PENGARUH MOTIVASI, GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PADA KARYAWAN PT KARYA SARI MURNI

SKRIPSI

Oleh:

Nama	: Rachmawati Noor Putri
NIM	: 19311140
Nama Dosen	: Alldila Nadhira Ayu Setyaning S.E., MBA.
Program Studi	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2023

PENGARUH MOTIVASI, GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PADA KARYAWAN PT KARYA SARI MURNI

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian tugas akhir guna memperoleh gelar sarjana strata-1 Program Sarjana Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia

Oleh:

Nama	: Rachmawati Noor Putri
NIM	: 19311140
Nama Dosen	: Alldila Nadhira Ayu Setyaning S.E., MBA.
Program Studi	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2023

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

"Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar kerjasama di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman atau sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku."

Yogyakarta, 05 Desember 2023



Rachmawati Noor Putri

FAKULTAS
BISNIS DAN EKONOMIKA
Gedung Prof. Dr. Ace Partadiredja
Universitas Islam Indonesia
Condong Catur Depok Yogyakarta 55283
T. (0274) 881546, 885376
F. (0274) 882589
E. fbe@uii.ac.id
W. fbe.uii.ac.id

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR/SKRIPSI

Bismillahirrahmanirrahim,

Pada Semester Ganjil 2023/2024, hari Senin, tanggal 08 Januari 2024, Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII telah menyelenggarakan Ujian Tugas Akhir yang disusun oleh:

Nama	: Rachmawati Noor Putri
No. Mahasiswa	: 19311140
Judul Tugas Akhir	: PENGARUH MOTIVASI, GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PADA KARYAWAN PT. KARYA SARI MURNI
Pembimbing	: Alldila Nadhira Ayu Setyaning, S.E., MBA.

Berdasarkan hasil evaluasi Tim Dosen Penguji Tugas Akhir, maka Tugas Akhir tersebut dinyatakan:

Lulus Ujian Tugas Akhir

Nilai : A-

Referensi : Layak ditampilkan di Perpustakaan

Tim Penguji :

Ketua Tim	: Andriyastuti Suratman, S.E., M.M.
Anggota Tim	: Alldila Nadhira Ayu Setyaning, S.E., MBA.

Yogyakarta, 08 Januari 2024

Ketua Program Studi Manajemen,

Abdur Rafik, SE., M.Sc.

NIK. 133110105

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

PENGARUH MOTIVASI, GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PADA KARYAWAN PT. KARYA SARI MURNI

Disusun oleh : Rachmawati Noor Putri

Nomor Mahasiswa : 19311140

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan lulus
pada hari Senin, tanggal: 08 Januari 2024

Pembimbing TA : Alldila Nadhira Ayu Setyaning, S.E., MBA.
Penguji : Andriyastuti Suratman, S.E., M.M.

Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

PENGARUH MOTIVASI, GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PADA KARYAWAN PT KARYA SARI MURNI

Nama	: Rachmawati Noor Putri
NIM	: 19311140
Nama Dosen	: Alldila Nadhira Ayu Setyaning S.E., MBA.
Program Studi	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 05 Desember 2023

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing



Alldila Nadhira Ayu Setyaning S.E., MBA.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Karya tulis ini saya persembahkan kepada saya sendiri, kedua orang tua yang sangat saya cintai yaitu Bapak Darsono dan Ibu Sukaenah, serta kakak saya Nur Fitriyana Eka Pertiwi, Akhmad Rafi Dwianto dan Lestari Ayudya Ningsih yang selalu memberikan perhatian dan dukungan kepada penulis dalam menyelesaikan penelitian dan penulisan tugas akhir skripsi.

KATA PENGANTAR

Segala puja dan puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT karena atas berkat dan rahmat yang telah diberikan oleh-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir skripsi dengan judul **"Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pada Karyawan PT Karya Sari Murni".** Tak lupa juga penulis panjatkan Shalawat serta salam bagi junjungan Nabi Muhammad SAW yang menjadikan pedoman bagi kehidupan umat muslim di seluruh dunia.

Penulis menyampaikan banyak terimakasih yang sebesar-besarnya terhadap berbagai kalangan serta pihak yang telah memberikan dorongan dalam menyusun penulisan skripsi ini, antara lain:

1. Allah SWT. Atas limpahan Rahmat, karunia, hidayah-Nya kepada penulis hingga saat ini.
2. Nabi Muhammad SAW. yang telah menjadi suri tauladan bagi seluruh umat dalam kehidupan sehari-hari sampai akhir nanti.
3. Bapak Prof. Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D. selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika.
5. Bapak Arif Hartono S.E., MHRM., Ph.D. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika.

6. Ibu Alldila Nadhira Ayu Setyaning S.E., MBA. selaku dosen pembimbing yang senantiasa memberikan waktu, ilmu, bantuan, arahan, motivasi serta dorongan kepada penulis dalam menyusun skripsi ini.
7. Bapak Darsono dan Ibu Sukaenah selaku orang tua penulis yang telah memberikan kasih sayang, motivasi, semangat dukungan batin, materi dan hal-hal yang tak ternilai yang Papa dan Mama berikan semasa hidup kepada Adik.
8. Nur Fitriyana Eka Pertiwi, Akhmad Rafi Dwianto, dan Lestari Ayudya Ningsih selaku kakak penulis yang terus memberikan dukungan, semangat, serta perhatian kepada penulis. Semoga kalian juga diberikan kebahagiaan dan kesuksesan dalam kehidupan.
9. Hamim Farchan Noor Rochman selaku partner hidup penulis yang bersedia menjadi tempat untuk berkeluh kesah selama penulisan tugas akhir. Terimakasih atas dukungan saran, kritik, candaan, dan waktu yang diberikan kepada penulis.
10. Teman-teman "Disini Senang" yaitu Adinda Farah Salsabila, Cielomita Brilian Qotrunnada, Dian Nastiti Cahyani, dan Alifia Mizana yang selalu memberikan semangat kepada penulis dari awal perkuliahan hingga bisa menyelesaikan tugas akhir. Terimakasih membuat masa-masa perkuliahaan menjadi berwarna.
11. Teman-teman "Zoomers" Vela Sufaeni dan Fatuh Rohman yang terus menjadi wadah penulis untuk berkeluh kesah, tempat bertukar cerita, penghibur dan juga selalu memberikan saran dalam keseharian penulis.

12. Sahabat tercinta yang selalu ada saat senang dan sedih Herlin Amanda Komala Dewi yang tidak pernah bosan dalam memberikan dukungan dan perhatian kepada penulis.
13. Ulayya Dwi Prabawati selaku sahabat yang bersedia mendengarkan keluh kesah jalannya skripsi dan selalu memberikan perhatian yang terbaik untuk kelancaran penulisan skripsi.
14. Seluruh teman-teman Manajemen 2019 Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia. Terimakasih telah memberikan kesan dan pengalaman terbaik untuk penulis dalam segala kegiatan selama masa perkuliahan di Manajemen UII.
15. Semua pihak yang telah membantu dan mendukung dalam proses perkuliahan dan penulisan tugas akhir skripsi yang tidak bisa disebutkan satu per satu.
16. Terakhir, peliharaan yang sangat penulis sayangi yaitu John Brunette, Julien Brunette, Sonya Nyonya Sombre, Liliyana Kimberly Mochi dan Alexander Noor Cimeng terimakasih atas sumber kebahagiaan sehingga menghilangkan rasa pusing saat menulis dan menyusun tugas akhir.

Penulis menyampaikan rasa terimakasih, dan berharap agar tugas akhir ini bermanfaat bagi semua orang dengen memberikan banyak manfaat serta pengetahuan yang dibutuhkan. Semoga semua yang telah ikut serta dalam penyelesaian tugas akhir skripsi ini mendpaatkan berkah, pahala dan ganjaran terbaik dari Allah SWT.

PENGARUH MOTIVASI, GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PADA KARYAWAN PT KARYA SARI MURNI

Rachmawati Noor Putri

Jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia

19311140@students.uii.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pada karyawan PT Karya Sari Murni. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan kuesioner yang disebar pada PT Karya Sari Murni yang berjumlah 82 orang. Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh atau sensus. Sampel akhir pada penelitian berjumlah 82 responden. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis SmartPLS versi 3.0 dengan metode *structural equation modelling* atau SEM.

Terdapat 7 hipotesis yang dilakukan uji untuk masing-masing konstruk dan korelasinya. Dari 7 hipotesis tersebut hanya 4 hipotesis yang hasilnya dapat diterima dan 3 hipotesis lainnya ditolak. Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa; (1) terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kepuasan kerja, (2) tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja, (3) tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, (4) tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja, (5) terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, (6) terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja, (7) terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Kinerja, Motivasi

THE EFFECT OF MOTIVATION, LEADERSHIP STYLE, AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON JOB SATISFACTION AND PERFORMANCE OF PT KARYA SARI MURNI EMPLOYEE

Rachmawati Noor Putri

Department of Management, Faculty of business and Economics, Islamic University of Indonesia

19311140@students.uii.ac.id

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of motivation, leadership style, and organizational culture on job satisfaction and employee performance at PT Karya Sari Murni employees. This study used a quantitative research method with questionnaires distributed to 82 employees of PT Karya Sari Murni. The technique used in sampling using saturated or census sampling. The final sample in the study amounted to 82 respondents. The analytical tool used in this study uses SmartPLS version 3.0 analysis with the structural equation modeling or SEM analysis method.

There are 7 hypotheses that are tested for each construct and its correlation. Of the 7 hypotheses, only 4 hypotheses had acceptable results and the other 3 hypotheses were rejected. The results of this study explain that; (1) there is a positive and significant influence of motivation on job satisfaction, (2) there is no positive and significant influence of motivation on employee performance, (3) there is no positive and significant influence of leadership style on job satisfaction, (4) there is no positive and significant influence Leadership style is significant on employee performance, (5) there is a positive and significant influence of organizational culture on job satisfaction, (6) there is a positive and significant influence of organizational culture on employee performance, (7) there is a positive and significant influence of job satisfaction on employee performance.

Keywords: Employee Performance, Job Satisfaction, Leadership Style, Motivation, Organizational Culture.

DAFTAR ISI

SKRIPSI **1**
SKRIPSI ..... **i**
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....Error! Bookmark not defined.
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI ..... **v**
HALAMAN PERSEMBAHAN ..... **vi**
KATA PENGANTAR ..... **vii**
ABSTRAK ..... **x**
ABSTRACT ..... **xi**
DAFTAR ISI ..... **xii**
DAFTAR TABEL ..... **xv**
DAFTAR GAMBAR ..... **xvi**
BAB I PENDAHULUAN **1**
1.1 Latar Belakang **1**
1.2 Rumusan Masalah **6**
1.3 Pertanyaan Penelitian **7**
1.4 Tujuan Penelitian **7**
1.5 Manfaat Penelitian **8**
BAB II KAJIAN PUSTAKA **9**
2.1 Landasan Teori **9**
2.1.1 Motivasi **9**
2.1.2 Gaya Kepemimpinan **11**
2.1.3 Budaya Organisasi **14**
2.1.4 Kepuasan Kerja **18**
2.1.5 Kinerja **21**
2.2 Pengembangan Hipotesis **24**
2.2.1 Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja **24**
2.2.2 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja **26**
2.2.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja **27**
2.2.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja **29**
2.2.5 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja **31**

2.2.6 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja 32
2.2.7 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja 34
2.3 Kerangka Penelitian 36
2.4 Hipotesis Penelitian.....36
BAB III METODE PENELITIAN 37
3.1 Pendekatan Penelitian 37
3.2 Lokasi Penelitian.....37
3.3 Profil Perusahaan.....38
3.4 Visi dan Misi Perusahaan 38
3.4.1 Visi 38
3.4.2 Misi.....38
3.5 Variabel Penelitian.....38
3.5.1 Variabel Eksogen.....39
3.5.2 Variabel Endogen 39
3.5.3 Definisi Operasional Variabel 39
3.5.4 Motivasi (X1) 39
3.5.5 Gaya Kepemimpinan (X2).....40
3.5.6 Budaya Organisasi (X3) 41
3.5.7 Kepuasan Kerja (Y1).....43
3.5.8 Kinerja (Y2).....44
3.6 Populasi dan Sampel Penelitian 45
3.6.1 Populasi.....45
3.6.2 Sampel.....46
3.7 Jenis data dan Teknik Pengambilan Data 46
3.7.1 Jenis Data.....46
3.7.2 Teknik Pengambilan Data.....46
3.8 Uji Instrumen Penelitian.....47
3.8.1 Uji Validitas.....47
3.8.2 Uji Reliabilitas 47
3.9 Metode Analisis Data 48
3.9.1 Analisis Deskriptif 48
3.9.2 PLS – SEM.....48

3.9.3 Partial Least Square 49
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN 49
4.1 Pengumpulan Data 49
4.2 Analisis Deskriptif 50
4.2.1 Deskripsi Responden Penelitian 50
4.2.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian 52
4.2.3 Variabel Eksogen 53
4.2.4 Variabel Endogen 56
4.3 Analisa Hasil PLS 58
4.3.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model)* 59
4.3.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model)* 65
4.4. Pembahasan 71
4.4.1 Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja 72
4.4.2 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja 74
4.4.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja 75
4.4.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja 77
4.4.5 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja 78
4.4.6 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja 80
4.4.7 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja 81
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN 84
5.1 Kesimpulan 84
5.2 Saran 84
5.3 Keterbatasan Penelitian 86
DAFTAR PUSTAKA 88
LAMPIRAN 95

DAFTAR TABEL

Tabel 4. 1 Tingkat Pengembalian Kuesioner 49
Tabel 4. 2 Deskripsi Jenis Kelamin.....50
Tabel 4. 3 Deskripsi Umur Responden 50
Tabel 4. 4 Deskripsi Masa Kerja Responden 51
Tabel 4. 5 Kategori Kelas Interval.....52
Tabel 4. 6 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Motivasi.....53
Tabel 4. 7 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan 54
Tabel 4. 8 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasi.....55
Tabel 4. 9 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja 56
Tabel 4. 10 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja 57
Tabel 4. 11 Nilai Outer Loading 60
Tabel 4. 12 Nilai Cross Landing 61
Tabel 4. 13 Validitas Diskriminan 63
Tabel 4. 14 Variabel Laten Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....64
Tabel 4. 15 Nilai R-Square.....65
Tabel 4. 16 Q2 predictive 66
Tabel 4. 17 Pengaruh Langsung Antar Konstruk.....68
Tabel 4. 18 Hasil Rekapitulasi Uji Hipotesis 70

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian 36
Gambar 4. 1 Pengujian Model Pengukuran.....59
Gambar 4. 2 Uji Hipotesis.....67

BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Seiring berjalannya waktu, semakin banyak orang yang menyadari bahwa sumber daya manusia (SDM) perlu dikelola secara profesional untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi (Azhad *et al.*, 2015). Globalisasi muncul sebagai fenomena yang berdampak cukup besar bagi industri di Indonesia baik industri manufaktur, perdagangan maupun jasa (Umar, 2011). Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja serta kinerja didalam perusahaan seperti motivasi, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, faktor tersebut juga mempengaruhi industri manufaktur.

Perkembangan zaman yang pesat membuat dunia persaingan bisnis semakin hari semakin ketat. Jumlah perusahaan industri manufaktur di Indonesia pada tahun 2023 sebanyak 32.193 unit usaha atau perusahaan (Badan Pusat Statistik, 2023). Peningkatan jumlah industri manufaktur akan menjadi ancaman yang beresiko maka dibutuhkan cara dan kemampuan khusus agar perusahaan mampu bertahan dan berhasil memenangi persaingan (Ardianti *et al.*, 2018). Kemampuan perusahaan dalam inovasi, menerapkan efektivitas dan efisiensi dalam proses adalah kunci bagi perusahaan untuk bersaing secara efektif dan meningkatkan probabilitas (Yuniarsih, 2008). Upaya untuk bersaing secara efektif dan meningkatkan probabilitas tidak bisa dipisahkan dari dukungan sebuah fungsi yang sangat penting dalam perusahaan yaitu fungsi sumber daya manusia. Perhatian terhadap fungsi sumber daya manusia

harus ditingkatkan karena keberadaan sumber daya manusia sebagai asset vital dalam organisasi tidak dapat digantikan oleh sumber daya lainnya. Sumber daya manusia harus dikelola dengan sangat baik untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja sehingga meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja adalah motivasi (Ardianti *et al.,* 2018). Penelitian lain yang dilakukan oleh Deci dan Ryan (2000) tentang teori keinginan *(self-determination theory)* menunjukkan bahwa karyawan yang merasa termotivasi secara intrinsik cenderung memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi terhadap pekerjaan mereka. Penelitian oleh Meidita (2019) dan Yulianti dan Santoso (2021) membuktikan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Harahap dan Khair (2019) membuktikan bahwa motivasi memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Chen *et al.,* (2012) menyatakan bahwa pemahaman motivasi, baik yang ada dalam diri karyawan maupun dari lingkungan, akan membantu meningkatkan kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Antika *et al.,* (2021) dan Prasetyani (2020) membuktikan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Adha *et al.,* (2019) membuktikan bahwa motivasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja.

Selain faktor motivasi kerja, menurut Gordon dan Yukl (2004) faktor gaya kepemimpinan juga merupakan faktor yang juga mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja. Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang dapat

menjadi pemimpin (*leader*) melalui aktivitas yang terus menerus sehingga dapat mempengaruhi yang dipimpinnya (*followers*) dalam rangka mencapai tujuan organisasi atau perusahaan (Riyadi, 2011). Meskipun *leader* dan *followers* saling terkait, namun para pemimpin seharusnya yang seringkali berinisiatif menjalin hubungan, komunikasi dan memelihara hubungan sehingga tujuan perusahaan sebagaimana yang telah dirumuskan dalam visi, misi, rencana dan strategi perusahaan dapat tercapai (Riyadi 2011). Artinya, gaya kepemimpinan merupakan faktor penting karena dapat mengarahkan karyawan agar dapat mencapai tujuan perusahaan.

Dalam usaha pencapaian tujuan pimpinan hendaknya memperhatikan dan memperlakukan pegawainya secara demokratis, manusiawi dan bukan menganggap mereka itu hanya sebagai mesin penggerak yang kaku (Febriansyah *et al.*, 2020). Gaya kepemimpinan yang efektif membantu mengembangkan kerja tim dan integrasi tujuan individu dan kelompok (Oluseyi & Hammed, 2009). Demikian juga penelitian yang dilakukan oleh Bass (1985) tentang teori kepemimpinan yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan memotivasi cenderung meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Yao dan Huang (2018) dan Pawirosumanto (2017) telah membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Pally dan Septyarini (2022) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Ilham (2018) dan Ahmad dan Thamrin

(2021) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Setiadi (2021) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja.

Dalam industri manufaktur, budaya organisasi juga sangat berdampak besar bagi kepuasan kerja dan kinerja, hal tersebut dikarenakan kompleksitas proses produksi, pihak yang terlibat harus memperhatikan sumber daya yang ada terutama sumber daya manusia. Budaya organisasi sebagai susunan nilai yang dianut akan mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan segala aktivitas di perusahaan dalam rangka menciptakan kinerja (Suratman dan Supriyantiningsih, 2019). Secara khusus budaya didalam suatu organisasi terbentuk oleh dinamika kerja tim, gaya kepemimpinan, karakteristik organisasi dan proses administrasi yang diterapkan (Koesmono, 2006). Budaya organisasi penting bagi sebuah organisasi atau perusahaan karena kaitannya sangat erat dengan kehidupan internal perusahaan (Koesmono, 2006). Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma dan keyakinan yang mendefinisikan bagaimana cara kerja di dalam suatu perusahaan. Budaya organisasi adalah serangkaian nilai, norma, kepercayaan, dan perilaku yang dibagikan oleh anggota organisasi yang membentuk pola perilaku yang diharapkan dan membantu mengarahkan tindakan individu dalam organisasi (Schein, 1985). Hofstede (2001) dalam bukunya yang berjudul "*Culture's Consequences*" telah mengamati perbedaan budaya organisasi antar negara dan dampaknya terhadap perilaku karyawan. Sejumlah penelitian yang membuktikan bahwa budaya

organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Seringkan dan Kiziloglu, 2021; Islamy *et al.,* 2020; Sari dan Rustono, 2018). Penelitian yang dilakukan oleh Hidayat *et al.,* (2018) membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Febrina *et al.,* (2021), dan Lolowang *et al.,* (2019) membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Penelitian sebelumnya telah mengeksplorasi bagaimana pengaruh motivasi, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pada berbagai konteks industri (Paais and Pattiruhu, 2020). Namun, ada keterbatasan dalam penelitian yang secara spesifik memfokuskan pengaruh motivasi, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja dalam konteks manufaktur di Indonesia. Hal tersebut penting untuk melakukan penelitian lebih lanjut, karena perbedaan budaya nasional dan karakteristik industri manufaktur di Indonesia sangat beragam (Zaky, 2021). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk melengkapi informasi pengetahuan tersebut dengan mengkaji pengaruh motivasi, gaya kepemimpinan dan budaya organiasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pada PT Karya Sari Murni.

PT Karya Sari Murni merupakan salah satu salah satu perusahaan yang bergerak di industri manufaktur. PT Karya Sari Murni merupakan perusahaan *chemical* yang didirikan pada 18 juli tahun 2003. Perusahaan ini memproduksi cat, tinta dan thinner untuk produk *packaging.* PT Karya Sari Murni memiliki visi yaitu membuat *cat, thinner* dan *chemical* lainnya untuk

industri yang berkualitas tinggi, serta memberikan komitmen pelayanan dan *support* yang memuaskan. Misi dari perusahaan ini adalah akan membuat produk yang berkualitas untuk customer kami serta membentuk sumber daya manusia yang handal dan berkompeten untuk menunjang segala aspek kemajuan perusahaan.

Dalam penelitian ini, peneliti berharap bahwa hasil penelitian tentang motivasi, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja akan memberikan wawasan yang berguna PT Karya Sari Murni. Hasil ini akan menjadi dasar yang penting untuk mempertimbangkan evaluasi kepuasan kerja dan kinerja yang dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti motivasi, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat menjadi titik awal bagi studi lanjutan yang lebih mendalam dimasa yang akan datang.

1.2 Rumusan Masalah

Penelitian terdahulu telah meneliti tentang pengaruh motivasi, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja di berbagai konteks industri dan negara. Tetapi terdapat keterbatasan dalam penelitian dalam konteks industri manufaktur di Indonesia. Oleh karena itu, penulis berusaha untuk menyajikan kembali keterbatasan tersebut untuk mempelajarinya pada industri manufaktur.

1.3 Pertanyaan Penelitian

1. Apakah motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja?
4. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja?
5. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja?
6. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja?
7. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka peneliti memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Menguji apakah motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
2. Menguji apakah motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja
3. Menguji apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
4. Menguji apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja
5. Menguji apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
6. Menguji apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja
7. Menguji apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja

1.5 Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

   Diharapkan penelitian ini dapat memberikan informasi kepada perusahaan tentang pengaruh motivasi, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja untuk dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja secara keseluruhan. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi landasan untuk merancang strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif, seperti dalam program motivasi, pengembangan kepemimpinan dan pembentukan budaya perusahaan yang positif.

2. Bagi penulis

   Sebagai uji kemampuan untuk meningkatkan kemampuan penulis dalam menerapkan teori-teori yang didapatkan selama perkuliahan.

