kepercayaan, Kepercayaan yang diberikan pimpinan kepada karyawan juga merupakan elemen penting dalam menciptakan budaya organisasi yang mendukung kepuasan kerja. Di PT IAS Support Indoensia, pimpinan memberikan karyawan kebebasan lebih dalam menjalankan tugas mereka, yang mengarah pada peningkatan rasa tanggung jawab dan kebanggaan terhadap pekerjaan. Kepercayaan ini memperkuat hubungan antara pimpinan dan karyawan, menciptakan atmosfer kerja yang baik, serta memberikan peluang bagi karyawan untuk berkembang dalam pekerjaan mereka.



Selain itu, pembagian kerja yang adil dan profesional di PT IAS Support Indoensia turut memainkan peran penting dalam menciptakan kepuasan kerja. Setiap karyawan diberikan tugas yang sesuai dengan keahlian dan kapasitas mereka, sehingga mencegah terjadinya ketidakadilan atau ketimpangan dalam beban kerja. Dengan adanya pembagian tugas yang jelas dan terstruktur, karyawan merasa dihargai dan diberi kesempatan untuk memberikan yang terbaik. Di samping itu, lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif, yang merupakan bagian dari budaya organisasi, juga menyumbangkan kontribusi pada kepuasan kerja. Ruang kerja yang mendukung kolaborasi, komunikasi yang terbuka, serta perhatian terhadap kesejahteraan fisik dan mental karyawan semakin memperkuat suasana kerja yang positif. Semua faktor ini bersama-sama mendukung terciptanya produktivitas yang meningkat serta kepuasan kerja yang berkelanjutan di PT IAS Support Indoensia

Temuan riset ini memperkuat studi terdahulu yang dilaksanakan Dima *et al.* (2020) memaparkan bahwa budaya organisasi menyumbangkan pengaruh positif signifikan pada kepuasan kerja dimana peneliti mendukung perusahaan TI di Yordania untuk semakin memperkuat budaya organisasinya sehingga karyawan loyal dan memberikan kontribusi terbaik terhadap pekerjaan mereka.

Dari ketiga variabel yang diteliti, motivasi memiliki pengaruh terbesar terhadap kepuasan kerja, diikuti oleh kepemimpinan dan budaya organisasi. Hal ini menunjukkan pentingnya perusahaan untuk tidak hanya fokus pada insentif, tetapi juga membangun kepemimpinan yang inspiratif dan budaya organisasi yang mendukung perkembangan karyawan.