3. Bagi pihak lain

   Hasil penelitian ini diharapkan menjadi acuan bagi para peneliti yang ingin mengkaji topik serupa dan memberikan pemahaman kepada pembaca mengenai signifikansi dari lingkungan kerja yang sehat dan produktif.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Motivasi dilihat sebagai keadaan internal yang mendorong individu untuk bertindak dengan tujuan mencapai target atau tujuan spesifik. Hasibuan (2008) menjelaskan bahwa motivasi adalah faktor yang mendorong karyawan untuk berperilaku atau bersikap dengan maksud memenuhi kebutuhan mereka dan menghasilkan kepuasan. Motivasi juga bisa dikatakan sebagai suatu kondisi yang menggerakan manusia ke arah suatu tujuan tertentu (Stanford, 1969: dalam Mangkunegara, 2009). Kemudian menurut Sutrisno (2016) motivasi merupakan keadaan internal yang mendorong individu untuk bertindak atau berperilaku dengan tujuan mencapai tujuan tertentu. Motivasi merujuk pada faktor internal yang mendorong individu untuk berperilaku atau bertindak dengan tujuan memenuhi kebutuhan mereka dan mencapai kepuasan. Motivasi juga dapat dianggap sebagai kondisi yang memotivasi manusia menuju pencapaian tujuan tertentu.

2. Faktor-faktor Motivasi Kerja

Banyak faktor faktor motivasi yang berasalkan dari organisasi meliputi pembayaran atau gaji (*pay*), keamanan pekerjaan (*job security*),

sesame pekerja *(co-workers*), pengawasan *(supervision),* pujian (*praise),* dan pekerjaan itu sendiri (*job itself*) (Gomes, 2003).

3. Prinsip-Prinsip dalam Motivasi

Mangkunegara (2009) mengemukakan beberapa prinsip dalam mendorong motivasi kerja karyawan:

A. prinsip partisipasi

Penting untuk karyawan dapat terlibat dalam menetapkan tujuan yang pememimpin ingin capai sebagai bagian dari upaya memotivasi kerja.

B. Prinsip komunikasi

Komunikasi yang jelas dari pemimpin tentang semua hal terkait dengan pencapaian tugas akan lebih mendorong motivasi kerja karyawan.

C. Prinsip mengakui bawahan

Pengakuan dari pemimpin terhadap kontribusi bawahan dalam mencapai tujuan akan membantu meningkatkan motivasi kerja mereka.

D. Prinsip pendelegasian wewenang

Pemberian otoritas kepada bawahan oleh pemimpin utnuk membuat Keputusan terkait pekerjaan mereka dapat meningkatkan motivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

E. Prinsip memberi perhatian

Ketika pemimpin memperhatian kebutuhan karyawan, hal tersebut dapat memotivasi mereka untuk bekerja sesuai harapan pemimpin.

2.1.2 Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan memainkan peran penting dalam membentuk dinamika hubungan antara pemimpin dan anggota tim dalam mencapai tujuan bersama. Menurut Kartono (2018) gaya kepemimpinan adalah pola atau metode konsisten yang dipakai oleh seorang pemimpim untuk menggerakkan, menginspirasi serta mempengaruhi bawahannya dalam sebuah kelompok agar mencapai tujuan spesisfik, Gaya Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi" (Hasibuan, 2012). Selain itu, gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat (Thoha, 2013). Gaya kepemimpinan juga merupakan sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan/pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai (Rivai, 2014). Gaya kepemimpinan melibatkan pola atau metode konsisten yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahannya dalam mencapai tujuan tertentu. Gaya kepemimpinan juga mencakup cara seorang pemimpin

memengaruhi perilaku bawahan agar bekerja sama secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, gaya kepemimpinan dilihat sebagai norma perilaku yang digunakan oleh individu saat mencoba mempengaruhi orang lain, serta sebagai sekumpulan ciri yang digunakan oleh pemimpin untuk memengaruhi bawahan guna mencapai sasaran organisasi.

2. Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartono (2008) gaya kepemimpinan seseorang dapat dilihat dan dinilai dari beberapa indikator, yaitu:

1) Mampu dalam mengambil keputusan

   Dilihat dari bagaimana seorang pemimpin bisa melakukan pendekatan dalam menghadapi berbagai tuntutan dan bisa mengambil tindakan secara tepat.

2) Mampu memotivasi

   Dilihat dari kemampuan seorang pemimpin untuk menggerakan kemampuannya agar dapat menuntun organisasi sesuai dengan kewajibannya yaitu dengan cara memberikan dorongan yang kuat kepada karyawan.

3) Mampu berkomunikasi

   Dilihat dari cara pemimpin untuk menyampaikan gagasan atau ide kepada karyawan secara baik dan benar.

4) Mampu mengendalikan bawahan

Dilihat dari cara pemimpin untuk dapat menggunakan kekuatan (power) agar bisa memberitahu pekerjaan karyawan dan apa yang dilakukan agar tugas dan tujuan organisasi tercapai dan terselesaikan dengan baik.

5) Bertanggung jawab

Dilihat dari sikap pemimpin harus bertanggung jawab ketika ada suatu masalah pada organisasi karena sudah seharusnya pemimpin memiliki rasa tanggung jawab pada bawahannya.

6) Mampu mengendalikan emosi

Dilihat dari cara pemimpin menurunkan emosinya untuk keberhasilan dan keberlangsungan organisasi.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Menurut Luthans (2009) ada empat faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan yaitu:

1 Karisma

Memiliki kemampuan yang luar biasa dalam hal apapun agar menimbulkan rasa kepercayaan yang tinggi dari bawahannya.

2 Inspirasi

Komunikatif dan mengekspresikan tujuan-tujuan penting dalam cara yang sederhana dan tegas dapat menginspirasi bawahannya.

3 Simulasi intelektual

Memiliki kemampuan untuk bisa menganalisis permasalahan dan menyelesaikan masalah tersebut dengan tepat.

4 Memperhatikan staf secara individu

Memberikan pelatihan secara personal, mengasihi secara adil dan individu agar dapat mendorong bawahannya untuk menyelesaikan masalah.

2.1.3 Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi memainkan peran penting dalam membentuk karakteristik dan dinamika suatu organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2011) budaya organisasi merupakan serangkaian norma, nilai-nilai, keyakinan serta perilaku yang menjadi landasan bagi interaksi antar anggota organisasi, membentuk identitas bersama, dan menciptakan pola kerja dilingkungan organisasi. Budaya organisasi juga merupakan suatu sistem pembagian nilai dan kepercayaan yang berinteraksi dengan orang dalam suatu organisasi, struktur organisasi, dan sistem kontrol yang menghasilkan norma perilaku (Owens, 1991). Budaya organisasi juga dapat diartikan sebagai nilai-nilai, keyakinan, dan asumsi bersama yang dimiliki orang-orang dalam suatu organisasi (Snell & Morris, (2019). Budaya organisasi melibatkan serangkaian norma, nilai-nilai, keyakinan, dan perilaku yang menjadi dasar interaksi antar anggota organisasi. Budaya organisasi juga membentuk identitas bersama, menciptakan pola kerja, dan

memberikan sistem nilai serta kepercayaan yang berinteraksi dalam suatu organisasi. Budaya organisasi dapat dipahami sebagai suatu sistem yang melibatkan nilai-nilai bersama, keyakinan, dan asumsi di antara individu-individu dalam organisasi, yang memengaruhi struktur organisasi dan sistem kontrol, dan pada akhirnya menghasilkan norma perilaku yang bersifat khas.

2. Karakteristik Budaya Organisasi

Stephen P. Robbins dalam Tika (2006) menyatakan bahwa ada 10 karakteristik yang jika semua dicampur maka akan menjadi budaya organisasi. 10 karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

1 Inisiatif Individual

Tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi individu dalam menyampaikan pendapatnya harus diakui dan dihargai oleh organisasi atau pemimpin, terutama jika ide tersebut bertujuan untuk kemajuan dan perkembangan organisasi.

2 Toleransi terhadap Tindakan Berisiko

Pentingnya para karyawan untuk memiliki sikap yang agresif, inovatif, dan bersedia mengambil resiko. Budaya organisasi yang baik adalah yang memberikan ruang bagi karyawan untuk bersikap agresif dan inovatif guna memajukan perusahaan serta berani mengambil risiko.

3 Pengarahan

Keterbukaan suatu organisasi dalam menetapkan sasaran dan harapan yang jelas. Sasaran dan harapan tersebut biasanya tercermin dalam visi, misi dan tujuan organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

4 Integrasi

Koordinasi antar unit organisasi menjadi kunci dalam mendorong kualitas dan kuantitas kerja yang dihasilkan oleh organisasi. Keterpaduan antar unit dapat meningkatkan hasil kerja secara signifikan.

5 Dukungan manajemen

Kemampuan manajer dalam memerikan arahan, komunikasi yang jelas, serta dukungan kepada bawahannya sangat berperan penting.

6 Kontrol

Penggunaan peraturan atau norma dalam menjalankan kontrol terhadap tata kelola organisasi atau perusahaan.

7 Identitas

Identifikasi karyawan sebagai bagian internal dari perusahaan, bukan hanya sebagai bagian dari kelompok kerja atau keahlian tertentu, menjadi faktor penting membangun kesatuan organisasi.

8 Sistem imbalan

Sejauh mana alokasi imbalan didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya. Sistem imbalan yang didasarkan atas prestasi kerja pegawai dapat mendorong pegawai suatu organisasi untuk bertindak dan berperilaku inovatif dan mencari prestasi kerja yang maksimal sesuai kemampuan dan keahlian yang dimilikinya.

9 Toleransi terhadap konflik

Sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.

10 Pola komunikasi

Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

3. Fungsi Budaya Organisasi

Ouchi (1982) dalam Tika (2006) menyatakan fungsi budaya organisasi dalam bukunya yang berjudul "*How American Business Can Meet the Japanese Challenge"* yaitu mempersatukan kegiatan para anggota perusahaan yang terdiri dari sekumpulan individu dengan latar belakang kebudayaan yang khas (berbeda).

Sedangkan Susanto dalam Tika (2006) memiliki pendapat yang berbeda, fungsi budaya organisasi dijelaskan dalam bukunya "Konsep Budaya Perusahaan" yaitu sebagai berikut:

1. Berperan dalam pelaksanaan tugas bidang Sumber Daya Manusia (SDM)
2. Merupakan acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan meliputi pemasaran, segmentasi, penentuan *positioning* perusahaan yang akan dikuasai.

Terakhir, Robbins membagi lima fungsi organisasi yaitu sebagai berikut:

1. Berperan menetapkan batas
2. Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi
3. Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individu seseorang
4. Meningkatkan stabilitas sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi
5. Sebagai mekanisme control dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

2.1.4 Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Konsep kepuasan kerja melibatkan evaluasi positif terhadap berbagai aspek pekerjaan dan lingkungan kerja yang memainkan peran penting dalam memengaruhi kepuasan dan kesejahteraan individu di tempat kerja. Menurut Luthans (2014) kepuasan kerja adalah tanggapan positif secara emosional atau penilaian yang baik terhadap pekerjaan seseorang yang bisa berasal dari berbagai faktor, seperti kondisi lingkungan kerja, interaksi dengan rekan kerja atau pencapaian tujuan individu dalam

situasi pekerjaannya. Sedangkan menuut Robbins (2002) kepuasan kerja merupakan suatu sikap seorang individu terhadap pekerjaannya. Kemudian secara rinci, Smith *et al.*, (1969) mengemukakan beberapa dimensi kepuasan kerja yang meliputi kepuasan terhadap menarik tidaknya jenis pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja, jumlah kompensasi yang diterima pekerja, kesempatan untuk promosi jabatan, kemampuan atasan dalam memberikan bantuan teknis dan dukuan perilaku, serta dukungan rekan kerja. Kepuasan kerja mencakup tanggapan positif secara emosional atau penilaian positif terhadap pekerjaan seseorang. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja melibatkan kondisi lingkungan kerja, interaksi dengan rekan kerja, dan pencapaian tujuan individu dalam konteks pekerjaan. Perspektif Robbins (2002) menambahkan bahwa kepuasan kerja juga mencerminkan sikap individu terhadap pekerjaannya secara umum. Sementara itu, Smith *et al.*, (1969) memperinci dimensi-dimensi kepuasan kerja yang melibatkan aspek-aspek seperti jenis pekerjaan, kompensasi, peluang promosi, dukungan atasan, dan dukungan rekan kerja.

2. Indikator Kepuasan Kerja

Smith *et al.*, (1969) membagi indikator yang membentuk kepuasan kerja menjadi 3, yaitu:

a. Gaji (*Pay*)

Mengukur kepuasan pegawai sehubungan dengan gaji yang diterima apakah sesuai dan sepadan dengan pekerjaan yang

diselesaikan. Para pekerja melihat gaji sebagai imbalan yang pantas atau pekerjaan yang telah diselesaikan dengan baik.

b. Kesempatan promosi (*Promotion Opportunity*)

Menilai tingkat kepuasan karyawan terkait kebijakan promosi dan kesempatan untuk mendapatkan promosi. Promosi karir akan berdampak baik pada kepuasan kerja pegawai. Kebijakan promosi tersebut harus dilakukan secara adil, karena setiap karyawan yang telah mencapai target atau berprestasi dalam suatu bidang layak mendapatkan kesempatan untuk mendapatkan promosi.

c. Kepemimpinan (*Supervision*)

Mengukur kepuasan karyawan terhadap atasannya atau pemimpinnya. Karyawan lebih suka bekerja dengan pemimpin yang suportif, perhatian, ramah, dan memuji bawahan atas kinerja yang baik dan sebaliknya karyawan tidak suka bekerja dengan pemimpin yang bersifat kasar, tidak perhatian dan adil.

3. Fungsi Kepuasan Kerja

Menurut Knicki (2001) dalam Gomes (2003) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. *Need Fulfillment* (Pemenuhan Kebutuhan)

Kepuasan dalam pekerjaan tergantung pada sejauh mana karakteristik pekerjaan dapat memenuhi kebutuhan individu dari karyawan tersebut.

2. *Discrepancies* (Perbedaan)

Kepuasan kerja adalah suatu hasil dari memenuhi harapan. Pemenuhan harapan menunjukkan perbedaan antara apa yang diharapkan oleh karyawan dari pekerjaan yang diselesaikan dan apa yang sebenarnya didapatkan karyawan dari pekerjaannya.

3. *Value Attainment* (Pencapaian Nilai)

Kepuasan adalah hasil dari pemikiran/persepsi bahwa pekerjaan memungkinkan karyawan memenuhi nilai kerja secara individu.

4. *Equality* (Keadilan)

Kepuasan kerja bergantung pada seberapa adil karyawan diperlakukan ditempat kerja secara individu.

5. *Dispositional/Genetic Components* (Komponen Genetik)

Kepuasan kerja dipercaya sebagian dipengaruhi oleh sifat pribadi dan faktor genetik.

2.1.5 Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja memberikan gambaran tentang bagaimana pencapaian dan penilaian terhadap pekerjaan memainkan peran penting dalam evaluasi kinerja di lingkungan kerja. Kinerja adalah hasil atau pencapaian yang diperoleh individu, kelompok, atau organisasi dalam menjalankan tugas atau aktivitas sesuai dengan standar yang telah diciptakan (Mangkunegara, 2016). Prestasi karyawan merujuk pada penilaian terhadap pekerjaan yang

telah dijalankan oleh individu berdasarkan standar yang telah disepakati bersama (Robbins, 2012). Kinerja juga mencakup aktivitas yang dilakukan atau pun yang tidak dilakukan oleh karyawan (Mathis dan Jackson, 2006). Kinerja merujuk pada hasil atau pencapaian individu, kelompok, atau organisasi dalam melaksanakan tugas atau aktivitas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Prestasi karyawan berkaitan dengan penilaian terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh individu dengan mengacu pada standar yang telah disepakati. Kinerja juga melibatkan aktivitas yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan.

2. Indikator Penilaian Kinerja

Menurut Bernardin dan Russel (1998), cara untuk menilai kinerja adalah dengan menggunakan kriteria sebagai berikut:

1. Kualitas

   Merupakan tingkat dimana suatu proses atau hasil dari suatu pekerjaan dikatakan sempurna. Artinya pekerjaan tersebut dilakukan dengan cara yang sesuai atau bisa menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tujuan yang sudah ditetapkan.

2. Kuantitas

   Merupakan besaran yang dihasilkan, dapat dilihat dengan nilai uang, sejumlah unit, atau sejumlah pekerjaan yang diselesaikan.

3. Ketepatan Waktu

   Melaksanakan pekerjaan tepat waktu sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan, bahkan lebih baik jika pekerjaan diselesaikan lebih awal dari tenggat waktu yang telah ditetapkan, memungkinkan waktu tersebut digunakan untuk tuga lainnya.

4. Efektivitas Biaya

   Merupakan penggunaan sumber daya organisasi seperti manusia, uang, teknologi dan material dapat dimaksimalkan sehingga dapat membantu mencapai keuntungan tertinggi dan untuk mengurangi kerugian.

5. Hubungan Antara Karyawan

   Merupakan karyawan dapat menunjukan perasaan saling menghargai dan mengembangkan kerjasama antar karyawan.

3. Faktor yang mempengaruhi Kinerja

Gibson *et al.*, (1996) menyatakan bahwa ada tiga faktor yang berpengaruh pada kinerja yaitu:

1. Faktor individual:
   a) Kemampuan dan keterampilan mental serta fisik
   b) Latar belakang individu seperti keluarga, status sosial dan penggajian
   c) Aspek demografis yaitu usia, asal dan jenis kelamin
2. Faktor organisasi
   a) Sumber daya yang tersedia

b) Gaya kepemimpinan

c) Sistem imbalan

d) Struktur organisasi

e) Rancangan pekerjaan

3. Faktor psikologis

a) Persepsi individu terhadap lingkungan kerja

b) Sikap yang dimiliki individu terhadap pekerjaan

c) Kepribadian individu

d) Proses pembelajaran

e) Motivasi yang mendorong individu melakukan tugasnya

2.2 Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja

Harahap & Khair (2019) telah melakukan penelitian yang berjudul *"*Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja*"* Hasil dari penelitian ini adalah motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja.

Peneltian terdahulu dan penelitian yang akan dilakukan memiliki kesamaan variabel yang diteliti, yaitu motivasi dan kepuasan kerja. Namun, perbedaannya terletak pada lokasi peneltian. Penelitian terdahulu dilakukan di PT PLN (Persero)

Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara dan unit-unit bawahnya, sedangkan peneliti ini dilakukan pada karyawan PT Karya Sari Murni.

Meidita (2019) telah melakukan penelitian yang berjudul "Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja." Hasil riset menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifiakan terhadap kepuasan ditempat kerja. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan dan kompetensi terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja pada karyawan.

Hasil dari penelitian tersebut adalah motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Motivasi kerja sangat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan jika dalam diri adanya motivasi tinggi maka tingkat kepuasan kerja demikian pula dan dampaknya terhadap prestasi yang dimiliki karena kepuasan seseorang dalam bekerja akan membuatnya selalu giat melakukan pekerjaan yang efektif dan dengan waktu yang sesuai harapan. Sampel pada penelitian ini menggunakan sebanyak 101 orang.

Yuliantini dan Santoso (2021) melakukan riset yang berjudul "Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT Travel Mart Jakarta Pusat." Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Tujuan penelitian ini untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

Peneltian sebelumbnya dan penelitian yang akan dilakukan sama-sama meneliti variabel motivasi dan kepuasan kerja. Namun, perbedaannya adalah lokasi peneltian. Penelitian sebelumnya dilakukan di PT Travel Mart, sedangkan peneliti ini dilakukan pada karyawan PT Karya Sari Murni.

H1: *Terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kepuasan kerja.*

2.2.2 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Adha *et al.,* (2019) telah melakukan penelitian yang berjudul "Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Kerja terhadap Kinerja Dinas Sosial kabupaten Jember" Hasil dari penelitian ini adalah motivasi tidak terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja dan budaya kerja terhadap kinerja.

Peneltian terdahulu dan penelitian yang akan dilakukan memiliki kesamaan variabel yang diteliti, yaitu motivasi dan kinerja. Namun, perbedaannya terletak pada lokasi peneltian. Penelitian terdahulu dilakukan di Dinas Sosial Kabupaten Jember, sedangkan peneliti ini dilakukan pada karyawan PT Karya Sari Murni.

Antika *et al.,* (2021) melakukan penelitian yang berjudul *"The Influence of Work Discipline on employee Performance in PTPN X Sugar Factory Lestari Kertosono"* Hasil dari penelitian ini adalah motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja secara parsial dan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja secara simultan.

Terdapat persamaan pada penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu variabel motivasi dan kinerja. Sedangkan perbedaannya terletak pada tempat yang akan diteliti, penelitian terdahulu meneliti karyawan PTPN X Pabrik Gula Lestari Kertosono pada bagian Instansi & pengolahan, sedangkan peneliti melakukan penelitian pada karyawan PT Karya Sari Murni.

Prasetiyani (2020) telah melakukan penelitian yang berjudul "Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja pada PT Surya Barutama di Balaraja" Hasil dari penelitian ini adalah motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pada PT Surya Barutama di Balaraja.

Peneltian terdahulu dan penelitian yang akan dilakukan memiliki kesamaan variabel yang diteliti, yaitu motivasi dan kinerja. Namun, perbedaannya terletak pada lokasi peneltian. Penelitian terdahulu dilakukan di PT Surya Barutama di Balaraja, sedangkan peneliti ini dilakukan pada karyawan PT Karya Sari Murni.

H2: *Terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja*.

2.2.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Yao & Huang (2018) telah melakukan penelitian yang berjudul *"Effects of Leadership Style on Job Satisfaction and Intention to Stay in Shipping Industri"* Hasil dari penelitian ini adalah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Tujuan penelitian ini yaitu mengkaji niat pelaut untuk bertahan di industri perkapalan, staf operasi lepas pantai China Cosco Shipping Co., Ltd.

Terdapat persamaan pada penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu variabel gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja. Sedangkan perbedaannya terletak pada tempat yang akan diteliti, penelitian terdahulu meneliti pada industri perkapalan, sedangkan peneliti melakukan penelitian pada karyawan PT Karya Sari Murni.

Pawirosumarto *et al.*, (2017) telah melakukan penelitian yang berjudul *"The Effect of Work Environment Leadership Style, and Organizational Culture Towards Job Satisfaction and its Implication Towards Employee Performance in Parador Hotels and Resort, Indonesia"* Hasil dari penelitian ini adalah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan implikasinya terhadap kinerja.

Peneltian terdahulu dan penelitian yang akan dilakukan memiliki kesamaan variabel yang diteliti, yaitu gaya kepemimpian dan kepuasan kerja. Namun, perbedaannya terletak pada lokasi peneltian. Penelitian terdahulu dilakukan di Parador Hotels and Resorts Indonesia, sedangkan peneliti ini dilakukan pada karyawan PT Karya Sari Murni.

Pally dan Septyarini (2022) telah melakukan penelitian yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan. Komitmen Organisasi dan Motivasi kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai". Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan,

komitmen organisasi, motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan DIY.

Terdapat persamaan pada penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu variabel gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja. Sedangkan perbedaannya terletak pada tempat yang akan diteliti, penelitian terdahulu meneliti karyawan Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan DIY, sedangkan peneliti melakukan penelitian pada karyawan PT Karya Sari Murni.

H3: *Terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.*

2.2.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ilham (2018) berjudul *"The Impact of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Employee Performance"* menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja.

Peneltian terdahulu dan penelitian yang akan dilakukan memiliki kesamaan meneliti variabel gaya kepemimpian dan kinerja. Namun, perbedaannya terletak pada lokasi peneltian. Penelitian terdahulu dilakukan pada dosen STIE Perbanas Surabaya, sedangkan peneliti ini dilakukan pada karyawan PT Karya Sari Murni.

Ahmad & Thamrin (2021) melakukan penelitian yang berjudul "*Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pada PT Pelindo IV (Persero) Cabang*

Makassar." Temuan dari penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja PT Pelindo IV (Persero) Cabang Makassar. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pada PT Pelindo IV (Persero) Cabang Makassar.

Peneltian terdahulu dan penelitian yang akan dilakukan memiliki kesamaan variabel yang diteliti, yaitu gaya kepemimpian dan kinerja. Namun, perbedaannya terletak pada lokasi peneltian. Penelitian terdahulu dilakukan pada karyawan PT Pelindo IV (Persero) Cabang Makassar, sedangkan peneliti ini dilakukan pada karyawan PT Karya Sari Murni.

Setiadi (2021) melakukan penelitian yang berjudul "Pengaruh Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja bagian Packing di PT Great Apparel Indonesia Sukabumi" Hasil menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pada PT Great Apparel Indonesia, Sukabumi departemen *packing*.

Penelitian yang akan dilakukan dan penelitian sebelumnya memiliki sama-sama meneliti variabel gaya kepemimpian dan kinerja. Namun, memliki perbedaan pada lokasi peneltian. Penelitian terdahulu dilakukan pada karyawan karyawan PT Great Apparel Indonesia, Sukabumi departemen *packing*, sedangkan peneliti ini dilakukan pada karyawan PT Karya Sari Murni.

H4: *Terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja.*

2.2.5 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Serinkan & Kiziloglu (2021) berjudul "*The Relationship between Organizational Culture and Job Satisfaction in Higher education Institutions: The Bishkek Case*" Hasil dari penelitian ini adalah terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Tujuan dari penelitian ini adalah menguji tentang budaya organisasi, tingkat kepuasan kerja dan faktor-faktor yang mempengaruhi karyawan perguruan tinggi swasta di Bishkek kemudian diperiksa oleh lembaga pendidikan tinggi di Bishkek, Kyrgyzstan.

Peneltian terdahulu dan penelitian yang akan dilakukan memiliki kesamaan variabel yang diteliti, yaitu budaya organisasi dan kepuasan kerja. Namun, perbedaannya terletak pada lokasi peneltian. Penelitian terdahulu dilakukan pada karyawan perguruan tinggi swasta di Bishkek, sedangkan peneliti ini dilakukan pada karyawan PT Karya Sari Murni.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Islamy *et al.,* (2020) berjudul "*The Role of Organizational Culture, Knowledge sharing and Job Satisfaction in Higher Education"* Temuan dari penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif antara budaya organisasi dan kepuasan kerja dalam organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja melalui *knowledge sharing*.

Peneltian terdahulu dan penelitian yang akan dilakukan memiliki kesamaan variabel yang diteliti, yaitu budaya organisasi dan kepuasan kerja. Namun,

perbedaannya terletak pada lokasi peneltian. Penelitian terdahulu dilakukan pada dosen, dan kelompok program studi pada 27 perguruan tinggi di Indonesia, sedangkan peneliti ini dilakukan pada karyawan PT Karya Sari Murni.

Sari dan Rustono (2018) telah melakukan penelitian yang berjudul *"*Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Indosat M2*"* Hasil dari penelitian ini adalah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja PT Indosat M2.

Peneltian terdahulu dan penelitian yang akan dilakukan memiliki kesamaan variabel yang diteliti, yaitu budaya organisasi dan kepuasan kerja. Namun, perbedaannya terletak pada lokasi peneltian. Penelitian terdahulu dilakukan karyawan PT Indosat M2 departemen *Provisioning & Maintenance*, sedangkan peneliti ini dilakukan pada karyawan PT Karya Sari Murni.

H5: *Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.*

2.2.6 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Hidayat *et al.*, (2018) melakukan penelitian yang berjudul *"Influence of Organizational Culture, Work Motivation, and Leadership Style on Job Satisfaction and Employee Performance at Gas Stations in Rokan Hilir."* Menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak mempengaruhi kinerja. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis budaya organisasi, motivasi kerja, dan

gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pada karyawan SPBU di kabupaten Rokan Hilir.

Peneltian terdahulu dan penelitian yang akan dilakukan memiliki kesamaan variabel yang diteliti, yaitu budaya organisasi dan kinerja. Namun, perbedaannya terletak pada lokasi peneltian. Penelitian terdahulu dilakukan karyawan SPBU di kabupaten Rokan Hilir, sedangkan peneliti ini dilakukan pada karyawan PT Karya Sari Murni.

Febrina *et al.,* (2021) melakukan penelitian yang berjudul *"The Impact of Organizational Culture and Emotional Intelligence on Employee Performance: An Empirical Study from Indonesia"* Temuan dari penelitian menujukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, keterlibatan kerja, dan kecerdasan emosional terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, komitmen organisasi pada karyawan bank umum di Malang Raya.

Peneltian terdahulu dan penelitian yang akan dilakukan memiliki kesamaan variabel yang diteliti, yaitu budaya organisasi dan kinerja. Namun, perbedaannya terletak pada lokasi peneltian. Penelitian terdahulu dilakukan karyawan bank umum di Malang Raya, sedangkan peneliti ini dilakukan pada karyawan PT Karya Sari Murni.

Penelitian yang dilakukan oleh Lolowang *et al.,* (2019) berjudul *"The Effect of Leadership and Organizational Culture on Employee Performance That is Educated by Motivation (study on The Implementation Empowerment Programs*

in Jayapura City)" Menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis kepemimpinan, budaya organisasi terhadap kinerja.

Peneltian terdahulu dan penelitian yang akan dilakukan memiliki kesamaan variabel yang diteliti, yaitu budaya organisasi dan kinerja. Namun, perbedaannya terletak pada lokasi peneltian. Penelitian terdahulu dilakukan pada pegawai tetap di desa dan kecamatan di kota Jayapura, sedangkan peneliti ini dilakukan pada karyawan PT Karya Sari Murni.

H6: *Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja.*

2.2.7 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Andayani (2020) telah melakukan penelitian yang berjudul "Analisis Pengaruh kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Disiplin Terhadap Kinerja Pada PT Prima Indojaya Mandiri Kabupaten Lahat" Penelitian ini menujukkan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh dari kepuasan kerja, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pada PT Prima Indojaya Mandiri.

Peneltian terdahulu dan penelitian yang akan dilakukan memiliki kesamaan variabel yang diteliti, yaitu kepuasan kerja dan kinerja. Namun, perbedaannya terletak pada lokasi peneltian. Penelitian terdahulu dilakukan pada karyawan PT Prima Indojaya Mandiri, sedangkan peneliti ini dilakukan pada karyawan PT Karya Sari Murni.

Citrawati (2021) telah melakukan penelitian yang berjudul "Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja" Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja CV. Almaguna Kharisma Jaya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja, motivasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja CV. Almaguna Kharisma Jaya.

Peneltian terdahulu dan penelitian yang akan dilakukan memiliki kesamaan variabel yang diteliti, yaitu kepuasan kerja dan kinerja. Namun, perbedaannya terletak pada lokasi peneltian. Penelitian terdahulu dilakukan pada karyawan CV. Almaguna Kharisma Jaya, sedangkan peneliti ini dilakukan pada karyawan PT Karya Sari Murni.

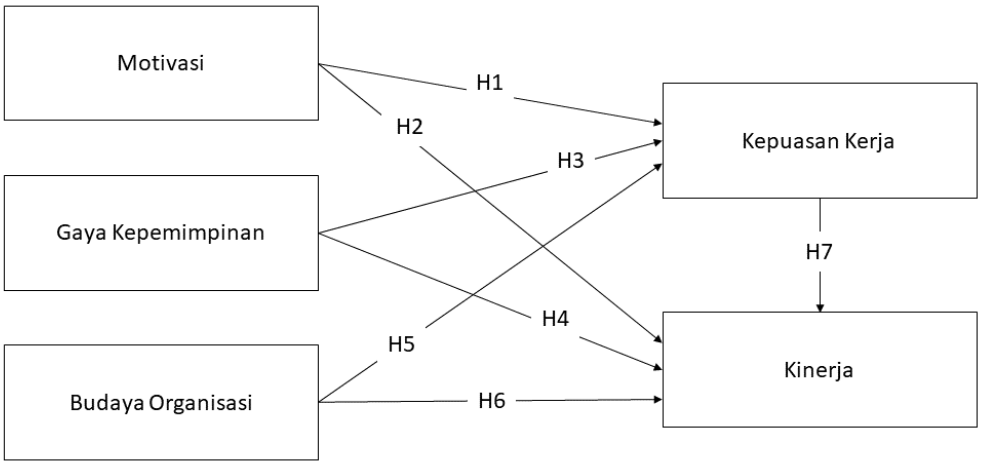
Susanto (2019) telah melakukan penelitian yang berjudul "Pengaruh Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap kinerja Pada Divisi Penjualan PT Rembaka" Hasil dari penelitian ini adalah kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja di Divisi Penjualan PT Rembaka Surabaya.

Peneltian terdahulu dan penelitian yang akan dilakukan memiliki kesamaan variabel yang diteliti, yaitu kepuasan kerja dan kinerja. Namun, perbedaannya terletak pada lokasi peneltian. Penelitian terdahulu dilakukan pada karyawan di Divisi Penjualan PT Rembaka Surabaya, sedangkan peneliti ini dilakukan pada karyawan PT Karya Sari Murni.

H7: *Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja.*

2.3 Kerangka Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu dan teori yang digunakan, didalam penelitian ini terdapat hubungan antar variabel yaitu motivasi, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja. Dari beberapa penelitian terdahulu, maka terbentuk kerangka penelitian untuk penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan variabel yang diteliti, maka penulis dapat mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1 H1: Terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kepuasan kerja.

2 H2: Terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja.

3 H3: Terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

4 H4: Terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja.

5 H5: Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

6 H6: Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja.

7 H7: Terdapat pengaruh positif dan berpengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan kuantitatif seperti yang dijelaskan oleh Creswell (2009), penelitian kuantitatif merupakan sarana untuk menguji teori-teori objektif dengan menguji hubungan antar variabel. Penelitian kuantitatif juga merupakan suatu proses menemukan pengetahuan yang menggunakan data berupa angka sebagai alat menganalisis keterangan mengenai apa yang ingin diketahui. Teknik yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan sampling sensus atau jenuh yang berarti seluruh populasi menjadi sampel.

Dalam penelitian ini kuesioner ditujukkan kepada karyawan PT Karya Sari Murni. Angket atau kuesioner adalah metode untuk mengumpulkan data dimana partisipan atau responden mengisi pertanyaan atau pernyataan kemudian setelah diisi dengan lengkap akan dikembalikan kepada peneliti (Creswell, 2012). Sedangkan menurut sugiyono (2012) kuesioner adalah Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT Karya Sari Murni yang beralamat di Jl. Botin No.120, RT.1/RW.4, Cipayung, Jakarta Timur, Jakarta 13840.

3.3 Profil Perusahaan

PT Karya Sari Murni merupakan perusahaan *chemical* yang didirikan pada 18 juli tahun 2003. Perusahaan ini memproduksi cat, tinta dan thinnerr.

3.4 Visi dan Misi Perusahaan

3.4.1 Visi

Membuat *cat, thinner* dan *chemical* lainnya untuk industri yang berkualitas tinggi, serta memberikan komitmen pelayanan dan *support* yang memuaskan.

3.4.2 Misi

Akan membuat produk yang berkualitas untuk customer kami serta membentuk sumber daya manusia yang handal dan berkompeten untuk menunjang segala aspek kemajuan perusahaan.

3.5 Variabel Penelitian

Variabel adalah karakteristik atau atribut individu maupun organisasi yang dapat diukur atau diperhatikan dan bervariasi di antara orang-orang atau organisasi yang sedang diteliti (Creswell, 2009). Variabel penelitian juga dapat diartikan sebagai suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2015).

3.5.1 Variabel Eksogen

Menurut Hair *et al.*, (2010) variabel eksogen merupakan faktor yang tidak terdapat dalam model itu sendiri, namun berfungsi untuk memberikan penjelasan terhadap variabel lain atau hasil yang ada dalam model tersebut. Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel endogen yaitu motivasi (X1), budaya organisasi (X2) dan gaya kepemimpinan (X3).

3.5.2 Variabel Endogen

Menurut Hair *et al.*, (2010) variabel endogen adalah komponen dalam model statistik yang dipengaruhi atau diatur oleh hubungannya dengan variabel lain dalam model tersebut. Variabel endogen memiliki keterkaitan dengan faktor lain dalam model yang sedang diteliti, sehingga nilainya sangat dipengaruhi oleh variabel lain. Dalam penelitian terdapat dua variabel endogen yaitu kinerja (Y1) dan kepuasan kerja (Y2).

3.5.3 Definisi Operasional Variabel

3.5.4 Motivasi (X1)

Motivasi merupakan dorongan internal yang mendorong seseorang untuk bertindak, berperilaku atau mencapai tujuan tertentu. Hal ini melibatkan kebutuhan dan dorongan yang memicu seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau mencapai sesuatu yang dianggap penting dan memuaskan bagi mereka. Hasibuan (2008) menjelaskan bahwa motivasi adalah faktor yang mendorong karyawan untuk berperilaku atau bersikap dengan maksud memnuhi kebutuhan mereka dan menghasilkan kepuasan. Motivasi juga bisa dikatakan sebagai suatu kondisi yang

menggerakan manusia ke arah suatu tujuan tertentu (Stanford, 1969: dalam Mangkunegara, 2009). Kemudian menurut Sutrisno (2016) motivasi merupakan keadaan internal yang mendorong individu untuk bertindak atau berperilaku dengan tujuan mencapai tujuan tertentu.

Perusahaan PT Karya Sari Murni melakukan praktik motivasi yang bertujuan untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan. Contohnya yaitu memberikan penghargaan berupa bonus bagi karyawan yang mencapai target produksi tertinggi.

Dengan mengacu pada Hasibuan (2008) dengan menggunakan 6 item survey digunakan untuk mengukur motivasi. Pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala likert (1) sangat tidak setuju (STS) sampai dengan (5) sangat setuju (SS). Salah satu contoh item survey berbunyi **"*Karyawan menerima bonus yang setimpal untuk setiap pekerjaan".***

3.5.5 Gaya Kepemimpinan (X2)

Gaya kepemimpinan merupakan pola yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mengarahkan, memotivasi, dan mempengaruhi orang-orang disekitarnya untuk mencapai tujuan tertentu. Hal ini melibatkan strategi dan perilaku yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk membimbing, menginspirasi dan mempengaruhi orang lain didalam suatu kelompok atau organisasi. Menurut Kartono (2008) gaya kepemimpinan adalah pola atau metode yang konsisten yang dipakai oleh seorang pemimpim untuk menggerakkan, menginspirasi serta mempengaruhi bawahannya dalam sebuah kelompok agar

mencapai tujuan spesisfik, Gaya Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi" (Hasibuan, 2012). Selain itu, gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat (Thoha, 2013). Gaya kepemimpinan juga merupakan sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan/pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai (Rivai, 2014).

Gaya kepemimpinan yang diterapkan pada pemimpin dalam PT Karya Sari Murni contohnya yaitu pemimpin memiliki kemampuan komunikasi yang efektif sehingga bisa mendorong kerja tim, menciptakan budaya kerjasama, memberikan arahan dan bimbingan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, dan menilai keterampilan individ untuk memastikan tugas yang diberikan dikerjakan dengan baik.

Dengan mengacu pada Kartono (2018) dengan menggunakan 6 item survey digunakan untuk mengukur motivasi. Pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala likert (1) sangat tidak setuju (STS) sampai dengan (5) sangat setuju (SS). Salah satu contoh item survey berbunyi **"*Karyawan merasa arah tujuan tempat karyawan bekerja bertanggung jawab dan dapat diandalkan*".**

3.5.6 Budaya Organisasi (X3)

Budaya organisasi merupakan keseluruhan norma, nilai-nilai, keyakinan serta cara berperilau yang menjadi ciri khas suatu tempat kejra. Hal ini mencakup

bagaimana orang berinteraksi, cara pengambilan keputusan, serta pola-pola yang mempengaruhi cara kerja dan hubungan antar anggota organisasi. Budaya ini membentuk identitas unik bagi suatu perusahaan atau lembaga dan mempengaruhi individu berperilaku da beradaptasi dalam lingkungan tersebut. Menurut Robbins dan Judge (2011) budaya organisasi merupakan serangkaian norma, nilai-nilai, keyakinan serta perilaku yang menjadi landasan bagi interaksi antara anggota organisasi, membentuk identitas bersama, dan menciptakan pola kerja dilingkungan organisasi. Budaya organisasi juga merupakan suatu sistem pembagian nilai dan kepercayaan yang berinteraksi dengan orang dalam suatu organisasi, struktur organisasi, dan sistem kontrol yang menghasilkan norma perilaku (Owens, 1991). Budaya organisasi juga dapat diartikan sebagai nilai-nilai, keyakinan, dan asumsi bersama yang dimiliki orang-orang dalam suatu organisasi (Snell & Morris, (2019).

Praktik budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pada perusahaan, seperti budaya yang diterapkan oleh PT Karya Sari Murni. Perusahaan ini menerapkan budaya yang menekankan keselamatan kerja dan keberlanjutan dalam operasi pabrik dan memastikan bahwa karyawan bekerja dalam lingkungan yang aman dan sehat. Perusahaan juga mendorong budaya inovasi dan kreativitas, memotivasi karyawan untuk menciptakan formulasi cat baru. Selain itu, perusahaan berkomitmen untuk memberikan layanan pelanggan yang luar biasa untuk memastikan kepuasan pelanggan.

Dengan mengacu pada Robbins dan Judge (2011) dengan menggunakan 4 item survey digunakan untuk mengukur motivasi. Pengukuran dalam penelitian ini

menggunakan skala likert (1) sangat tidak setuju (STS) sampai dengan (5) sangat setuju (SS). Salah satu contoh item survey berbunyi **"*Visi dan misi perusahaan selalu dijalankan dengan baik oleh organisasi dan dipatuhi oleh seluruh elemen perusahaan".***

3.5.7 Kepuasan Kerja (Y1)

Kepuasan kerja adalah perasaan positif dan evaluasi baik terhadap pekerjaan seseorang. Hal ini timbul saat seseorang merasa puas, senang dan memperoleh kepuasan emosional dari pekerjaannya. Hal tersebut bisa muncul dari berbagai faktor seperti lingkungan kerja yang baik, hubungan dengan rekan kerja yang positif dan mencapai tujuan yang diinginkan dalam pekerjaan. Menurut Luthans (2014) kepuasan kerja adalah tanggapan positif secara emosional atau penilaian yang baik terhadap pekerjaan seseorang yang bisa berasal dari berbagai fakto, seperti kondisi lingkungan kerja, interaksi dengan rekan kerja atau pencapaian tujuan individu dalam situasi pekerjaannya. Sedangkan menuut Robbins (2002) kepuasan kerja merupakan suatu sikap seorang individu terhadap pekerjaannya. Kemudian secara rinci, Smith *et al.*, (1969) mengemukakan beberapa dimensi kepuasan kerja yang meliputi kepuasan terhadap menarik tidaknya jenis pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja, jumlah kompensasi yang diterima pekerja, kesempatan untuk promosi jabatan, kemampuan atasan dalam memberikan bantuan teknis dan dukuan perilaku, serta dukungan rekan kerja.

Praktik untuk meningkatkan kepuasan kerja pada PT Karya Sari Murni yaitu:

1. Pengakuan dan apresiasi

   Dengan adanya pengakuan dan apresiasi karyawan akan merasa lebih dihargai dan diakui kontribusi mereka terhadap produksi dan pengembangan produk cat. Salah satu contoh penghargaan yaitu berupa bonus.

2. Kualitas lingkungan kerja

   PT Karya Sari Murni menciptakan lingkungan kerja yang bersih aman dan nyaman, mencakup fasilitas yang baik dan ketersediaan peralatan kerja yang baik.

3. Pemberdayaan karyawan

   PT Karya Sari Murni memberikan karyawan tanggung jawab dan kebebasan untuk mengambil keputusan dalam tugas mereka, hal tersebut untuk menciptakan rasa kepemilikan terhadap pekerjaannya.

Dengan mengacu pada Luthans (2014) dengan menggunakan 7 item survey digunakan untuk mengukur motivasi. Pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala likert (1) sangat tidak setuju (STS) sampai dengan (5) sangat setuju (SS). Salah satu contoh item survey berbunyi **"*Terdapat keseimbangan antara kualitas kerja dan kualitas kehidupan sosial*".**

3.5.8 Kinerja (Y2)

Kinerja merujuk pada seberapa baik seseorang dalam melakukan tugasnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Kinerja adalah hasil atau pencapaian yang diperoleh individu, kelompok, atau organisasi dalam menjalankan tugas atau

aktivitas sesuai dengan standar yang telah diciptakan (Mangkunegara, 2016). Prestasi karyawan merujuk pada penilaian terhadap pekerjaan yang telah dijalankan oleh individu berdasarkan standar yang telah disepakati bersama (Robbins, 2012). Kinerja juga mencakup aktivitas yang dilakukan atau pun yang tidak dilakukan oleh karyawan (Mathis dan Jackson, 2006).

PT Karya Sari Murni meningkatkan produktivitas kerja karyawan dengan cara meningkatkan keselamatan kerja untuk mengurangi kecelakaan dan cedera. Selain itu perusahaan juga menerapkan program penghargaan dan pengakuan untuk menghargai pencapaian karyawan yang melebihi target. Kemudian perusahaan juga melakukan inovasi produk yang melibatkan karyawan untuk terus mengembangkan formulasi cat sehingga dapat meningkatkan daya saing perusahaan dan memenuhi permintaan.

Dengan mengacu pada Mangkunegara (2016) dengan menggunakan 6 item survey digunakan untuk mengukur motivasi. Pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala likert (1) sangat tidak setuju (STS) sampai dengan (5) sangat setuju (SS). Salah satu contoh item survey berbunyi **"*Adanya peraturan yang ketat yang membuat karyawan harus mematuhi peraturan tersebut*".**

3.6 Populasi dan Sampel Penelitian

3.6.1 Populasi

Populasi merupakan keseluruhan subjek penelitian (Arikunto, 2010). Sedangkan menurut Sugiyono (2015), populasi adalah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek penelitian yang mempunyai kualitas dan karakteristik

tertentu yang ditetapkan untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi yang digunakan sebagai objek dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yaitu berjumlah 82 karyawan PT Karya Sari Murni.

3.6.2 Sampel

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti (Arikunto , 2010). Sedangkan menurut Sugiyono (2015), sampel merupakan sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu berjumlah 82 karyawan PT Karya Sari Murni.

3.7 Jenis data dan Teknik Pengambilan Data

3.7.1 Jenis Data

1. **Data Primer**

   Data primer merupakan sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2015). Data primer dalam penelitian ini didapatkan dari hasil membagikan kuesioner melalui *google form*.

2. **Data Sekunder**

   Sumber data tidak seperti melalui orang lain atau dokumen merupakan data sekunder (Sugiyono, 2015). Sumber data sekunder dalam penelitian ini meliputi jurnal, buku, dan situs web.

3.7.2 Teknik Pengambilan Data

Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai sarana untuk mengumpulkan data. Kuesioner merupakan Teknik pengumpulan data yang

dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Kemudian pertanyaan atau pernyataan ini diberikan kepada responden untuk dijawab lalu jawabannya akan dijawab.

Skor dalam setiap poin jawaban yang terdapat dalam kuesioner sudah ditentukan menggunakan skala likert. Skala likert merupakan suatu alat ukur yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2015). Skala penliaian yang diterapkan pada setiap pernyataan adalah sebagai berikut: 1 = Sangat Tidak Setuju; 2 = Tidak Setuju; 3 = Netral; 4 = Setuju; 5= Sangat Setuju.

3.8 Uji Instrumen Penelitian

3.8.1 Uji Validitas

Uji validitas merujuk pada sejauh mana data yang terkumpul mencerminkan keadaan sebenarnya dari objek yang sedang diteliti (Sugiyono, 2012). Sedangkan menurut Ghozali (2018), uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner dapat dikatakan valid jika pertanyaan atau pernyataan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur pada responden.

3.8.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang melibatkan indikator dari variabel konstruk (Ghozali, 2011). Suatu kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban seorang terhadap pertanyaan atau pernyataan konsisten atau stabil. Sedangkan Sugiyono (2015) menjelaskan bahawa uji

reliabilitas adalah sebuah metode pengukuran yang menunjukkan tingkat konsistensi yang baik ketika dilaukan pengukuran secara berulang.

3.9 Metode Analisis Data

3.9.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dalam statistik melibatkan pemahaman data dengan menguraikan atau menjelaskan data yang terkumpul tanpa mengambul kesimpulan umum. Hal ini mencakup penjelasan mengenai karakteristik atau identitas dari para responden (Sugiyono, 2014).

3.9.2 PLS – SEM

Penelitian ini menggunakan Structural Equation Model (SEM) dengan software PLS (Partial Least Square) sebagai alat analisa. Menurut Hair *et al.*, (2009) SEM adalah teknik statistic yang menyatukan beberapa teknik analisis data, termasuk analisis faktor, analisis jalur, dan regresi. SEM memungkinkan peneliti untuk menjadi model yang kompleks yang melibatkan variabel teramati (yang diukur secara langsung) dan variabel laten (yang tidak diamati secara langsung, tetapi diukur melalui variabel teramati) (Hair *et al.*, 2009).

Ghozali (2013) menyatakan bahwa metode analisis PLS bersifat soft modeling karena tidak memerlukan asumsi tentang pengukuran skala tertentu pada data, sehingga memungkinkan penggunaan jumlah sampel yang relatif kecil, yaitu di bawah 100 sampel. Penelitian ini menggunakan SmartPLS karena kemudahaan penggunaan, SmartPLS dirancang untuk lebih sederhana, hal tersebut membuatnya lebih mudah digunakan oleh pengguna yang belum terlalu terampil dalam statistik.

Kemudian SmartPLS juga memungkinkan penggunaan untuk penelitian dengan sampel yang relatif kecil dan terbatas, hal tersebut berhubungan dengan penelitian ini mengingat sampel dalam penelitian ini terbatas dan relatif kecil.

3.9.3 Partial Least Square

Analisis partial least square (PLS) adalah metode statistika multivariat yang membandingkan beberapa variabel independen dengan variabel dependen (Abdillah dan Jogiyanto, 2015). Analisis ini dirancang untuk menyelesaikan regresi berganda ketika ada masalah khusu dalam data. Dalam analisis PLS terdapat dua komponen pada model yaitu; *outer model* (model pengukuran) yang menguji validitas dan menguji reliabilitas, kemudian *inner model* (model struktur) digunakan untuk menguji hubungan atau pengujian hipotesis untuk uji model prediksi.

1. Outer Model

Model ini menunjukkan hubungan antara suatu indikator dengan variabel latennya (eksogen dan endogen). Menurut Abdillah dan Jogiyanto (2015), dalam uji ini terdiri dari uji validitas dan reliabilitas yaitu sebagai berikut:

a. Validitas Konvergen (*convergent validity*)

Validitas konvergen merupakan model pengukuran yang berkaitan dengan prinsip yaitu pengukuran (*manifest variable*) dari konstruk yang seharusnya mempunyai korelasi tinggi. *Rule of Thumb* yang digunakan untuk menilai validitas konvergen yaitu nilai *loading factor* > 0,7 untuk penelitian dengan sifat *confirmatory* dan nilai *loading factor* antara 0,6 –

0,7 untuk penelitian yang memiliki sifat *exploratory* masih dapat diterima serta nilai *average variance extracted (AVE)* harus lebih besar dari 0,5).

b. Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Validitas diskriminan berkaitan dengan prinsip bahwa indikator yang mengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak memiliki korelasi yang tinggi. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan indikator refleksi, melihat nilai *cross loading* pada masing-masing variabel yang seharusnya bernilai diatas 0,70. Metode lain yang bisa dilakukan adalah membandingkan akar kuadrat dari nilai AVE (*average variance extracted)* untuk setiap konstruk dan membandingkan nilai korelasi antar konstruk dalam model tersebut.

c. Composite reliability

Reliabilitas suatu konstruk dalam PLS – SEM dievaluasi dengan menggunakan dua metode yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Jika penggunaan *Cronbach's Alpha* menghasilkan nilai yang rendah dalam mengukur relabilitas konstruk, disarankan untuk beralih menggunakan *Composite Reliability*. *Rule of Thumb* digunakan untuk menilai reliabilitas konstruk yaitu apabila nilai *Composite Reliability* harus lebih besar dari 0,7.

2. Inner Model

Menurut Hair *et al.*, (2017) evaluasi model struktural (inner model) bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel. Hair *et al.*, (2017)

menyarankan untuk melihat nilai koefisien determinasi (R^2), *F-Square* dan Q^2 *predictive relevance.*

a. R-square ***(R^2)***

Dalam menilai dengan model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-Square* pada setiap variabel endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Perubahan nilai *R-Square* nantinya akan dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh pada variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel endogen yang memiliki pengaruh substantif. Nilai *R-Square* 0.75, 0.50 dan 0.25 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderat dan lemah.

b. Evaluasi Pengujian Efek Cohen (F-Square)

Uji F^2 yaitu menguji apakah model regresi yang dibuat baik/signifikan atau tidak baik/tidak signifikan. Berdasarkan nilai Cohen (F^2) ukuran efek dapat ditemukan bahwa 0.02, 0,15, dan 0,35 mewakili efek kecil, sedang dan besar (Cohen, 1988; Hair *et al.*, 2014).

c. Q^2 ***Predictive Relevance***

Q^2 *Predictive Relevance* menggambarkan sintesis dari *cross validation* dan fungsi *fitting* dengan memprediksi dari *observed* variabel serta estimasi dari parameter konstruk. Model dinyatakan p*redictive relevance* jika nilai $Q^2 > 0$, dan model dinyatakan kurang *predictive relevance* jika nilai $Q^2 < 0$. Nilai Q^2 *predictive relevance* 0,02, 0,15 dan 0,35 menunjukan model lemah, moderate dan kuat.

d. *Bootstrapping* (Uji Hipotesis)

Dalam teknik *bootstrapping*, seluruh sampel asli digunakan ulang untuk *resampling*. Nilai signifikansi yang digunakan pada metode resampling *bootstrap* yaitu (*two tailed) t-table* 1,65 dengan signifikansi level = 10%, 1,96 dengan signifikansi level – 5% dan 2,58 dengan signifikansi level = 1%).

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Pengumpulan Data

Pengumpulan data dari karyawan melalui penyebaran kuesioner pada karyawan PT Karya Sari Murni, proses pengambilan sampel dilakukan secara *online* melalui *Google Form.* 82 karyawan berpartisipasi dalam penelitian ini, dan kuesioner yang diisi berjumlah 82 responden artinya *response rate* yang dikembalikan 100%. Tingakat response rate yang tinggi ini menandakan bahwa seluruh kuesioner yang dikirim telah dikembalikan dengan informasi yang layak untuk dianalisis dalam penelitian ini. Tingkat pengembalian kuesioner adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 1 Tingkat Pengembalian Kuesioner

Kriteria	Jumlah	Presentase (%)
Jumlah kuesioner disebar	82	100%
Jumlah kuesioner tidak kembali	0	100%
Jumlah kuesioner tidak lengkap	0	100%
Kuesioner memenuhi syarat	82	100%

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Tabel 4.1 menjelaskan bahwa dari total kuesioner yang disebar yaitu berjumlah 82 buah telah diisi secara lengkap berjumlah 82 buah dengan kata lain tingkat pengembalian kuesioner adalah 100%.

4.2 Analisis Deskriptif

4.2.1 Deskripsi Responden Penelitian

Dalam analisis ini, dijelaskan mengenai karakteristik responden yang mencakup informasi tentang usia, jenis kelamin serta masa kerja dari karyawan PT Karya Sari Murni. Analisis ini diurai sebagai berikut:

1. Jenis Kelamin

Tabel 4. 2 Deskripsi Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Wanita	36	43,9%
Pria	46	56,1%
Total	82	100%

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Dijelaskan pada tabel 4.2 bahwa mayoritas dari responden adalah pria yang berjumlah 46 orang atau 56,1% dan responden wanita berjumlah 36 orang atau 43,9%.

2. Umur

Tabel 4. 3 Deskripsi Umur Responden

Umur	Jumlah	Persentase
< 21 tahun	5	6,1%
21-30 tahun	46	56,1%
31-40 tahun	21	25,6%
41-50 tahun	9	11%
> 50 tahun	1	1,2%
total	82	100%

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Dijelaskan pada tabel 4.3 bahwa responden paling banyak yaitu usia 21-30 tahun sebanyak 46 orang atau 56,1%, responden usia 31-40 tahun sebanyak 21 orang atau 25,6%, responden usia 41-50 tahun sebanyak 9 orang atau 11%, responden usia kurang dari 21 tahun sebanyak 5 orang atau 6,1% dan responden usia lebih dari 50 tahun sebanyak 1 atau 1,2%.

3. Masa Kerja

Tabel 4. 4 Deskripsi Masa Kerja Responden

Umur	Jumlah	Persentase
Kurang dari 2 tahun	12	14,6%
2-5 tahun	41	50%
6-9 tahun	17	20,7%
10-13 tahun	10	12,2%
Lebih dari 14 tahun	2	2,5%
total	82	100%

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Dijelaskan pada tabel 4.4 bahwa mayoritas responden telah bekerja di PT Karya Sari Murni selama 2-5 tahun yaitu sebanyak 41 orang (50%), responden bekerja selama 6-9 tahun sebanyak 17 orang (20,7%), responden bekerja selama kurang dari 2 tahun sebanyak 12 orang (14,6%), responden bekerja selama 10-13 tahun sebanyak 10 orang (12,2%), dan responden bekerja lebih dari 14 tahun sebanyak 2 orang atau (2,5%).

4.2.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Statistik deskriptif memberikan ringkasan data melalui berbagai parameter seperti rata-rata (*mean*), standar deviasi, varian, nilai maksimum, nilai minimum, *sum* (jumlah), *range* dan kemencengan (*skewness*) distribusi. Dalam mendeskripsikan jawaban variabel, interval penilaian bisa ditentukan dengan mempertimbangkan nilai rata-rata variabel dengan berdasarkan rentang dari nilai minimum dan nilai maksimum maka dapat ditentukan interval penilaian adalah:

Interval = $\frac{nilai\ maksimum - nilai\ minimal}{jumlah\ kelas}$

Skor minimum adalah 1

Skor maksimum adalah 5

Evaluasi karakteristik penelitian ini dapat menggunakan nilai rata-rata dari setiap aspek. Skor tertinggi yang diberikan oleh responden adalah 5 sementara skor terendah adalah 1, sehingga interval yang dapat ditentukan yaitu sebagai berikut:

$\frac{5-1}{5}$= 0,8

Interval = 0,8

Sehingga batasan persepsi dapat diperoleh sebagai berikut:

Tabel 4. 5 Kategori Kelas Interval

Interval	Kategori
1,00 S/D 1,80	Sangat Rendah
1,81 S/D 2,60	Rendah
2,61 S/D 3,40	Sedang
3,41 S/D 4,20	Tinggi
4,21 S/D 5,00	Sangat Tinggi

4.2.3 Variabel Eksogen

Motivasi, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan variabel eksogen dalam penelitian ini. Penjelasan terkait jawaban responden dari masing-masing variabel akan dijelaskan sebagai berikut:

4.2.3.1 Variabel Motivasi

Persepsi responden tentang motivasi dapat dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 4. 6 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Motivasi

Kode	Indikator	mean	Kriteria
X1.1	Saya menerima bonus yang setimpal untuk setiap pekerjaan	4,12	Tinggi
X1.2	Saya yakin ada perhatian khusus yang diberikan terkait jenjang karir karyawan	4,10	Tinggi
X1.3	Menurut saya kepedulian yang diberikan oleh organisasi terhadap kebutuhan keluarga dapat terpenuhi	4,13	Tinggi
X1.4	Saya mendapat perlakuan yang layak dalam lingkungan organisasi (persahabatan dan hubungan), antara orang di dalam organisasi mendapat perlakuan sangat baik dan profesional	4,22	Sangat Tinggi
X1.5	Perusahaan memberikan peraturan yang adil dalam sistem *reward and punishment*	4,24	Sangat Tinggi
X1.6	Ada pelatihan rutin untuk internal organisasi	4,23	Sangat Tinggi
	Rata-rata	4,17	Tinggi

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Tabel 4.6 menjelaskan bahwa variabel motivasi dapat dikatakan bahwa nilai tertinggi yaitu dengan nilai rata-rata 4,24 dengan ini artinya perusahaan memberikan peraturan yang adil dalam sistem *reward and punishment*. Sedangkan, nilai terendah yaitu dengan rata-rata 4,10 artinya menurut saya yakin ada perhatian

khusus yang diberikan terkait jenjang karir karyawan. Nilai rata-rata dari variabel motivasi adalah 4,17, artinya responden telah memberikan penilaian yang tinggi terhadap motivasi.

4.2.3.2 Variabel Gaya Kepemimpinan

Persepsi responden tentang gaya kepemimpinan dapat dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 4. 7 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan

Kode	Indikator	mean	Kriteria
X2.1	Saya merasa arah tujuan tempat saya bekerja bertanggung jawab dan dapat diandalkan	3,94	Tinggi
X2.2	Pemimpin saya selalu mengajak karyawan berdiskusi, terutama pada hal-hal yang berkaitan dengan tingkat kesejahteraan karyawan	4,06	Tinggi
X2.3	Pemimpin kami adalah orang yang adil	4,02	Tinggi
X2.4	Pemimpin kami memahami karyawan secara profesional; dia bisa membedakan antara kehidupan pribadi dan kehidupan profesionalisme	4,01	Tinggi
X2.5	Pemimpin kami memberikan kepercayaan kepada kami untuk melakukan proses kerja secara kreatif selama tidak melanggar peraturan perusahaan	3,97	Tinggi
X2.6	Pemimpin kami selalu memikirkan tentang perusahaan dan kepentingan karyawan	4,26	Sangat Tinggi
	Rata-rata	4.04	Tinggi

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Tabel 4.7 menjelaskan bahwa variabel gaya kepemimpinan dapat dikatakan bahwa nilai tertinggi yaitu dengan nilai rata-rata 4,26 dengan ini artinya pemimpin kami memberikan kepercayaan kepada kami untuk melakukan proses kerja secara

kreatif selama tidak melanggar peraturan perusahaan. Sedangkan, nilai terendah yaitu dengan rata-rata 3,94 artinya saya merasa arah tujuan tempat saya bekerja bertanggung jawab dan dapat diandalkan. Nilai rata-rata dari variabel gaya kepemimpinan adalah 4,04, artinya responden telah memberikan penilaian yang tinggi terhadap gaya kepemimpinan.

4.2.3.3 Variabel Budaya Organisasi

Persepsi responden tentang budaya organisasi dapat dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 4. 8 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasi

Kode	Indikator	mean	Kriteria
X3.1	Visi dan misi perusahaan selalu dijalankan dengan baik oleh organisasi dan dipatuhi oleh seluruh elemen perusahaan	4,33	Sangat Tinggi
X3.2	Ada kepercayaan pada kepemimpinan	4,30	Sangat Tinggi
X3.3	Adanya pembagian kerja yang adil, merata dan profesional	4,26	Sangat Tinggi
X3.4	Lingkungan kerja yang kondusif dan bersahaja	4,19	Tinggi
	Rata-rata	4,27	Sangat Tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah 2023

Tabel 4.8 menjelaskan bahwa variabel budaya organisasi dapat dikatakan bahwa nilai tertinggi yaitu dengan nilai rata-rata 4,33 dengan ini artinya visi dan misi perusahaan selalu dijalankan dengan baik oleh organisasi dan dipatuhi oleh seluruh elemen perusahaan. Sedangkan, nilai terendah yaitu dengan rata-rata 4,19 artinya lingkungan kerja yang kondusif dan bersahaja. Nilai rata-rata dari variabel

budaya organisasi adalah 4,27, artinya responden telah memberikan penilaian yang sangat tinggi terhadap budaya organisasi.

4.2.4 Variabel Endogen

Kepuasan kerja dan kinerja merupakan variabel endogen dalam penelitian ini. Berikut akan dijabarkan terkait jawaban responden pada masing-masing variabel. Penjelasan mengenai pandangan responden terhadap masing-masing variabel akan dijelaskan sebagai berikut:

4.2.4.1 Variabel Kepuasan Kerja

Persepsi responden tentang kepuasan kerja dapat dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 4. 9 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja

Kode	Indikator	mean	Kriteria
Y1.1	Terdapat keseimbangan antara kualitas kerja dan kualitas kehidupan sosial	4,21	Sangat Tinggi
Y1.2	Ada perasaan bangga bekerja di perusahaan ini	4,34	Sangat Tinggi
Y1.3	Saya merasa termotivasi untuk terus bekerja secara aktif dan maksimal	4,48	Sangat Tinggi
Y1.4	Organisasi dan elemen organisasi menginspirasi saya dan orang-orang di sekitar saya	4,30	Sangat Tinggi
Y1.5	Ada kepuasan dalam bekerja dengan kolega dan tim dalam organisasi ini	4,28	Sangat Tinggi
Y1.6	Semua saran dan keluhan kami sebagai karyawan didengarkan dan dipertimbangkan oleh perusahaan	4.17	Tinggi
Y1.7	Manajemen menunjukkan antusiasme terhadap karir karyawan	4,13	Tinggi
	Rata-rata	4,30	Sangat Tinggi

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Tabel 4.9 menjelaskan bahwa variabel kepuasan kerja dapat dikatakan bahwa nilai tertinggi yaitu dengan nilai rata-rata 4,48 dengan ini artinya saya merasa termotivasi untuk terus bekerja secara aktif dan maksimal. Sedangkan, nilai terendah yaitu dengan rata-rata 4,13 artinya manajemen menunjukkan antusiasme terhadap karir karyawan. Nilai rata-rata dari variabel kepuasan kerja adalah 4,30, artinya responden telah memberikan penilaian yang sangat tinggi terhadap kepuasan kerja.

4.2.4.2 Variabel Kinerja

Persepsi responden tentang budaya organisasi dapat dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 4. 10 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
Y2.1	Adanya peraturan yang ketat yang membuat karyawan harus mematuhi peraturan tersebut	4,13	Tinggi
Y2.2	Adanya sistem reward yang profesional sehingga segala bentuk penilaian dilakukan secara transparan	4,18	Tinggi
Y2.3	Perusahaan terus meningkatkan reward dan bonus bagi karyawan yang telah mencapai target perusahaan	4,05	Tinggi
Y2.4	Pelatihan dan pengembangan memotivasi karyawan untuk bekerja maksimal	4,11	Tinggi
Y2.5	Tujuan yang diberikan perusahaan selalu tercapai atau bahkan melebihi pencapaian	4,05	Tinggi
Y2.6	Peningkatan nilai aset dan investasi perusahaan yang baik tercermin dari	4,23	Sangat Tinggi

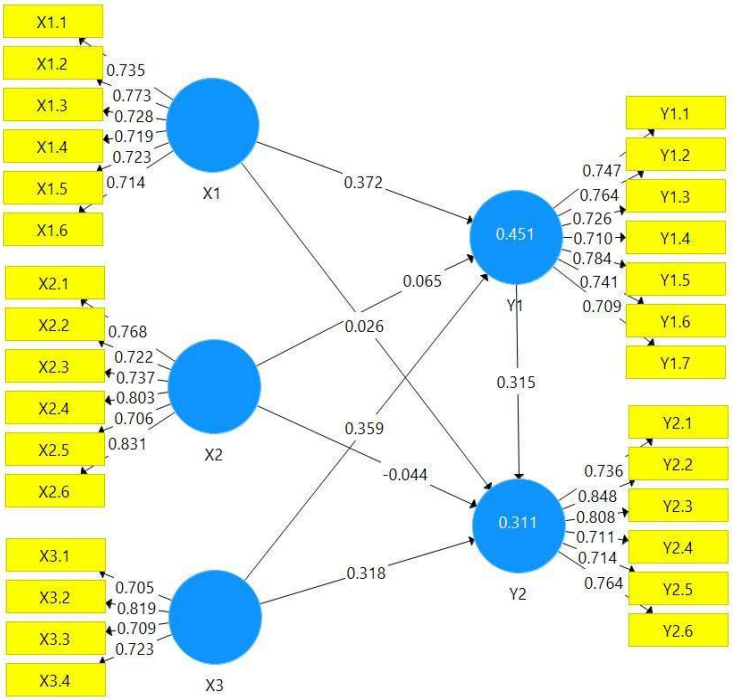
	hasil laporan keuangan perusahaan yang menguntungkan		
	Rata-rata	4,12	Tinggi

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Tabel 4.10 menjelaskan bahwa variabel kinerja dapat dikatakan bahwa nilai tertinggi yaitu dengan nilai rata-rata 4,23 dengan ini artinya peningkatan nilai aset dan investasi perusahaan yang baik tercermin dari hasil laporan keuangan perusahaan yang menguntungkan. Sedangkan, nilai terendah yaitu dengan rata-rata 4,03, kode item Y2.3 artinya perusahaan terus meningkatkan reward dan bonus bagi karyawan yang telah mencapai target perusahaan Kemudian nilai terendah juga terdapat pada kode item Y2.5 artinya tujuan yang diberikan perusahaan selalu tercapai atau bahkan melebihi pencapaian. Nilai rata-rata dari variabel kinerja adalah 4,12, artinya responden telah memberikan penilaian yang tinggi terhadap kinerja.

4.3 Analisa Hasil PLS

Penelitian ini memanfaatkan analisis PLS yang terdiri dari Model Pengukuran (*Outer Model*) dan Evaluasi Struktural (*Inner Model*). Hasil analisis evaluasi model sebagai berikut:



Gambar 4. 1 Pengujian Model Pengukuran

4.3.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model)*

Pentingnya melakukan pengujian model pengukuran sebagai upaya untuk menunjukkan validitas dari reliabilitas suatu penelitian. Uji validitas bertujuan untuk menilai apakah variabel laten memnuhi syarat untuk dilanjutkan sebagai bagian dari penelitian. Dalam pene;itian ini, terdapat dua jenis evaluasi yang lakukan yaitu:

1 Validitas Konvergen

Validitas konvergen diukur menggunakan parameter *outer loading* dan AVE (*average variance extracted*). Indikator dikatakan berkorelasi atau berhubungan jika nilainya lebih besar dari 0,7 dengan variabel laten yang ingin diukur (Ghozali dan Latan, 2015). Sedangkan nilai 0,50 sampai

dengan 0,60 tetap dipertahankan jika model masih dalam tahap pengembangan. Berikut nilai outer loading dari masing masing indikator dalam penelitian ini:

Tabel 4. 11 Nilai *Outer Loading*

Kode	Motivasi	Gaya Kepemimpinan	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja	Keterangan
X1.1	0,735					Valid
X1.2	0,773					Valid
X1.3	0,728					Valid
X1.4	0,719					Valid
X1.5	0,723					Valid
X1.6	0,714					Valid
X2.1		0,768				Valid
X2.2		0,722				Valid
X2.3		0,737				Valid
X2.4		0,803				Valid
X2.5		0,706				Valid
X2.6		0,831				Valid
X3.1			0,705			Valid
X3.2			0,819			Valid
X3.3			0,709			Valid
X3.4			0,723			Valid
Y1.1				0,747		Valid
Y1.2				0,764		Valid
Y1.3				0,726		Valid
Y1.4				0,710		Valid
Y1.5				0,784		Valid
Y1.6				0,741		Valid
Y1.7				0,709		Valid

Y2.1					0,736	Valid
Y2.2					0,838	Valid
Y2.3					0,808	Valid
Y2.4					0,711	Valid
Y2.5					0,714	Valid
Y2.6					0,764	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini memiliki nilai *outer loading* diatas 0,7, artinya seluruh indikator dalam penelitian ini valid sehingga dapat digunakan dalam penelitian.

2 Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan adalah pengujian yang dilihat dari nilai *cross loading* dengan tujuan untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang baik dengan cara membandingkan nilai loading pada konstruk yang diteliti harus lebih besar dibandingkan nilai lainnya, setiap variabel harus mencapai nilai diatas 0,70. Hasil validitas diskriminan sebagai berikut:

Tabel 4. 12 Nilai *Cross Loading*

Kode	Motivasi	Gaya Kepemimpinan	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja
X1.1	**0,735**	0,309	0,475	0,380	0,268
X1.2	**0,773**	0,275	0,419	0,408	0,185
X1.3	**0,728**	0,248	0,410	0,462	0,289
X1.4	**0,719**	0,244	0,230	0,453	0,195
X1.5	**0,723**	0,449	0,291	0,390	0,299
X1.6	**0,714**	0,369	0,408	0,453	0,294

X2.1	0,367	**0,768**	0,352	0,237	0,172
X2.2	0,297	**0,722**	0,240	0,224	0,143
X2.3	0,299	**0,737**	0,256	0,258	0,157
X2.4	0,277	**0,803**	0,426	0,342	0,255
X2.5	0,136	**0,706**	0,182	-0,001	-0030
X2.6	0,324	**0,831**	0,493	0,416	0,203
X3.1	0,314	0,378	**0,705**	0,326	0,384
X3.2	0,338	0,355	**0,819**	0,467	0,465
X3.3	0,476	0,348	**0,709**	0,486	0,346
X3.4	0,378	0,389	**0,723**	0,425	0,235
Y1.1	0,416	0,237	0,316	**0,747**	0,312
Y1.2	0,512	0,366	0,545	**0,764**	0,430
Y1.3	0,383	0,236	0,415	**0,726**	0,386
Y1.4	0,431	0,196	0,366	**0,710**	0,325
Y1.5	0,459	0,375	0,495	**0,784**	0,400
Y1.6	0,403	0,360	0,471	**0,741**	0,435
Y1.7	0,399	0,266	0,328	**0,709**	0,231
Y2.1	0,270	0,070	0,367	0,341	**0,736**
Y2.2	0,299	0,285	0,462	0,445	**0,848**
Y2.3	0,339	0,239	0,461	0,493	**0,808**
Y2.4	0,268	0,244	0,286	0,364	**0,711**
Y2.5	0,234	0,266	0,311	0,285	**0,714**
Y2.6	0,166	0,009	0,310	0,285	**0,764**

Sumber: Data Primer Diolah, 202

Tabel 4.12 menunjukkan nilai *cross loading* pada masing-masing item lebih besar dari masing-masing konstruk lainnya. Maka validitas diskriminan dalam penelitian ini dapat dikatakan baik.

Pengujian validitas yang kedua dilihat dari menilai akar *average variance extracted* (AVE) yaitu dengan membandingkan antara korelasi konstruk. Validitas diskriminan dianggap cukup jika nilai akar AVE dalam setiap konstruk lebih besar dari korelasi antar konstruk. Nilai tersebut dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4. 13 Validitas Diskriminan

Variabel	motivasi	Gaya kepemimpinan	Budaya organisasi	Kepuasan kerja	Kinerja
Motivasi	0,732*				
Gaya kepemimpinan	0,432	0,762*			
Budaya organisasi	0,509	0,492	0,741*		
Kepuasan kerja	0,583	0,402	0,580	0,741*	
Kinerja	0,352	0,250	0,492	0,497	0,765*

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Keterangan: * Nilai akar AVE

Berdasarkan hasil tabel 4.13 dapat disimpulkan bahwa nilai akar AVE dari setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antar variabelnya. Dalam tabel tersebut terlihat bahwa variabel motivasi memiliki akar AVE sebesar 0,732. Angka tersebut lebih tinggi dibandingkan dengan koefisien korelasi pada variabel motivasi dengan variabel lain yang memiliki koefisien 0,432 (gaya kepemimpinan), 0,509 (budaya organisasi), 0.583 (kepuasan kerja), dan 0,352 (kinerja). Dapat diartikan, konstruk motivasi dinyatakan valid, karena hasil nilai dari akar AVE lebih besar daripada

koefisien korelasinya. Demikian juga untuk variabel lain dapat dilihat dengan cara yang sama. Dengan demikian, kesimpulannya adalah semua variabel dalam penelitian ini memiliki *discriminant validity* yang tinggi.

3 Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas digunakan unut mengevaluasi seberapa tepat, konsisten, dan akurat sebuah instrument dalam mengukur variabel laten. Untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dapat dilakukan dengan dua cara yaitu *Cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Namun *cronbach's alpha* memiliki kekurangan yaitu kemungkinan hasil yang diperoleh akan lebih rendah dalam menguji reliabilitas suatu konstruk. *Composite reliability* lebih direkomendasikan dalam uji reliabilitas, konstruk dinyatakan reliabel jika composite reliability diatas 0,70 (Gendro, 2011).

Tabel 4. 14 Variabel Laten Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	*Cronbach's Alpha*	*Composite Reliability*	*Average Variance Extracted (Ave)*
Motivasi	0,827	0,874	0,536
Gaya Kepemimpinan	0,870	0,892	0,581
Budaya Organisasi	0,726	0,829	0,548
Kepuasan Kerja	0,864	0,895	0,548
Kinerja	0,859	0,894	0,585

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.14, nilai hasil pada seluruh variabel yang digunakan untuk uji reliabilitas dengan menggunakan *Cronbach alpha* dan *composite reliability* nilainya sudah > 0,70 kemudian pengujian validitas dengan menggunakan AVE nilainya adalah 0,0. Sehingga dapat disimpulkan bahwa

variabel yang diujikan telah valid dan reliabel, maka dapat dilanjutkan untuk menguji model struktural selanjutnya.

4.3.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model)*

Inner model adalah model structural guna memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten melalui proses *bootstrapping* yaitu parameter uji T-statistic didapatkan untuk memprediksi adanya hubungan kausalitas tersebut.

4.3.2.1 *R-Square* (R^2)

Melihat r-square pada setiap nilai variabel eksogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural adalah langkah awal evaluasi model struktural. Perubahan pada nilai *R-Square* (R^2) dapat menjelaskan pengaruh laten eksogen terhadap variabel endogen. Nilai R^2 terdiri dari tiga klasifikasi yaitu 0,75, 0,50, 0,25 yang menunjukkan model kuat, moderat dan lemah.

Tabel 4. 15 Nilai *R-Square*

Variabel	R Square	Adjusted R Square
Kepuasan Kerja	0,451	0,430
Kinerja	0,311	0,275

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Berdasarkan dari hasil tabel 4.15, menunjukkan bahwa model pengaruh motivasi, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja memberikan nilai 0,451 atau dapat diinterpretasikan sebagai validitas konstruk motivasi, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 45,1%. Model pengaruh motivasi, gaya kepemimpinan, dan budaya

organisasi terhadap kinerja memberikan nilai 0,311 atau dapat diinterpretasikan sebagai validitas konstruk motivasi, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kinerja sebesar 31,1%. Nilai koefisien *R-Square* adalah 0-1, jika nilai *R-Square* semakin mendekati 1 maka terdapat pengaruh yang kuat.

4.3.2.2 Q^2 Predictive Relevance

Q^2 *Predictive Relevance* merepresentasikan *cross validatio*n dan fungsi fitting dengan prediksi dari observed variabel dan estimasi parameter konstruk. Jika nilai $Q^2 > 0$ artinya model mempunyai *predictive relevance*, tetapi jika nilai $Q^2 < 0$ artinya model kurang bahkan tidak memiliki *predictive relevance*. Nilai Q^2 memiliki 3 kriteria yaitu 0,02, 0,15, 0,35 yang menunjukkan bahwa model lemah, moderat dan kuat.

Tabel 4. 16 Q2 predictive

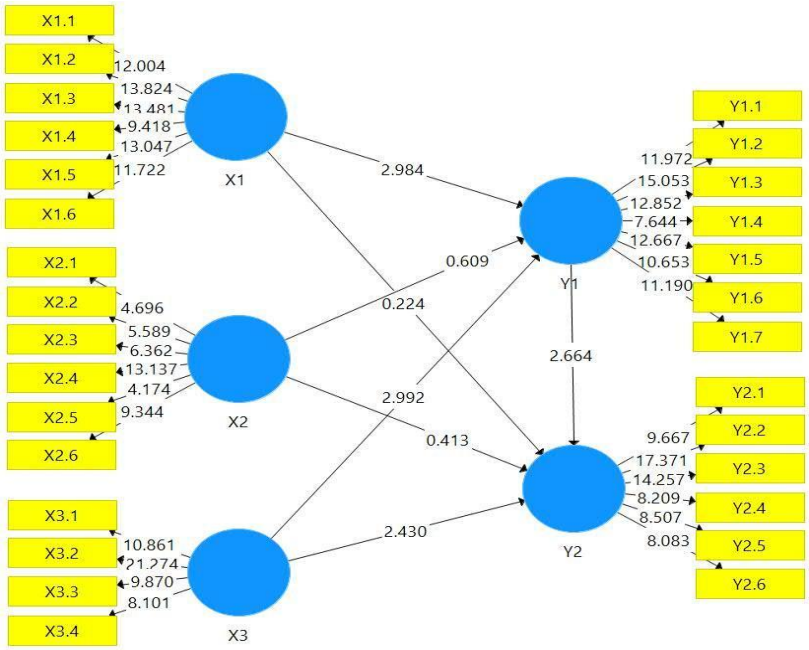
Variabel	SSO	SSE	Q^2 (=1-SSE/SSO)
Motivasi	492.000	492.000	
Gaya Kepemimpinan	492.000	492.000	
Budaya Organisasi	328.000	328.000	
Kepuasan Kerja	574.000	443.296	0,228
Kinerja	492.000	410.843	0,165

Sumber: Data Primer Diperoleh, 2023

Berdasarkan hasil tabel 4.16, menunjukkan bahwa nilai Q^2 pada setiap variabel diatas 0 sehingga variabel motivasi, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja memiliki *predictive relevance* yang baik.

4.3.2.3 Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

Bootstrapping adalah teknik uang digunakan untuk melihat hubungan antar variabel laten yang menjadi hipotesis dengan menggunakan sampe asli untuk melakukan *resampling*. Dalam metode *resampling bootstrapping*, terdapat nilai signifikansi yang digunakan (*two-tailed) t-value* (*significance level* = 10%), 1,96 (*significance level* = 5%), dan 2,58 (*significance level* = 1%). Keputusan yang diambil dilihat dari pengujian konstruk, berdasarkan pada arah hubungan dan tingkat signifikansi hasil inner weight dengan memanfaatkan perangkat lunak SmartPLS 3.0.



Gambar 4. 2 Uji Hipotesis

a. Pengaruh langsung antar konstruk

Jika nilai signifikansi (P-Value) < 0,05 (5%) maka pengaruh signifikan, sedangkan jika nilai signifikansi (P-Value) > 0,05 (5%) maka

pengaruh tidak signifikan. Kemudian, apabila nilai T-Statistik > 1,96 maka pengaruh antar variabel signifikan, sedangkan jika nilai T-Statistik <1,96 maka pengaruh antar variabel tidak signifikan. Dalam pengaruh langsung konstruk diperoleh analisis hubungan antar konstruk sebagai berikut:

Tabel 4. 17 Pengaruh Langsung Antar Konstruk

Variabel	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi	T-Statistik	P-Values
X1 -> Y1	0,372	0,369	0,113	3,308	0,001
X2 -> Y1	0,065	0,085	0,112	0,581	0,561
X3 -> Y1	0,359	0,358	0,113	3,173	0,002
X1 -> Y2	0,026	0,031	0,119	0,214	0,831
X2 -> Y2	-0,044	-0,035	0,103	0,424	0,672
X3 -> Y2	0,318	0,335	0,128	2,480	0,013
Y1 -> Y2	0,315	0,321	0,111	2,831	0,005

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Keterangan: Sig P-Values < 0,05

Hasil dari tabel 4.17 menunjukkan bahwa nilai sampel dalam penelitian ini asli sehingga menimbulkan korelasi positif antar variabel. Hasil pengujian data ini merupakan bukti yang mendukung hipotesis penelitian:

1. Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja

   Pengaruh motivasi (X1) terhadap kepuasan kerja (Y1) memiliki sampel asli sebesar 0,372, nilai P-Value 0.001 < 0,05 dan nilai T-Statistik 3,308 > 1,96. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama (H1) **diterima** dan dinyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kepuasan kerja.

2. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

   Pengaruh motivasi (X1) terhadap kinerja (Y2) memiliki sampel asli sebesar 0,026, nilai P-Value 0,831 > 0,05 dan nilai T-Statistik 0,214 < 1,96. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua (H2) **ditolak** dan dinyatakan tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

   Pengaruh gaya kepemimpinan (X2) terhadap kepuasan kerja (Y1) memiliki sampel asli sebesar 0,065, nilai P-Value 0,561 > 0,05 dan nilai T-Statistik 0,581 < 1,96. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga (H3) **ditolak** dan dinyatakan tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja

   Pengaruh gaya kepemimpinan (X2) terhadap kinerja (Y2) memiliki sampel asli sebesar -0,044, nilai P-Value 0,672 > 0,05 dan nilai T-Statistik 0,424 < 1,96. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat (H4) **ditolak** dan dinyatakan tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja.

5. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

   Pengaruh budaya organisasi (X3) terhadap kepuasan kerja (Y1) memiliki sampel asli sebesar 0,359, nilai P-Value 0,002 < 0,05 dan nilai T-Statistik 3,173 > 1,96. Maka dapat disimpulkan bahwa

hipotesis kelima (H5) **diterima** dan dinyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

6. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

   Pengaruh budaya organisasi (X3) terhadap kinerja (Y2) memiliki sampel asli sebesar 0,318, nilai P-Value 0,013 < 0,05 dan nilai T-Statistik 2,480 > 1,96. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis keenam (H6) **diterima** dan dinyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja.

7. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

   Pengaruh kepuasan kerja (Y1) terhadap kinerja (Y2) memiliki sampel asli sebesar 0,315, nilai P-Value 0,005 < 0,05 dan nilai T-Statistik 2,831 > 1,96. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketujuh (H7) **diterima** dan dinyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja.

Tabel 4. 18 Hasil Rekapitulasi Uji Hipotesis

Hipotesis	Keterangan

Terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kepuasan kerja.	**H1 Diterima**
Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja.	**H2 Ditolak**
Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.	**H3 Ditolak**
Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja.	**H4 Ditolak**
Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.	**H5 Diterima**
Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja.	**H6 Diterima**
Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja.	**H7 Diterima**

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

4.4. Pembahasan

Responden penelitian ini adalah karyawan PT Karya Sari Murni dengan jumlah kuesioner disebar sebanyak 82 dan kuesioner kembali sebanyak 82. Karakteristik dari responden didominasi oleh kelompok jenis kelamin laki laki berjumlah 46 dengan persentase 56,1% dan jenis kelamin Perempuan berjumlah 36 dengan persentase 43,9%. Kelompok usia responden terbanyak yaitu usia 21-30 tahun sebanyak 46 orang atau 56,1%, responden usia 31-40 tahun sebanyak 21 orang atau 25,6%, responden usia 41-50 tahun sebanyak 9 orang atau 11%, responden usia kurang dari 21 tahun sebanyak 5 orang atau 6,1% dan responden usia lebih dari 50 tahun sebanyak 1 atau 1,2%. Kelompok masa kerja terbanyak ada pada 2-5 tahun yaitu sebanyak 41 orang (50%), responden bekerja selama 6-9 tahun sebanyak 17 orang (20,7%), responden bekerja selama kurang dari 2 tahun

sebanyak 12 orang (14,6%), responden bekerja selama 10-13 tahun sebanyak 10 orang (12,2%), dan responden bekerja lebih dari 14 tahun sebanyak 2 orang atau (2,5%).

Para responden menilai variabel motivasi dengan nilai rata-rata 4,17 dengan kategori tinggi, variabel gaya kepemimpinan dengan nilai rata-rata 4,04 dengan kategori tinggi, variabel budaya organisasi dengan nilai rata-rata 4,27 dengan kategori sangat tinggi, variabel kepuasan kerja dengan nilai rata-rata 4,30 dengan kategori sangat tinggi, dan variabel kinerja dengan nilai rata-rata 4,12 dengan kategori tinggi.

4.4.1 Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian ini berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa motivasi terhadap kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif pada karyawan PT Karya Sari Murni, terbukti pada nilai sampel asli 0,372, lalu hubungan motivasi terhadap kepuasan kerja memiliki nilai P-Value sebesar 0,001 lebih kecil dari 0,05 dan nilai T-Statistik 3,308 lebih besar dari 1,96 sehingga dinyatakan signifikan. Maka dapat dikatakan bahwa hipotesis pertama (H1) diterima dan terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan analisis dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sehingga motivasi yang dimiliki individu ini mempengaruhi tingkat kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Meidita (2019) dan Yulianti & Santoso (2018) yang memberikan hasil adanya hubungan antara motivasi dengan kepuasan kerja.

Motivasi sangat mempengaruhi kepuasan kerja jika dalam diri adanya motivasi tinggi maka tingkat kepuasan kerja demikian pula dan dampaknya terhadap prestasi yang dimiliki karena kepuasan seseorang dalam bekerja akan membuatnya selalu giat melakukan pekerjaan yang efektif dan dengan waktu yang sesuai harapan. Dilihat dari koefisien jalur (*path coefficients*), pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja memiliki nilai sebesar 0,372, artinya motivasi adalah faktor yang memiliki pengaruh paling tinggi terhadap kepuasan kerja. Semakin besar nilai koefisien jalur maka semakin besar pengaruh terhadap variabel independen.

Dilihat dari tabel 4.6 variabel motivasi memiliki 6 item dengan nilai rata-rata tertinggi pada indikator "Perusahaan memberikan peraturan yang adil dalam sistem reward and punishment" dengan nilai 4,24. Hal ini mengindikasikan bahwa PT Karya Sari Murni dapat memberikan peraturan yang adil dalam sistem reward and punishment kepada seluruh karyawan pada kategori sangat tinggi. Hasil ini didukung oleh hasil yang ditunjukkan pada tabel 4.9 variabel kepuasan kerja memiliki 7 item dengan nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator "Saya merasa termotivasi untuk terus bekerja secara aktif dan maksimal" dengan nilai 4,48. Hal tersebut menjelaskan bahwa karyawan PT Karya Sari Murni merasa sangat termotivasi untuk terus bekerja secara aktif, berkontribusi secara individu maupun dalam kelompok hingga mencapai potensi maksimal dimana ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja pada kategori sangat tinggi. Berdasarkan perhitungan tersebut, hipotesis pertama (H1) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari motivasi terhadap kepuasan kerja.

4.4.2 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Hasil penelitian ini berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa motivasi terhadap kinerja tidak mempunyai pengaruh positif pada karyawan PT Karya Sari Murni, terbukti pada nilai sampel asli 0,026, lalu hubungan motivasi terhadap kinerja memiliki nilai P-Value sebesar 0,831 lebih besar dari 0,05 dan nilai T-Statistik 0,214 lebih kecil dari 1,96 sehingga dinyatakan tidak signifikan. Maka dapat dikatakan bahwa hipotesis kedua (H2) ditolak dan tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja.

Berdasarkan analisis dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa motivasi tidak memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, sehingga motivasi yang dimiliki individu ini tidak mempengaruhi tingkat kinerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Adha *et al.*,. (2019) yang memberikan hasil tidak terdapat hubungan antara motivasi dengan kinerja. Apabila motivasi kerja meningkat maka kinerja akan menurun hal tersebut disebabkan karena motivasi kerja tidak sesuai dengan apa yang diharapkan oleh karyawan.

Dilihat dari tabel 4.6 variabel motivasi memiliki 6 item dengan nilai rata-rata tertinggi pada indikator "Perusahaan memberikan peraturan yang adil dalam sistem reward and punishment" dengan nilai 4,24. Hal ini mengindikasikan bahwa PT Karya Sari Murni dapat memberikan peraturan yang adil dalam sistem reward and punishment kepada seluruh karyawan pada kategori sangat tinggi. Hasil ini tidak sejalan oleh hasil yang ditunjukkan pada tabel 4.10 variabel kinerja memiliki 6 item dengan nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator "peningkatan nilai aset dan investasi perusahaan yang baik tercermin dari hasil laporan keuangan

perusahaan yang menguntungkan" dengan nilai 4,23. Hal tersebut menjelaskan bahwa laporan keuangan yang menggambarkan keuntungan yang stabil dan berkembang menandakan bahwa perusahaan berhasil mengelola aset-asetnya secara efektif dan mengalokasikan investasi dengan bijaksana dimana ini mengindikasikan bahwa kinerja pada kategori sangat tinggi. Berdasarkan perhitungan tersebut, hipotesis kedua (H2) menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari motivasi terhadap kinerja.

4.4.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian ini berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja tidak mempunyai pengaruh positif pada karyawan PT Karya Sari Murni, terbukti pada nilai sampel asli 0,065, lalu hubungan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja memiliki nilai P-Value sebesar 0,561 lebih besar dari 0,05 dan nilai T-Statistik 0,581 lebih kecil dari 1,96 sehingga dinyatakan tidak signifikan. Maka dapat dikatakan bahwa hipotesis ketiga (H3) ditolak dan tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan analisis dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sehingga gaya kepemimpinan yang dimiliki individu ini tidak mempengaruhi tingkat kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Pally dan Septyarini (2022) yang memberikan hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Dilihat dari koefisien jalur

(path coefficients) gaya kepemimpinan terhadap kepuasan memiliki nilai sebesar 0,065. Artinya, gaya kepemimpinan adalah faktor yang pengaruh paling rendah terhadap kepuasan kerja. Semakin kecil nilai koefisien jalur maka semakin kecil pengaruh terhadap variabel independen.

Dilihat dari tabel 4.7 variabel gaya kepemimpinan memiliki 6 item dengan nilai rata-rata tertinggi pada indikator "Pemimpin kami selalu memikirkan tentang perusahaan dan kepentingan karyawan" dengan nilai 4,26. Hal ini mengindikasikan bahwa pemimpin pada PT Karya Sari Murni selalu memikirkan tentang keberlangsungan perusahaan dan selalu memprioritaskan kepentingan karyawan pada kategori sangat tinggi, akan tetapi ini tidak dapat mengindikasikan gaya kepemimpinan karyawan tersebut juga tinggi. Hasil ini tidak berkorelasi dengan hasil yang ditunjukkan pada tabel 4.9 variabel kepuasan kerja memiliki 7 item dengan nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator "Saya merasa termotivasi untuk terus bekerja secara aktif dan maksimal" dengan nilai 4,48. Hal tersebut menjelaskan bahwa karyawan PT Karya Sari Murni merasa sangat termotivasi untuk terus bekerja secara aktif, berkontribusi secara individu maupun dalam kelompok hingga mencapai potensi maksimal dimana ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja pada kategori sangat tinggi. Berdasarkan perhitungan tersebut, hipotesis ketiga (H3) menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

4.4.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja

Hasil penelitian ini berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan terhadap kinerja tidak mempunyai pengaruh positif pada karyawan PT Karya Sari Murni, terbukti pada nilai sampel asli -0,044, lalu hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja memiliki nilai P-Value sebesar 0,672 lebih besar dari 0,05 dan nilai T-Statistik 0,424 lebih kecil dari 1,96 sehingga dinyatakan tidak signifikan. Maka dapat dikatakan bahwa hipotesis keempat (H4) ditolak dan tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja.

Berdasarkan analisis dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, sehingga gaya kepemimpinan yang dimiliki individu ini tidak mempengaruhi tingkat kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Setiadi (2021) mendukung hasil peneltiian ini karena penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja. Dilihat dari koefisien jalur *(path coefficients)* gaya kepemimpinan terhadap kinerja memiliki nilai sebesar -0,044. Artinya, gaya kepemimpinan adalah faktor yang pengaruh paling rendah terhadap kinerja. Semakin kecil nilai koefisien jalur maka semakin kecil pengaruh terhadap variabel independen.

Dilihat dari tabel 4.6 variabel motivasi memiliki 6 item dengan nilai rata-rata tertinggi pada indikator “perusahaan memberikan peraturan yang adil dalam sistem reward and punishment” dengan nilai 4,24. Hal ini mengindikasikan bahwa PT Karya Sari Murni dapat memberikan peraturan yang adil dalam sistem reward and punishment kepada seluruh karyawan pada kategori sangat tinggi. Hasil ini

tidak sejalan oleh hasil yang ditunjukkan pada tabel 4.10 variabel kinerja memiliki 6 item dengan nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator "Peningkatan nilai aset dan investasi perusahaan yang baik tercermin dari hasil laporan keuangan perusahaan yang menguntungkan" dengan nilai 4,23. Hal tersebut menjelaskan bahwa laporan keuangan yang menggambarkan keuntungan yang stabil dan berkembang menandakan bahwa perusahaan berhasil mengelola aset-asetnya secara efektif dan mengalokasikan investasi dengan bijaksana dimana ini mengindikasikan bahwa kinerja pada kategori sangat tinggi. Berdasarkan perhitungan tersebut, hipotesis keempat (H4) menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja.

4.4.5 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian ini berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa budaya organisasi terhadap kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif pada karyawan PT Karya Sari Murni, terbukti pada nilai sampel asli 0,359, lalu hubungan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja memiliki nilai P-Value sebesar 0,002 lebih kecil dari 0,05 dan nilai T-Statistik 3,173 lebih besar dari 1,96 sehingga dinyatakan signifikan. Maka dapat dikatakan bahwa hipotesis kelima (H5) diterima dan terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan analisis dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sehingga budaya organisasi yang dimiliki perusahaan ini mempengaruhi tingkat kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Serinkan & Kiziloglu (2021), Islamy *et al.,* (2020) dan Sari dan Rustono (2018) yang memberikan hasil budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Proses pengembangan staf, pelatihan dan pembelajaran efektif di organisasi-organisasi di mana budaya organisasi ditetapkan akan mendukung perkembangan individu akan meningkatkan kepuasan kerja dan memungkinkannya terhubung secara emosional dengan tempat kerja. Berbagai bentuk komunikasi dalam organisasi dan hubungan karyawan dengan atasan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, sebaliknya jika budaya organisasi buruk, budaya organisasi yang tidak sesuai dengan karyawan sebagai individu akan menurunkan tingkat kepuasan kerja karyawan.

Dilihat dari tabel 4.8 variabel budaya organisasi memiliki 4 item dengan nilai rata-rata tertinggi pada indikator "Ada kepercayaan pada kepemimpinan" dengan nilai 4,30. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan PT Karya Sari Murni memiliki tingkat kepercayaan yang sangat tinggi kepada kepemimpinan pada kategori sangat tinggi. Hasil ini didukung oleh hasil penelitian yang ditunjukkan pada tabel 4.9 variabel kepuasan kerja memiliki 7 item dengan nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator "Saya merasa termotivasi untuk terus bekerja secara aktif dan maksimal" dengan nilai 4,48. Hal tersebut menjelaskan bahwa karyawan PT Karya Sari Murni merasa sangat termotivasi untuk terus bekerja secara aktif, berkontribusi secara individu maupun dalam kelompok hingga mencapai potensi maksimal dimana ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja pada kategori sangat tinggi. Berdasarkan perhitungan tersebut, hipotesis kelima

(H5) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

4.4.6 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Hasil penelitian ini berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa budaya organisasi terhadap kinerja mempunyai pengaruh positif pada karyawan PT Karya Sari Murni, terbukti pada nilai sampel asli 0,318, lalu hubungan budaya organisasi terhadap kinerja memiliki nilai P-Value sebesar 0,013 lebih kecil dari 0,05 dan nilai T-Statistik 2,480 lebih besar dari 1,96 sehingga dinyatakan signifikan. Maka dapat dikatakan bahwa hipotesis keenam (H6) diterima dan terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja.

Berdasarkan analisis dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, sehingga budaya organisasi yang dimiliki perusahaan ini mempengaruhi tingkat kinerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Febrina *et al.,* (2021) dan Lolowang *et al.*, (2019) yang memberikan hasil budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dilihat dari koefisien jalur (*path coefficients*) budaya organisasi terhadap kinerja memiliki nilai sebesar 0,038. Artinya, budaya organisasi adalah faktor yang pengaruh paling rendah terhadap kinerja. Semakin besar nilai koefisien jalur maka semakin besar pengaruh terhadap variabel independen.

Dilihat dari tabel 4.8 variabel budaya organisasi memiliki 4 item dengan nilai rata-rata tertinggi pada indikator “Ada kepercayaan pada kepemimpinan” dengan nilai 4,30. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan PT Karya Sari Murni

memiliki tingkat kepercayaan yang sangat tinggi kepada kepemimpinan pada kategori sangat tinggi. Hasil ini didukung oleh hasil yang ditunjukkan pada tabel 4.10 variabel kinerja memiliki 6 item dengan nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator "peningkatan nilai aset dan investasi perusahaan yang baik tercermin dari hasil laporan keuangan perusahaan yang menguntungkan" dengan nilai 4,23. Hal tersebut menjelaskan bahwa laporan keuangan yang menggambarkan keuntungan yang stabil dan berkembang menandakan bahwa perusahaan berhasil mengelola aset-asetnya secara efektif dan mengalokasikan investasi dengan bijaksana dimana ini mengindikasikan bahwa kinerja pada kategori sangat tinggi. Berdasarkan perhitungan tersebut, hipotesis keenam (H6) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja.

4.4.7 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Hasil penelitian ini berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa kepuasan kerja terhadap kinerja mempunyai pengaruh positif pada karyawan PT Karya Sari Murni, terbukti pada nilai sampel asli 0,315, lalu hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja memiliki nilai P-Value sebesar 0,005 lebih kecil dari 0,05 dan nilai T-Statistik 2,831 lebih besar dari 1,96 sehingga dinyatakan signifikan. Maka dapat dikatakan bahwa hipotesis ketujuh (H7) diterima dan terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja.

Berdasarkan analisis dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, sehingga kepuasan kerja yang dimiliki perusahaan ini mempengaruhi tingkat kinerja. Hasil penelitian ini sejalan

dengan hasil penelitian Citrawati (2021) dan Susanto (2019) yang memberikan hasil kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kepuasan kerja akan membentuk kinerja dalam bekerja, sehingga dengan membentuk budaya kerja yang baik dengan memberikan rasa nyaman dalam lingkungan dan memiliki kualitas kehidupan kerja yang baik untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan tepat sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Dilihat dari tabel 4.9 variabel budaya organisasi memiliki 7 item dengan nilai rata-rata tertinggi pada indikator "Saya merasa termotivasi untuk terus bekerja secara aktif dan maksimal" dengan nilai 4,48. Hal tersebut menjelaskan bahwa karyawan PT Karya Sari Murni merasa sangat termotivasi untuk terus bekerja secara aktif, berkontribusi secara individu maupun dalam kelompok hingga mencapai potensi maksimal dimana ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja pada kategori sangat tinggi. Hasil ini didukung oleh hasil yang ditunjukkan pada tabel 4.10 variabel kinerja memiliki 6 item dengan nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator "peningkatan nilai aset dan investasi perusahaan yang baik tercermin dari hasil laporan keuangan perusahaan yang menguntungkan" dengan nilai 4,23. Hal tersebut menjelaskan bahwa laporan keuangan yang menggambarkan keuntungan yang stabil dan berkembang menandakan bahwa perusahaan berhasil mengelola aset-asetnya secara efektif dan mengalokasikan investasi dengan bijaksana dimana ini mengindikasikan bahwa kinerja pada kategori sangat tinggi. Berdasarkan perhitungan tersebut, hipotesis ketujuh (H7) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dalam penelitian ini melalui kuesioner pada karyawan PT Karya Sari Murni, maka dapat dihasilkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kepuasan kerja.
2. Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja.
3. Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.
4. Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja.
5. Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.
6. Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja.
7. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja.

5.2 Saran

1. Setelah meneliti data dan kesimpulan yang telah disajikan, peneliti merekomendasikan agar PT Karya Sari Murni melakukan analaisi lebih lanjut untuk memahami dan mempertimbangkan faktor-faktor yang

mempengaruhi motivasi sehingga dapat meningkatkan kinerja, apakah ada aspek motivasi tertentu yang dapat ditingkatkan dalam perusahaan.

2. Perusahaan focus pada pengembangan strategi untuk menignkatkan motivasi karyawan seperti melibatkan program penghargaan, pengakuan atau pengembangan karir yang dapat meningkatkan dorongan intrinsic dan ekstrinsik. Ketika karyawan merasa termotivasi mereka akan lebih bersemangat dan berdedikasi dalam melakukan pekerjaan mereka.
3. Perusahaan perlu mengkaji atau mengeksplorasi gaya kepemimpinan alternatif yang dapat lebih positif untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja. Setelah itu pertimbangkan kembali apakah terdapat perubahan dalam pendekatan kepemimpinan dapat memberikan dampak yang lebih positif.
4. Pemimpin perlu meningkatkan komunikasi dan kolaborasi dengan bawahan, hal tersebut mampu mingkatkan hubungan kerja dan mengurangi ketegangan antara pemimpin dan bawahan.
5. Perusahaan perlu meninjau kembali budaya organisasi dan mengidentifikasi apakah ada elemen budaya yang mendukung atau merintangi motivasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Perubahan dalam budaya organisasi dapat memainkan peran yang penting dalam evaluasi/perbaikan.
6. Melakukan survei kepada karyawan atau umpan balik langsung untuk memahami perspektif dan pengalaman karyawan didalam perusahaan. Hal tersebut dapat memberikan wawasan lebih lanjut kepada perusahaan

tentang faktor-faktor yang mungkin mempengaruhi motivasi dan gaya kepemimpinan.

7. Perusahaan perlu mengimplementasikan program pelatihan kepemimpinan yang dapat membantu membangun keterampilan dan pemahaman yang diperlukan bagi pemimpin untuk mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja.
8. Terakhir, perusahaan perlu melakukan evaluasi rutin terkait pandangan karyawan terhadap motivasi dan gaya kepemimpinan serta mengaitkannya dengan tingkat kepuasan kerja dan kinerja. Motivasi, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi sangat berperan penting dalam mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penulisan dan penyusunan penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun masih terdapat keterbatasan yaitu:

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja dalam penelitian ini hanya terdiri dari tiga variabel yaitu motivasi, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, sedangkan masih banyak faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja.
2. Penelitian menggunakan kuesioner yang disebar melalui Google form terkadang tidak menunjukkan keadaan sesungguhnya, karena peneliti tidak bisa memonitor secara langsung.

DAFTAR PUSTAKA

Abdillah, W., & Jogiyanto. (2015). *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis.* Yogyakarta: ANDI.

Adha, R. N., Qomariah, N., & Hafidzi, A. H. (2019). *Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember.* Jurnal Penelitian Ipteks. Vol. 4 No. 1 Januari 2019. HAL: 47-62.

Ahmad, T. S., & Thamrin, A. M. (2021). *PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. PELINDO IV (PERSERO) CABANG MAKASSAR.* Movere Journal Vol 3 No. 1 Januari 2021 Hal 1 - 16.

Andayani, M. (2020). ANALISIS PENGARUH KEPUASAN KERJA, MOTIVASI KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. PRIMA INDOJAYA MANDIRI KABUPATEN LAHAT. *Jurnal Manajemen dan Bisnis* , Volume 5 Nomor 1.

Antika, N. D., Nataraningtyas, M. F., Lonikat, E. V., & Dwiridotjahjono, J. (2021). *The Influence of Work Motivation and Work Discipline on Employee Performance in PTPN X Sugar Factory Lestari Kertosono.* Jurnal Manajemen dan Organisasi (JMO), Vol. 12 No. 2, Agustus 2021, Hal. 99-108.

Ardianti, F. E., Qomariah, N., & Wibowo, Y. G. (2018). EFFECT OF WORK MOTIVATION, COMPENSATION AND WORK ENVIRONMENT ON EMPLOYEE WORK SATISFACTION (Case Study at Sumber Alam Santoso Pratama Karangsari Banyuwangi). *JSMBI (Jurnal Sains Manajemen Dan Bisnis Indonesia)*, 13-31.

Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik.* Jakarta: Rineka CIpta.

Azhad, M. N., Anwar, & Qomariah, N. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jember: Cahaya Ilmu.

Bass. (1985). *Leadership and Performanxe Beyond Expectations.* New York: Academic Press.

Bernardin, J. H., & Russel, J. A. (1998). *Human Resource Management: An Experiental Appoarch.* Mc Graw-Hill.

Bps.go.id. (2023). *Direktori Industri Manufaktur Indonesia 2023*. Retrieved from Badan Pusat Statistik:

https://www.bps.go.id/id/publication/2023/09/29/8c2d8435fe0c552c6ffdc528/direktori-industri-manufaktur-indonesia-2023.html

Chen, Y. Y., Park, J., & Park, A. (2012). Existence, relatedness, or growth? Examining the turnover intention of public child welfare caseworkers from a human needs approach. *Children and Youth Services Review*, 34(10), 2088-2093.

Citrawati, E., & Khuzaini. (2021). PENGARUH KEPUASAN KERJA, MOTIVASI KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, 2461-0593.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The What and Why of Goal Pursuit: Human Needs and the Self-Determination Behavior.* U.S: Lawrence Erlbaum associates, Inc.

Febriansyah, A., Suliawati, & Hasibuan, A. (2020). HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI PT SUMBER SAWIT MAKMUR PAYA PINANG GROUP. *Buletin Utama Teknik*, 2598–3814.

FEBRINA, S. C., ASTUTI, W., & TRIATMANTO, B. (2021). *The Impact of Organizational Culture and Emotional Intelligence on Employee Performance: An Empirical Study from Indonesia.* Journal of Asian Finance, Economics and Business Vol 8 No 11 (2021) 0285–0296.

Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Multivariate Dengan Program SPSS.* Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Ghozali, I. (2012). *Partial Least Square : Konsep, Teknik dan Aplikasi SmartPLS 2.0 M3.* Semarang: Badan Penerbit universitas Diponegoro.

Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariete dengan Prgoram IBM SPSS 23 (Edisi 8) Cetakan ke VIII.* Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro. 96.

Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Square Konsep teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 (2nd Edition).* Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gibson, J. L. (1996). *Organisasi: Perilaku, Struktur.* Diterjemahkan oleh Ninuk Adriani Jakarta: Binarupa Aksara.

Gibson, J. L. (1996). *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses.* Diterjemahkan oleh Ninuk Adriani. Jakarta: Binarupa Aksara.

Gordon, A., & Yuki, G. (2004). The Future of Leadership Research: Challenges and Opportunities. *German Journal of Human Resource Management*, 18(3), 359-365.

Hair, J. F., Black, W. C., & Babin, B. J. (2009). *Multivariate data analysis (7th ed.).* Upper Saddle River: Prentice Hall.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis. Seventh Edition.* New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River.

Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (Ed. 2).* United States of America: SAGE Publications, Inc.

Hair, J. F., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A Primier On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM).* America: SAGE Publication, Inc.

Harahap, D. S., & Khair, H. (2019). *Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja.* Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen 2623-2634.

Hasibuan, M. S. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta : Bumi Aksara.

Hersey, P., Blanchard, K., & kenneth, H. (1988). *Management of Organizational Behavior; Utilizing Human Resources; Fifth Edition.* Singapore: Prentice-Hill.

Hidayat, R., Chandra, T., & Panjaitan, H. P. (2018). *INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE, WORK MOTIVATION, AND LEADERSHIP STYLE ON JOB SATISFACTION AND EMPLOYEE PERFORMANCE AT GAS STATIONS IN ROKAN HILIR.* KURS Vol. 3 No. 2, Desember 2018. 2527-8215.

Hofstede, G. H. (2001). *Culture's Consequences : Compraing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations.* Sage.

Ilham, R. (2018). *The Impact of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Employee Performance.* Journal of Advanced Management Science Vol. 6, No. 1, March 2018.

Islamy, F. J., Yuniarsiha, T., & Kusnendia, E. A. (2020). *The role of organizational culture, knowledge sharing and job satisfaction in higher education.* Management Science Letters 10 (2020) 3957–3966.

Kartono. (2008). *Pemimpin dan Kepemimpinan.* Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Koesmono, D. H. (2006). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI, KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Perusahaan Pengolahan Kayu Skala Besar di Jawa Timur). *EKUITAS* , 84 - 104.

Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Perilaku Organisasi.* Edisi 9. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.

Locke, E. &. (2004). *What Should We Do about Motivation Theory?* The Academy of Management Review, Vol. 29, No. 3 (jul., 2004), pp. 388-403.

Lolowang, N. L., Troena, E. A., Djazuli, A., & Aisjah, S. (2019). *The effect of leadership and organizational culture on employee performance that is educated by motivation (study on the implementation empowerment programs in Jayapura city).* Problems and Perspectives in Management, Volume 17, Issue 1, 2019.

Luthans. (1998). *Organizational Behavior.* Mc. Graw Hill, Singapore.

Luthans. (2009). *Perilaku Organisasi. Edisi Sepuluh.* Yogyakarta: Andy Offset.

Luthans. (2014). *Perilaku Organisasi.* Yogyakarta: (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk) Edisi Bahasa Indonesia.

Mangkunegara, A. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.* Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.

Mangkunegara, A. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.* Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.

Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality.* New York: Harper & Row.

Mathis, R. L., & Jackson, J. (2006). *Human Resource Management.* Jakarta: Salemba Empat.

Meidita, A. (2019). *Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja.* Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen. Vol 2, No. 2, September 2019, 226-237.

Oluseyi, Shadare, & Hammed, A. T. (Economics, Finance and Administrative Sciences.). Influence of Work Motivation, Leadership Effectiveness and Time Management on Employee's Performance in Some Selected Industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria. *European Journal of* , 16, 8-14.

Owens, R. G. (1991). *Organizational Behavior In Education.* Boston: Allyn and bacon.

Pally, Y. F., & Septyarini, E. (2022). *Pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai.* JURNAL MANAJEMEN. Volume 14 Issue 1 (2022) Pages 140-147.

Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2018). *The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia.* International Journal of Law and Management Vol. 59 No. 6, 2017 pp. 1337-1358.

Prasetiyani, D. (2020). *PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. SURYA BARUTAMA DI BALARAJA.* Jurnal Manajemen dan Akuntansi Volume 15 Nomor 2 Juli – Desember 2020.

R.M, D. E. (2000). *The What and Why of Goal Pursuit: Human Needs and the self-Determination of behavior.* U.S: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan.* Jakarta: Rajawali Pers.

Riyadi, S. (2011). Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *JURNAL MANAJEMEN DAN KEWIRAUSAHAAN*, 40-45.

Robbins, & Judge. (2007). *Perilaku Organisasi.* Alih Bahasa Drs. Benyamin Molan. Jakarta: Salemba Empat.

Robbins, & Judge. (2011). *Perilaku Organisasi.* Edisi 12, Salemba Empat.

Robbins, S. P. (2002). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi. Edisi Kelima.* Jakarta: Diterjemahkan oleh: Halida, S.e dan Dewi Sartika, S.S. Erlangga.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Management.* New Jersey: Pearson Education inc.

Sari, S. A., & Rustono, A. (2018). *BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT. INDOSAT M2.* Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen. Volume 11, No 1, Febuari 2018, Hal. 9-14.

Serinkan, C., & Kiziloglu, M. (2019). *The Relationship between Organisational Culture and Job Satisfaction in Higher Education Institutions: The Bishkek Case.* Periodica Polytechnica Social and Management Sciences, 29(2), pp. 168–179, 2021.

Setiadi, S. (2021). *Pengaruh kompensasi dan Gaya kepemimpinan terhadap kinerja Pengaruh kompensasi dan Gaya kepemimpinan terhadap kinerja.*

Digital Economic, Management and Accounting Knowledge Development. 2721-1223.

Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and retirement: a Strategy for teh Study of Attitudes. Rand McNally Psychology Series (II).* Cicago: Rand McNally.

Snell, S. A., & Morris, S. S. (2019). *Managing Human Resource. 18th ed.* USA: Cengage Learning.

Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D.* Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D.* Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods).* Bandung: Alfabeta.

Suratman, A., & Supriyantiningsih, L. (2019). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KESELAMATAN KERJA TERHADAP KINERJA MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. *JURNAL KAJIAN BISNIS VOL. 27, NO. 1*, 46 - 60.

Susanto, N. (2019). PENGARUH MOTIVASI KERJA, KEPUASAN KERJA, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA DIVISI PENJUALAN PT REMBAKA. *AGORA*, Vol. 7, No. 1.

Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Tika, H. M. (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan.* Cetakan Pertama. Jakarta: PT. Bhumi Aksara.

Umar, A. (2012). Pengaruh Upah, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pekerja pada Industri Manufaktur di Kota Makassar. *JURNALAPLIKASI MANAJEMEN* , Vol. 10, No. 2.

Yao, C., & Huang, P. (2018). *Effects of Leadership Style on Job Satisfaction and Intention to Stay in Shipping Industry.* Journal of Coastal Research, 83(sp1):796-801.

Yulianti, T., & Santoso, R. (2021). *PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, MOTIVASI KERJA, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT TRAVELMART JAKARTA PUSAT.* Jurnal Manajemen, Vol. 16, No. 2 .

Yuniarsih, T., & Suwanto. (2008). *Manajemen SUmber Daya Manusia.* Bandung: Alfabeta.

LAMPIRAN

Kuesioner Penelitian

Assalamualaikum Wr. Wb.

Kepada Yth. Responden Penelitian

Saya yang bertanda tangan dibawah ini adalah mahasiswi Universitas Islam Indonesia

Nama : Rachmawati Noor Putri

NIM : 19311140

Fakultas : Bisnis dan Ekonomika

Jurusan : Manajemen

Dalam rangka mencari data guna menyusun penelitian dengan judul "Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan dan Budaya organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pada Karyawan PT Karya Sari Murni", saya meminta dukungan dari Bapak/Ibu, Saudara/I untuk mengisi kuesioner dalam Upaya mendapatkan data yang diperlukan

Kuesioner ini ditujukan untuk keperluan penelitian dan akan dijamin kerahasiaannya. Oleh karena itu, saya berharap jawaban yang Bapak/Ibu, Saudara/I berikan dengan jujur dan terbuka akan sangat membantu dalam penelitian ini.

Atas partisipasi dan kesediaan Bapak/Ibu, Saudara/I dalam mengisi kuesioner ini, saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya



Rachmawati Noor Putri

Identitas Penelitian

1. Nama
2. Jenis kelamin:
    a. Laki-Laki
    b. Perempuan
3. Usia:
    b. < 21 Tahun
    c. 21 - 30 Tahun
    d. 31 - 40 Tahun
    e. 41 - 50 Tahun
    f. >50 Tahun
4. Lama Bekerja:
    a. Kurang dari 2 Tahun
    b. 2 – 5 Tahun
    c. 6 – 9 Tahun
    d. 10 – 13 Tahun
    e. Lebih dari 14 Tahun

Bagian 1

Motivasi

Petunjuk Pengisian
Beri tanda (X) pada angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut:
1 = Sangat Tidak Setuju (STS)
2 = Tidak Setuju (TS)
3 = Netral (N)
4 = Setuju (S)
5 = Sangat Setuju (SS)

Motivasi						
No.	**Pernyataan**	**STS**	**TS**	**N**	**S**	**SS**
X1.1	Karyawan menerima bonus yang setimpal untuk setiap pekerjaan	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
X1.2	Karyawan yakin ada perhatian khusus yang diberikan terkait jenjang karir karyawan	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
X1.3	Menurut karyawan kepedulian yang diberikan oleh organisasi terhadap kebutuhan keluarga dapat terpenuhi	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
X1.4	Karyawan mendapat perlakuan yang layak dalam lingkungan organisasi (persahabatan dan hubungan), antara orang di dalam organisasi mendapat perlakuan sangat baik dan profesional	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
X1.5	Perusahaan memberikan peraturan yang adil dalam sistem reward and punishment	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
X1.6	Ada pelatihan rutin untuk internal organisasi	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

Bagian 2

Gaya Kepemimpinan

Petunjuk Pengisian
Beri tanda (X) pada angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut:
1 = Sangat Tidak Setuju (STS)
2 = Tidak Setuju (TS)
3 = Netral (N)
4 = Setuju (S)
5 = Sangat Setuju (SS)

Gaya Kepemimpinan						
No.	**Pernyataan**	**STS**	**TS**	**N**	**S**	**SS**
X2.1	Karyawan merasa arah tujuan tempat karyawan bekerja bertanggung jawab dan dapat diandalkan	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
X2.2	Pemimpin selalu mengajak karyawan berdiskusi, terutama pada hal-hal yang berkaitan dengan tingkat kesejahteraan karyawan	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
X2.3	Pemimpin adalah orang yang adil	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
X2.4	Pemimpin memahami karyawan secara profesional; bisa membedakan antara kehidupan pribadi dan kehidupan profesionalisme	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
X2.5	Pemimpin memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk melakukan proses kerja secara kreatif selama tidak melanggar peraturan perusahaan	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
X2.6	Pemimpin selalu memikirkan tentang perusahaan dan kepentingan karyawan	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

Bagian 3

Budaya Organisasi

Petunjuk Pengisian Beri tanda (X) pada angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut: 1 = Sangat Tidak Setuju (STS) 2 = Tidak Setuju (TS) 3 = Netral (N) 4 = Setuju (S) 5 = Sangat Setuju (SS)						
Budaya Organisasi						
No.	**Pernyataan**	**STS**	**TS**	**N**	**S**	**SS**
X3.1	Visi dan misi perusahaan selalu dijalankan dengan baik oleh organisasi dan dipatuhi oleh seluruh elemen perusahaan	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
X3.2	Ada kepercayaan pada kepemimpinan	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
X3.3	Adanya pembagian kerja yang adil, merata dan profesional	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
X3.4	Lingkungan kerja yang kondusif dan bersahaja	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

Bagian 4

Kepuasan Kerja

Petunjuk Pengisian
Beri tanda (X) pada angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut:
1 = Sangat Tidak Setuju (STS)
2 = Tidak Setuju (TS)
3 = Netral (N)
4 = Setuju (S)
5 = Sangat Setuju (SS)

Kepuasan Kerja						
No.	**Pernyataan**	**STS**	**TS**	**N**	**S**	**SS**
Y1.1	Terdapat keseimbangan antara kualitas kerja dan kualitas kehidupan sosial	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Y1.2	Ada perasaan bangga bekerja di perusahaan ini	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Y1.3	Karyawan merasa termotivasi untuk terus bekerja secara aktif dan maksimal	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Y1.4	Organisasi dan elemen organisasi menginspirasi karyawan dan orang-orang di sekitar karyawan	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Y1.5	Ada kepuasan dalam bekerja dengan rekan dan tim dalam organisasi ini	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Y1.6	Semua saran dan keluhan karyawan didengarkan dan dipertimbangkan oleh perusahaan	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Y1.7	Manajemen menunjukkan antusiasme terhadap karir karyawan					

Bagian 5

Kinerja

Petunjuk Pengisian Beri tanda (X) pada angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut: 1 = Sangat Tidak Setuju (STS) 2 = Tidak Setuju (TS) 3 = Netral (N) 4 = Setuju (S) 5 = Sangat Setuju (SS)						
Kinerja						
No.	**Pernyataan**	**STS**	**TS**	**N**	**S**	**SS**
Y2.1	Adanya peraturan yang ketat yang membuat karyawan harus mematuhi peraturan tersebut	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Y2.2	Adanya sistem reward yang profesional sehingga segala bentuk penilaian dilakukan secara transparan	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Y2.3	Perusahaan terus meningkatkan reward dan bonus bagi karyawan yang telah mencapai target perusahaan	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Y2.4	Pelatihan dan pengembangan memotivasi karyawan untuk bekerja maksimal	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Y2.5	Tujuan yang diberikan perusahaan selalu tercapai atau bahkan melebihi pencapaian	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Y2.6	Peningkatan nilai aset dan investasi perusahaan yang baik tercermin dari hasil laporan keuangan perusahaan yang menguntungkan.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

Lampiran 2

Review Jurnal

Review Jurnal Hubungan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Indikator	Hasil
1	Harahap & Khair (2019) Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. Publisher: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, Vol 2, N0. 1, 2019, 69-88 Metode: Kuantitatif Sampel: 145 karyawan PT PLN (Persero) Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara	Motivasi: Mangkunegara (2017) Kepuasan Kerja: Luthans (2006)	motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja
2	Meidita (2019) Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja *Publisher:* Jurnal Ilmiah Magister, Vol. 2, No. 2, 2019, 226-237 Metode: kuantitatif	Motivasi Mangkunegara (2017) Kepuasan Kerja Rivai & Sagala (2011)	motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

	Sampel: 101 karyawan PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan		
3	Yuliantini & Santoso (2020) Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT Travel Mart Jakarta Pusat *Publisher:* Jurnal Manajemen, Vol. 16, No. 2 Metode: Kuantitatif Sampel: 70 orang karyawan PT Travel Mart	Motivasi McClelland dalam Kreitner dan Kinichi (2014) Kepuasan Kerja Sutrisno (2012)	motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Review Jurnal Hubungan Motivasi Terhadap Kinerja

No	Identitas Jurnal	Variabel dan teori	Hasil
1	Adha *et al.*, (2019) Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Kerja terhadap Kinerja Dinas Sosial kabupaten Jember Publisher: Jurnal Penelitian Ipteks, Vol. 4, 2019, 47-62 Metode: Kuantitatif	Motivasi Hasibuan (2008) Kinerja Sutrisno (2010)	motivasi tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

	Sampel: 32 orang karyawan dinas social kabupaten jember		
2	Antika *et al.,* (2021) *The Influence of Work Discipline on employee Performance in PTPN X Sugar Factory Lestari Kertosono* *Publisher:* Jurnal Manajemen dan Organisasi (JMO), Vol. 2, 2021, 99-108 Metode: kuantitatif Sampel: 68 karyawan PTPN X Pabrik Gula Lestari Kertosono.	Motivasi Maslow dalam Sinambela (2017) Kinerja Sugiono (2018)	motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja.
3	Prasetiyani (2020) Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja pada PT Surya Barutama di Balaraja *Publisher:* Jurnal Manajemen dan Akuntansi, Vol. 15, NO. 2, 2020 Metode: Kuantitatif Sampel: 98 responden PT Surya Barutama di Balaraja	Motivasi Maslow dalam Sutrisno (2016) Kinerja Mangkunegara (2016)	motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

Review Jurnal Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

No	Identitas Jurnal	Variabel dan teori	Hasil
1	Yao & Huang (2018) *"Effects of Leadership Style on Job Satisfaction and Intention to Stay in Shipping Industri* *Publisher*: Journal of Coastal Research, 796-801, 2018 Metode: Kuantitatif Sampel: 261 responden	Gaya kepemimpinan Huang *et al.,* (2016) Kepuasan Kerja Lee and Lam (2016)	gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
2	Pawirosumanto (2017) *The Effect of Work Environment Leadership Style, and Organizational Culture Towards Job Satisfaction and its Implication Towards Employee Performance in Parador Hotels and Resort, Indonesia* *Publisher:* International Journal of Law and Management, Vo. 59, No. 6, 2017, 1337-1358 Metode: Kuantitatif Sampel: 200 karyawan Parador Hotels and Resorts Indonesia	Gaya kepemimpinan Fiedler (1967) dalam Robbins and Judge (2013) Kepuasan Kerja Smith *et al.,* (1969)	gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

3	Pally dan Septyarini (2022) Pengaruh Gaya Kepemimpinan. Komitmen Organisasi dan Motivasi kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai *Publisher:* Jurnal manajemen, Vol. 14 issue 1, pages 140-147. 0285-6911 Metode: Kuantitatif Sampel: 40 karyawan Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan DIY	Gaya Kepemimpinan Hasibuan (2016) Kepuasan Kerja Sutrisno (2013)	gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja

Review Jurnal Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja

No	Identitas Jurnal	Variabel dan teori	Hasil
1	Ilham (2018) *"The Impact of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Employee Performance"* Publisher: Jurnal of Advance Management Science Vol. 6, No.1, 2018 Metode: Kuantitatif	Gaya Kepemimpinan Singh-Sengupta (1997) Kinerja Budiharjo (2003)	gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja

	Sampel: 36 orang dosen STIE Perbanas Surabaya.		
2	Ahmad & Thamrin (2021) *Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pada PT Pelindo IV (Persero) Cabang Makassar* *Publisher:* Movere Journal, Vol. 3, No. 1, 2021, 1-16. Metode: Kuantitatif Sampel: 45 karyawan	Gaya Kepemimpinan Kartono (2018) Kinerja Wibowo (2017)	terdapat hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja PT Pelindo IV (Persero) Cabang Makassar.
3	Setiadi (2021) Pengaruh Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja bagian Packing di PT Great Apparel Indonesia Sukabumi *Publisher:* Digital Economic, Management and Accounting Knowledge Development. 2721-1223 Metode: kuantitatif Sampel: 57 responden	Gaya Kepemimpinan Kartono (2019) Kinerja Agus Dharma (2014)	gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja.

Review Jurnal Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

No	Identitas Jurnal	Variabel dan teori	Hasil
1	Serinkan & Kizloglu (2021) *The Relationship between Organizational Culture and Job Satisfaction in Higher education Institutions: The Bishkek Case* Publisher: Periodica Polytechnica Sociala and Management Sciences,29(2), 168-179, 2021. Metode: Kuantitatif Sampel: 31 staf perguruan tinggi negeri dan 24 perguruan tinggi swasta yang beroperasi di Bishkek	Budaya Organisasi Tsui *et al.,* (2006) Kepuasan kerja Yelboga (2009)	terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja
2	Islamy (2020) *The Role of Organizational Culture, Knowledge sharing and Job Satisfaction in Higher Education"* *Publisher:* Management Science Letters 10, 2020, 3957-3966 Metode: kuantitatif	Budaya organisasi Al-Alawi *et al.,* (2007) Kepuasan Kerja Hussein *et al.,* (2010)	terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dan kepuasan kerja dalam organisasi.

	Sampel: 259 dosen, 50 kelompok program studi pada 27 perguruan tinggi di Indonesia.		
3	Sari & Rustono (2018) Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Indosat M2 *Publisher:* Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen, Vol. 11, No.1, 2018, 9-14 Metode: Kuantitatif Sampel: 46 responden	Budaya organisasi Robbins & Judge (2011) Kepuasan Kerja Sutrisno (2010)	budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Review Jurnal Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

No	Identitas Jurnal	Variabel dan teori	Hasil
1	Hidayat *et al.*, (2018) *Influence of Organizational Culture, Work Motivation, and Leadership Style on Job Satisfaction and Employee Performance at Gas Stations in Rokan Hilir* Publisher: KURS Vol. 3, No. 2, 2018 Metode: Kuantitatif	Budaya Organisasi Robbins & Coulter dalam Ardana (2009) Kinerja Chester I. Barnard dalam Suyadi Prawirosentono (2008)	budaya organisasi tidak mempengaruhi kinerja.

	Sampel: 49 karyawan SPBU di kabupaten Rokan Hilir.		
2	Febrina *et al.*, (2021) *The Impact of Organizational Culture and Emotional Intelligence on Employee Performance: An Empirical Study from Indonesia* *Publisher:* Journal of Asian Finance, Economics and Business Vol. 8, No. 11, 2021, 0285-0296 Metode: kuantitatif Sampel: 240 responden	Budaya Organisasi *Allen & Meyer (2013)* Kinerja Marthis & Jackson (2012)	budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
3	Lolowang (2019) *The Effect of Leadership and Organizational Culture on Employee Performance That is Educated by Motivation (study on The Implementation Empowerment Programs in Jayapura City)* *Publisher:* Problems and Perspectives in Management, Volume 17, Issue 1, 2019 Metode: Kuantitatif Sampel: 96 responden	Budaya Organisasi Denison & Mishra (1992) Kinerja Mc Nesse (2009)	budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Review Jurnal Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

No	Identitas Jurnal	Variabel dan teori	Hasil
1	Andayani (2020) Analisis Pengaruh kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Disiplin Terhadap Kinerja Pada PT Prima Indojaya Mandiri Kabupaten Lahat Publisher: Jurnal Manajemen dan Bisnis Vol. 5, No. 1, 2020 Metode: Kuantitatif Sampel: 42 karyawan PT Prima Indojaya	Kepuasan Kerja Rivai (2013) Kinerja Riordan dalam Christi (2010)	kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja
2	Citrawati (2021) Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja *Publisher:* Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen, 2461-0593 Metode: kuantitatif Sampel:40 responden	Kepuasan Kerja Luthans (2014) Kinerja Bangun (2014)	kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja CV. Almaguna Kharisma Jaya.
3	Susanto (2019) Pengaruh Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap kinerja	Kepuasan Kerja Robbins & Judge (2009)	Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

	Pada Divisi Penjualan PT Rembaka *Publisher:* AGORA Vol. 7, No. 1, 2019 Metode: Kuantitatif Sampel: 60 responden	Kinerja Dessler (2009)	

Rangkuman Teori Penelitian Terdahulu

Variabel	Tokoh	Indikator	Teori Selanjutnya
Motivasi	Mangkunegara (2017)	Kerja keras, orientasi masa depan, tingkat cita-cita yang tinggi, orientasi tugas dan keseriusan tugas, usaha untuk maju, ketekunan bekerja, hubungan dengan rekan kerja dan pemanfaatan waktu.	Hasibuan (2008)
	McClelland dalam Kreitner dan Kinichi (2014)	Kebutuhan akan pencapaian, kebutuhan akan afiliasi, dan kebutuhan akan kekuasaan.	
	Hasibuan (2008)	Kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan dorongan mencapai tujuan.	

	Maslow dalam Sinambela (2017)	Kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan untuk rasa memiliki, kebutuhan akan harga diri, dan kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri.	
	Maslow dalam Sutrisno (2016)	Kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, kebutuhan aktualisasi diri.	
Gaya kepemimpinan	Huang *et al.*, (2016)	*Leadership style, professional authority, counseling techniques.*	Kartono (2018)
	Fiedler (1967) dalam Robbins and Judge (2013)	*Leader-member relation, task structure, and position power*	
	Hasibuan (2016)	Kepemimpinan otoriter, kepemimpinan delegative dan kepemimpinan partisipatif.	
	Singh-Sengupta (1997)	*Participative style, nurturant style, authoritarian style, bureaucratic style, task-oriented style.*	
	Kartono (2018)	Sifat, kebiasaan, tempramen, watak, kepribadian.	
	Kartono (2019)	Kemampuan mengambil keputusan, kemampuan memotivasi, kemampuan	

		komunikasi, kemampuan mengendalikan bawahan, tanggung jawab dan kemampuan mengendalikan emosional.	
Budaya Organisasi	Tsui *et al.*, (2006)	*Employee orientation, customer focus, innovativeness, systematic management and control, and social responsibility.*	Robbins & Judge (2011)
	Al-Alawi *et al.*, (2007)	*Organization structure, information systems, communication, motivation, reward system, leadership, perspective, processes.*	
	Robbins & Judge (2011)	Inovasi dan keberanian mengambil resiko, perhatian pada hal-hal rinci, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, stabilitas.	
	Robbins & Coulter dalam Ardana (2009)	*Innovation & risk taking, attention to detail, outcome orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness, stability.*	
	Allen & Meyer (2013)	*Effective, continuance, normative.*	
	Denison & Mishra (1992)	*Involvement, consistency, adaptability, mission*	
Kepuasan Kerja	Luthans (2006)	Pekerjaan itu sendiri, penggajian, mendapat	Luthans (2014)

		kesempatan promosi, pengawasan, kelompok kerja dan kondisi kerja.	
	Rivai & Sagala (2011)	Isi pekerjaan, supervisi, organisasi dan manajemen, kesempatan untuk maju, gaji, rekan kerja, dan kondisi pekerjaan.	
	Sutrisno (2012)	Psikologis, sosial, fisik, dan finansial	
	Lee and Lam (2016)	*Accomplishment satisfaction, satisfaction with oneself, reward satisfaction.*	
	Smith *et al.*, (1969)	*Work, supervision, wage, promotion, and co-worker.*	
	Sutrisno (2013)	Faktor psikologis, faktor sosial, faktor fisik dan faktor finansial.	
	Yelboga (2009)	*Wages, promotion, management, prerequisites, working conditions, job itself, colleagues, and communication.*	
	Hussein *et al.*, (2010)	*Work itself, pay, promotion, supervision, coworkers.*	
	Sutrisno (2010)	Faktor Psikologis, faktor sosial, faktor fisik, faktor finansial.	
	Rivai (2013)	Isi pekerjaan, supervisi, organisasi dan manajemen, kesempatan untuk maju, pembayaran (upah/gaji),	

		rekan kerja, kondisi kerja.	
	Luthans (2014)	Gaji, rekan kerja, pekerjaan itu sendiri, pengawasan.	
	Robbins & Judge (2009)	Tingkat pekerjaan, tingkat gaji/upah, tingkat pengawasan, hubungan rekan kerja.	
Kinerja	Sutrisno (2010)	Tingkat kerapian pekerjaan, ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, dan pengetahuan kerja.	Mangkunegara (2016)
	Sugiono (2018)	Kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan efektivitas.	
	Mangkunegara (2016)	Kualitas kerja, kuantitas kerja, pelaksanaan tugas, dan tanggung jawab.	
	Budiharjo (2003)	*Subject knowledge, assessment skills, student lecturer relations, organizational skills, communication skills, subject relevance, utility of assignment.*	
	Wibowo (2017)	Tujuan, standar, umpan balik, alat atau sarana, kompetensi, motif, dan peluang	
	Agus Dharma (2014)	Kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu	

	Chester I. Barnard dalam Suyadi Prawirosentono (2008)	Efektivitas dan efisiensi, otoritas dan tanggung jawab, disiplin, inisiatif.	
	Marthis & Jackson (2012)	*Quantity, quality, punctuality, attendance, ability to work.*	
	Mc Nesse (2009)	*Quantity and quality of the work, persistence and work durability, discipline/presence, teamwork, awareness on work safety, responsibility of the work, initiative.*	
	Riordan dalam Christi (2010)	Ketepatan waktu, kuantitas, kualitas.	
	Bangun (2014)	Jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran, kemampuan kerja sama.	
	Dessler (2009)	Kualitas kerja, produktivitas, pengetahuan kerja, bisa diandalkan, kehadiran, kemandirian.	

Lampiran 3

Tabulasi Data Mentah

1. **Motivasi**

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1 Total	Mean
4	3	3	4	3	1	18	3
4	4	4	4	4	4	24	4
5	4	3	4	5	5	26	4.33
4	4	5	4	3	4	24	4.00
4	4	4	4	4	4	24	4.00
4	4	5	4	5	4	26	4.33
4	3	5	4	5	4	25	4.17
4	2	5	4	4	3	22	3.67
4	3	3	4	3	2	19	3.17
5	5	5	5	4	4	28	4.67
5	5	5	5	5	5	30	5.00
4	4	3	4	4	3	22	3.67
4	2	3	4	4	2	19	3.17
3	2	1	3	4	5	18	3.00
5	5	4	5	5	5	29	4.83
4	3	4	4	4	5	24	4.00
3	4	4	3	4	4	22	3.67
4	4	4	4	5	4	25	4.17
3	4	4	4	4	4	23	3.83
3	4	4	4	4	4	23	3.83
3	4	4	4	4	4	23	3.83
3	4	4	4	4	4	23	3.83
3	4	4	4	4	4	23	3.83
5	5	5	5	5	5	30	5.00
5	5	4	4	5	4	27	4.50
3	3	4	4	4	3	21	3.50
4	4	3	3	2	4	20	3.33
4	5	3	4	4	5	25	4.17
5	5	4	4	5	4	27	4.50
4	4	4	5	4	4	25	4.17
4	4	3	3	3	4	21	3.50
3	5	3	3	5	4	23	3.83
3	4	5	4	4	3	23	3.83
5	5	5	5	5	5	30	5.00
5	5	5	5	5	5	30	5.00

5	5	4	5	5	5	29	4.83
3	4	4	4	4	4	23	3.83
4	3	4	4	3	4	22	3.67
5	5	4	5	5	5	29	4.83
4	4	3	5	5	4	25	4.17
4	4	3	5	4	5	25	4.17
4	4	3	5	5	4	25	4.17
4	4	5	4	3	5	25	4.17
5	5	5	5	5	5	30	5.00
5	5	5	3	5	5	28	4.67
4	4	3	4	4	5	24	4.00
3	4	4	4	4	4	23	3.83
5	5	4	5	5	4	28	4.67
5	5	5	4	5	4	28	4.67
4	4	4	5	4	4	25	4.17
5	5	5	3	5	5	28	4.67
4	4	4	4	4	4	24	4.00
4	4	5	4	5	5	27	4.50
4	4	4	4	4	4	24	4.00
5	4	5	4	4	5	27	4.50
5	3	3	2	3	4	20	3.33
4	4	3	4	4	4	23	3.83
5	4	5	5	5	5	29	4.83
4	4	4	4	3	4	23	3.83
4	4	4	4	4	5	25	4.17
4	5	4	4	5	4	26	4.33
5	5	5	5	5	5	30	5.00
5	4	5	5	4	5	28	4.67
5	4	5	5	4	5	28	4.67
5	5	5	5	5	5	30	5.00
5	5	5	5	5	5	30	5.00
4	5	5	5	4	5	28	4.67
4	4	5	5	4	5	27	4.50
3	3	4	2	4	4	20	3.33
3	4	3	4	3	4	21	3.50
4	4	5	5	4	5	27	4.50
3	3	4	4	4	4	22	3.67
5	5	5	5	5	5	30	5.00
5	5	5	5	5	5	30	5.00
4	5	5	5	5	4	28	4.67
4	4	5	5	4	4	26	4.33
4	5	5	5	5	4	28	4.67

3	4	4	4	3	4	22	3.67
3	1	1	3	4	3	15	2.50
5	5	5	5	5	5	30	5.00
4	3	5	5	5	5	27	4.50
4	4	4	3	3	2	20	3.33

2. **Gaya Kepemimpinan**

X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2 Total	Mean
1	3	3	3	2	3	15	2.50
4	4	4	4	4	4	24	4.00
5	5	5	5	5	5	30	5.00
5	4	5	5	4	4	27	4.50
4	4	4	4	4	4	24	4.00
4	4	4	4	3	4	23	3.83
5	5	5	3	4	5	27	4.50
5	5	4	3	5	5	27	4.50
1	2	2	2	3	2	12	2.00
5	4	5	5	5	5	29	4.83
5	5	5	5	5	5	30	5.00
1	3	4	2	4	3	17	2.83
5	5	5	4	5	4	28	4.67
4	5	4	4	4	4	25	4.17
5	5	5	5	5	5	30	5.00
5	4	5	4	5	4	27	4.50
4	4	4	4	4	4	24	4.00
4	4	4	4	4	4	24	4.00
4	4	4	4	4	4	24	4.00
4	4	4	4	4	4	24	4.00
3	3	4	3	4	4	21	3.50
3	4	4	4	4	4	23	3.83
4	4	4	4	4	4	24	4.00
5	5	5	5	5	5	30	5.00
4	4	5	4	5	5	27	4.50
4	3	5	4	4	5	25	4.17
3	5	4	3	4	5	24	4.00
4	5	3	4	3	4	23	3.83
5	5	4	5	5	4	28	4.67
4	5	4	4	5	4	26	4.33
2	3	4	5	4	4	22	3.67
3	5	4	4	5	4	25	4.17

4	5	3	4	4	5	25	4.17
5	5	5	5	5	5	30	5.00
5	5	5	5	5	5	30	5.00
5	5	5	5	5	5	30	5.00
4	4	4	4	4	4	24	4.00
4	2	3	1	4	3	17	2.83
5	4	5	5	4	5	28	4.67
5	4	5	5	3	5	27	4.50
4	5	4	4	4	4	25	4.17
4	5	3	2	3	2	19	3.17
4	5	4	5	5	4	27	4.50
4	5	5	5	4	5	28	4.67
4	4	4	3	3	4	22	3.67
4	4	4	4	4	4	24	4.00
4	3	4	4	4	4	23	3.83
4	4	5	4	5	5	27	4.50
5	5	4	5	5	5	29	4.83
4	2	4	3	4	4	21	3.50
2	4	1	4	2	4	17	2.83
4	4	4	4	4	5	25	4.17
5	5	4	4	5	4	27	4.50
4	4	4	3	4	5	24	4.00
4	4	4	4	4	4	24	4.00
1	2	2	5	2	5	17	2.83
4	4	4	5	4	4	25	4.17
5	5	4	5	5	5	29	4.83
4	4	4	4	4	4	24	4.00
4	3	4	2	2	4	19	3.17
4	3	3	4	4	4	22	3.67
5	5	5	5	5	5	30	5.00
1	2	3	3	1	3	13	2.17
4	2	2	2	2	4	16	2.67
5	5	5	5	5	5	30	5.00
5	5	5	5	5	5	30	5.00
4	2	4	4	2	3	19	3.17
5	5	3	5	5	5	28	4.67
5	4	2	4	5	5	25	4.17
3	3	3	2	4	3	18	3.00
1	2	4	4	1	4	16	2.67
4	3	4	2	3	5	21	3.50
5	5	5	5	5	5	30	5.00
5	5	5	5	5	5	30	5.00

1	5	3	3	1	3	16	2.67
1	3	3	4	2	4	17	2.83
4	4	3	4	4	5	24	4.00
5	5	5	5	5	5	30	5.00
4	4	5	4	4	4	25	4.17
5	4	4	4	4	3	24	4.00
5	4	5	5	4	5	28	4.67
3	4	3	5	4	4	23	3.83

3. **Budaya Organisasi**

X3.1	X3.2	X3.3.	X3.4	X3 Total	Mean
4	3	5	3	15	3.75
4	4	4	4	16	4
5	4	5	2	16	4
5	4	4	5	18	4.5
3	3	4	4	14	3.5
4	4	5	4	17	4.25
4	5	5	5	19	4.75
4	5	5	4	18	4.5
3	3	2	3	11	2.75
5	5	5	5	20	5
5	5	5	5	20	5
3	3	4	2	12	3
4	5	4	3	16	4
5	5	4	4	18	4.5
4	5	5	5	19	4.75
4	3	4	4	15	3.75
4	4	4	4	16	4
4	4	4	4	16	4
4	4	4	4	16	4
4	3	4	4	15	3.75
3	4	4	4	15	3.75
4	3	4	4	15	3.75
4	4	4	4	16	4
5	5	5	5	20	5
4	5	4	4	17	4.25
5	4	5	3	17	4.25
4	5	4	5	18	4.5
5	4	5	4	18	4.5
5	4	4	5	18	4.5

4	3	4	4	15	3.75
4	5	4	5	18	4.5
4	5	5	4	18	4.5
5	4	4	5	18	4.5
5	5	4	5	19	4.75
5	5	5	5	20	5
4	4	4	4	16	4
3	3	3	3	12	3
5	5	4	5	19	4.75
5	5	5	4	19	4.75
5	5	5	5	20	5
2	4	4	4	14	3.5
4	4	3	4	15	3.75
4	5	4	5	18	4.5
4	4	5	4	17	4.25
5	5	5	3	18	4.5
4	5	4	4	17	4.25
4	4	4	5	17	4.25
5	5	4	5	19	4.75
5	4	4	4	17	4.25
2	4	3	4	13	3.25
5	5	5	4	19	4.75
4	5	5	5	19	4.75
5	4	4	4	17	4.25
5	4	4	5	18	4.5
5	3	5	4	17	4.25
4	4	5	4	17	4.25
5	4	5	4	18	4.5
5	4	4	4	17	4.25
5	5	4	3	17	4.25
5	5	3	4	17	4.25
5	5	4	4	18	4.5
5	5	5	5	20	5
4	4	5	4	17	4.25
4	5	5	4	18	4.5
5	5	5	5	20	5
5	5	5	5	20	5
5	4	5	5	19	4.75
4	5	4	4	17	4.25
5	4	3	4	16	4
4	3	3	3	13	3.25
5	5	5	5	20	5

2	3	4	3	12	3
5	5	5	5	20	5
5	5	5	5	20	5
4	3	2	3	12	3
4	5	5	5	19	4.75
5	5	5	5	20	5
5	4	5	5	19	4.75
4	4	1	4	13	3.25
4	5	5	5	19	4.75
4	4	4	4	16	4
5	5	3	4	17	4.25

4. **Kepuasan Kerja**

Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1 Total	Mean
3	3	4	3	3	4	2	22	3.14
3	4	4	4	3	4	4	26	3.71
5	5	5	4	5	5	4	33	4.71
3	5	5	4	5	5	4	31	4.43
4	4	4	4	4	2	4	26	3.71
5	4	4	5	5	4	5	32	4.57
3	5	4	5	4	4	4	29	4.14
4	4	5	5	5	5	4	32	4.57
3	3	3	3	1	1	3	17	2.43
5	5	5	5	5	5	5	35	5.00
5	5	5	5	5	5	5	35	5.00
4	3	3	3	4	4	3	24	3.43
2	4	4	5	4	4	5	28	4.00
5	4	5	2	3	5	4	28	4.00
4	5	5	5	5	5	5	34	4.86
5	4	5	3	4	2	3	26	3.71
4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
4	4	4	4	3	3	4	26	3.71
4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
4	4	4	4	5	4	4	29	4.14
5	5	5	5	5	5	5	35	5.00
5	4	5	5	5	4	5	33	4.71
4	5	4	4	4	4	4	29	4.14

4	3	5	4	3	4	4	27	3.86
4	4	5	3	4	5	4	29	4.14
5	4	3	4	4	5	4	29	4.14
5	4	4	4	4	4	4	29	4.14
5	4	4	5	5	4	4	31	4.43
3	4	4	5	4	4	5	29	4.14
5	5	5	4	5	5	4	33	4.71
5	5	5	4	5	5	5	34	4.86
5	5	5	5	5	5	5	35	5.00
4	4	3	4	3	4	4	26	3.71
4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
4	5	4	4	5	5	4	31	4.43
5	5	5	4	5	5	3	32	4.57
4	5	5	5	5	4	4	32	4.57
4	4	5	4	4	5	5	31	4.43
4	5	5	5	5	5	4	33	4.71
5	5	5	5	5	4	5	34	4.86
5	4	5	4	5	4	4	31	4.43
5	5	5	4	5	4	4	32	4.57
4	5	5	4	5	4	4	31	4.43
4	4	5	4	4	4	4	29	4.14
3	5	4	4	5	4	4	29	4.14
3	4	4	4	5	5	4	29	4.14
4	3	4	4	4	5	4	28	4.00
4	4	5	5	4	5	5	32	4.57
5	4	5	5	5	4	4	32	4.57
4	4	4	4	4	4	4	28	4.00
4	4	4	3	5	4	3	27	3.86
4	4	4	3	3	5	4	27	3.86
5	4	5	4	4	4	4	30	4.29
5	5	5	5	5	4	5	34	4.86
5	5	5	5	5	5	4	34	4.86
3	4	2	4	4	2	1	20	2.86
5	5	4	5	5	3	5	32	4.57
5	5	5	5	5	5	4	34	4.86
5	5	5	5	5	5	5	35	5.00
4	5	5	5	5	5	5	34	4.86
5	5	5	5	5	4	5	34	4.86
5	5	5	5	5	5	5	35	5.00
5	5	5	5	5	5	5	35	5.00
5	5	5	5	5	5	3	33	4.71
5	5	5	5	5	4	4	33	4.71

1	4	1	2	4	2	4	18	2.57
2	2	4	5	3	1	3	20	2.86
5	5	5	5	5	4	5	34	4.86
5	5	5	5	5	4	5	34	4.86
5	5	5	5	5	5	5	35	5.00
5	5	5	5	5	5	5	35	5.00
5	5	5	5	5	4	5	34	4.86
5	4	5	5	5	5	5	34	4.86
5	5	5	4	5	5	5	34	4.86
5	5	5	5	5	5	5	35	5.00
2	4	4	3	5	2	1	21	3.00
1	4	5	3	4	1	1	19	2.71
4	3	5	5	4	5	5	31	4.43
4	3	5	4	4	5	4	29	4.14

5. **Kinerja**

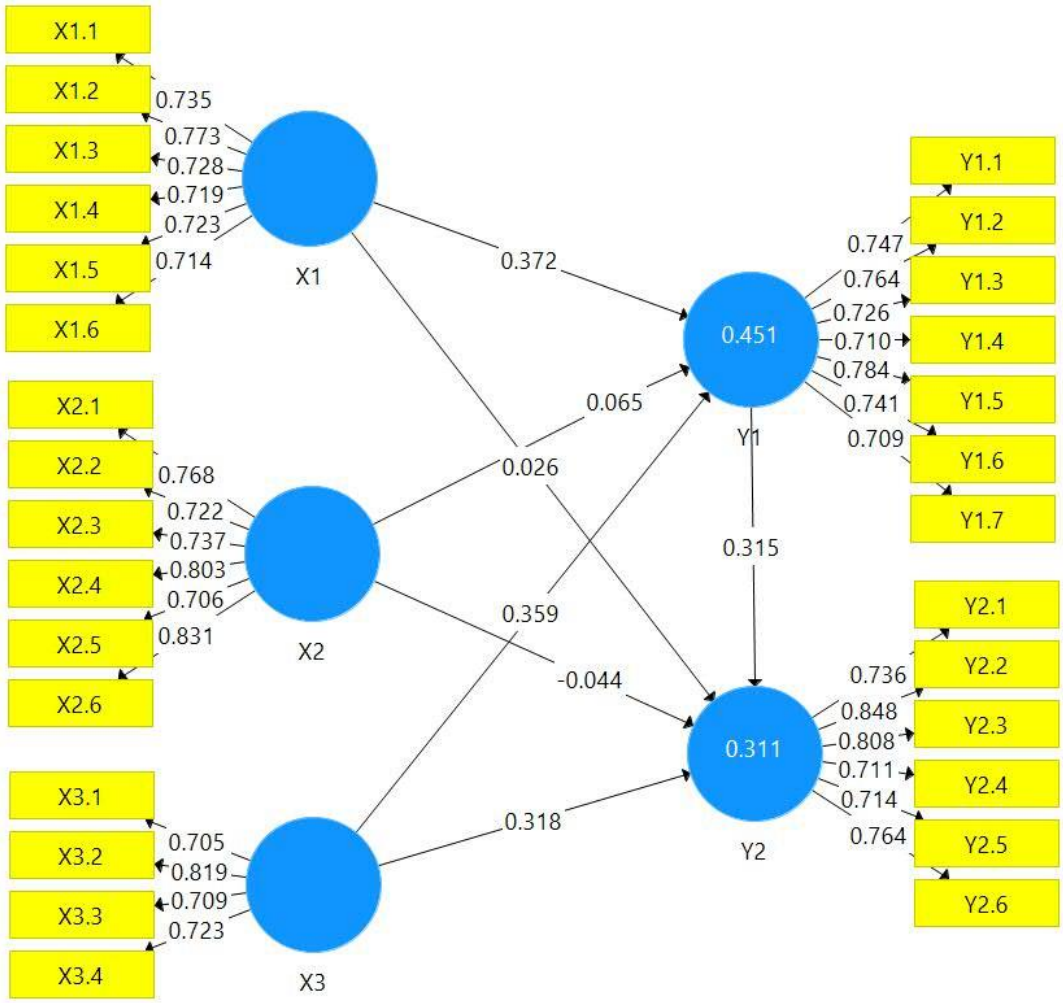
Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Y2.6	Y2 Total	Mean
4	3	3	2	3	5	20	3.33
4	4	4	5	5	5	27	4.50
5	5	4	4	5	4	27	4.50
5	5	4	5	4	5	28	4.67
2	2	2	2	2	2	12	2.00
4	4	5	5	5	5	28	4.67
5	5	4	3	5	4	26	4.33
4	5	5	4	3	5	26	4.33
2	2	2	2	2	3	13	2.17
3	3	5	5	4	4	24	4.00
5	5	4	5	5	5	29	4.83
3	3	3	3	3	3	18	3.00
4	5	4	4	5	4	26	4.33
5	5	4	5	4	5	28	4.67
4	5	5	5	5	4	28	4.67
4	4	5	3	5	4	25	4.17
4	4	4	4	4	4	24	4.00
4	4	4	4	4	4	24	4.00
4	4	4	4	4	4	24	4.00
4	4	4	4	4	4	24	4.00
3	4	4	4	4	4	23	3.83
4	4	3	4	3	3	21	3.50
4	4	4	4	4	4	24	4.00

1	1	1	1	1	1	6	1.00
4	4	5	4	4	5	26	4.33
5	5	5	4	4	4	27	4.50
3	5	4	3	4	4	23	3.83
3	3	5	4	3	4	22	3.67
3	4	5	4	4	5	25	4.17
3	4	4	5	4	4	24	4.00
4	4	5	4	4	5	26	4.33
5	4	4	5	4	4	26	4.33
3	4	4	5	4	4	24	4.00
5	5	5	4	5	4	28	4.67
5	5	5	5	5	5	30	5.00
4	4	4	4	4	4	24	4.00
4	4	4	4	4	4	24	4.00
5	5	4	5	4	5	28	4.67
5	5	5	4	5	5	29	4.83
5	5	4	4	5	5	28	4.67
1	4	2	4	4	4	19	3.17
5	4	4	4	4	4	25	4.17
4	5	4	5	4	4	26	4.33
5	4	4	4	4	4	25	4.17
5	5	5	4	5	5	29	4.83
4	4	4	4	4	4	24	4.00
3	4	4	4	4	4	23	3.83
2	4	4	5	5	4	24	4.00
5	4	3	4	1	5	22	3.67
4	2	3	4	4	5	22	3.67
5	5	5	4	5	5	29	4.83
4	5	4	4	5	4	26	4.33
5	4	4	3	4	4	24	4.00
4	3	2	4	3	5	21	3.50
5	4	5	5	3	4	26	4.33
5	3	4	3	4	4	23	3.83
4	4	4	5	4	4	25	4.17
5	4	4	4	5	4	26	4.33
4	5	4	5	4	4	26	4.33
5	4	5	2	1	3	20	3.33
5	5	5	4	4	5	28	4.67
5	5	5	5	5	5	30	5.00
5	5	5	4	4	4	27	4.50
5	5	5	5	4	5	29	4.83
4	5	5	5	5	4	28	4.67

5	5	5	5	5	5	30	5.00
5	5	3	4	5	5	27	4.50
5	5	4	5	4	4	27	4.50
3	3	2	3	4	3	18	3.00
4	2	1	3	4	4	18	3.00
5	4	5	4	4	5	27	4.50
2	4	3	5	3	4	21	3.50
5	5	5	4	4	4	27	4.50
5	5	5	5	5	5	30	5.00
5	5	4	5	5	5	29	4.83
5	4	5	5	4	5	28	4.67
5	4	5	5	5	5	29	4.83
4	4	3	4	4	4	23	3.83
4	3	4	5	4	4	24	4.00
4	5	3	5	4	4	25	4.17
4	5	5	4	4	4	26	4.33
4	5	4	3	5	4	25	4.17

Lampiran 4

Hasil Uji Outer Model



Outer Loading

Kode	Motivasi	Gaya Kepemimpinan	Budaya Organisai	Kepuasan Kerja	Kinerja	Keterangan
X1.1	0.735					Valid
X1.2	0.773					Valid
X1.3	0.728					Valid
X1.4	0.719					Valid
X1.5	0.723					Valid
X1.6	0.714					Valid
X2.1		0.768				Valid
X2.2		0.722				Valid
X2.3		0.737				Valid
X2.4		0.803				Valid
X2.5		0.706				Valid
X2.6		0.831				Valid
X3.1			0.705			Valid
X3.2			0.819			Valid
X3.3			0.709			Valid
X3.4			0.723			Valid
Y1.1				0.747		Valid
Y1.2				0.764		Valid
Y1.3				0.726		Valid
Y1.4				0.710		Valid
Y1.5				0.784		Valid
Y1.6				0.741		Valid
Y1.7				0.709		Valid
Y2.1					0.736	Valid
Y2.2					0.838	Valid
Y2.3					0.808	Valid
Y2.4					0.711	Valid
Y2.5					0.714	Valid
Y2.6					0.764	Valid

Nilai Cross Loading

Kode	Motivasi	Gaya Kepemimpinan	Budaya Organisai	Kepuasan Kerja	Kinerja
X1.1	**0.735**	0.309	0.475	0.380	0.268
X1.2	**0.773**	0.275	0.419	0.408	0.185
X1.3	**0.728**	0.248	0.410	0.462	0.289
X1.4	**0.719**	0.244	0.230	0.453	0.195
X1.5	**0.723**	0.449	0.291	0.390	0.299
X1.6	**0.714**	0.369	0.408	0.453	0.294
X2.1	0.367	**0.768**	0.352	0.237	0.172
X2.2	0.297	**0.722**	0.240	0.224	0.143
X2.3	0.299	**0.737**	0.256	0.258	0.157
X2.4	0.277	**0.803**	0.426	0.342	0.255
X2.5	0.136	**0.706**	0.182	-0.001	-0.030
X2.6	0.324	**0.831**	0.493	0.416	0.203
X3.1	0.314	0.378	**0.705**	0.326	0.384
X3.2	0.338	0.355	**0.819**	0.467	0.465
X3.3	0.476	0.348	**0.709**	0.486	0.346
X3.4	0.378	0.389	**0.723**	0.425	0.235
Y1.1	0.416	0.237	0.316	**0.747**	0.312
Y1.2	0.512	0.366	0.545	**0.764**	0.430
Y1.3	0.383	0.236	0.415	**0.726**	0.386
Y1.4	0.431	0.196	0.366	**0.710**	0.325
Y1.5	0.459	0.375	0.495	**0.784**	0.400
Y1.6	0.403	0.360	0.471	**0.741**	0.435
Y1.7	0.399	0.266	0.328	**0.709**	0.231
Y2.1	0.270	0.070	0.367	0.341	**0.736**
Y2.2	0.299	0.285	0.462	0.445	**0.848**
Y2.3	0.339	0.239	0.461	0.493	**0.808**
Y2.4	0.268	0.244	0.286	0.364	**0.711**
Y2.5	0.234	0.266	0.311	0.285	**0.714**
Y2.6	0.166	0.009	0.310	0.285	**0.764**

Validitas Diskriminan

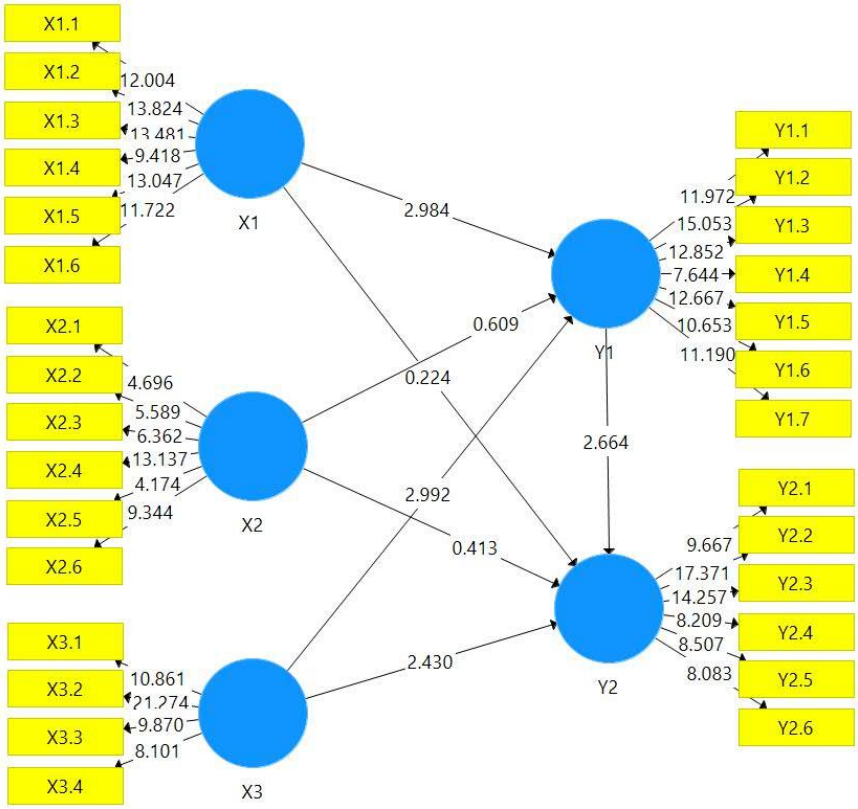
Variabel	Motivasi	Gaya kepemimpinan	Budaya organisasi	Kepuasan kerja	Kinerja
Motivasi	0.732*				
Gaya kepemimpinan	0.432	0.762*			
Budaya organisasi	0.509	0.492	0.741*		
Kepuasan kerja	0.583	0.402	0.580	0.741*	
Kinerja	0.352	0.250	0.492	0.497	0.765*

Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Variabel	*Cronbach's Alpha*	*Composite Reliability*	*Average Variance Extracted (Ave)*
Motivasi	0.827	0.874	0.536
Gaya Kepemimpinan	0.870	0.892	0.581
Budaya Organisasi	0.726	0.829	0.548
Kepuasan Kerja	0.864	0.895	0.548
Kinerja	0.859	0.894	0.585

Lampiran 5

Hasil Uji Inner Model



Uji R-Square

Variabel	R Square	Adjusted R Square
Kepuasan Kerja	0.451	0.430
Kinerja	0.311	0.275

Uji Relevansi Prediksi (Q^2)

Variabel	SSO	SSE	Q^2 (=1-SSE/SSO)
Motivasi	492.000	492.000	
Gaya Kepemimpinan	492.000	492.000	
Budaya Organisasi	328.000	328.000	
Kepuasan Kerja	574.000	443.296	0.228
Kinerja	492.000	410.843	0.165

Uji Pengaruh Langsung

Variabel	**Sampel Asli (O)**	**Rata-rata Sampel (M)**	**Standar Deviasi**	**T-Statistik**	**P-Values**
X1 -> Y1	0.372	0.369	0.113	3.308	0.001
X2 -> Y1	0.065	0.085	0.112	0.581	0.561
X3 -> Y1	0.359	0.358	0.113	3.173	0.002
X1 -> Y2	0.026	0.031	0.119	0.214	0.831
X2 -> Y2	-0.044	-0.035	0.103	0.424	0.672
X3 -> Y2	0.318	0.335	0.128	2.480	0.013
Y1 -> Y2	0.315	0.321	0.111	2.831	0.005

Lampiran 6

Surat Keterangan Izin Penelitian

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS
BISNIS DAN EKONOMIKA

Gedung Prof. Dr. Ace Partadiredja
Ringroad Utara, Condong Catur, Depok
Sleman, Yogyakarta 55283
T. (0274) 881546, 883087, 885376;
F. (0274) 882589
E. fe@uii.ac.id
W. fecon.uii.ac.id

Nomor : 1390/DEK/10/Div.URT/VIII/2023
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

Kepada Yth
Pimpinan
PT. Karya Sari Murni

Assalamu alaikum wr.wb.
Diberitahukan dengan hormat, bahwa mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikan di Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII Yogyakarta diwajibkan membuat karya ilmiah berupa riset/penelitian. Sehubungan dengan hal itu mahasiswa kami di bawah ini :

Nama	: Rachmawati Noor Putri
No. Mahasiswa	: 19311140
Tempat/Tanggal Lahir	: Sangatta / 07 Agustus 2001
Program Studi	: Manajemen
Jenjang	: Sarjana
Alamat	: Jln. Raya Larangan, Blok Cilempong Rt 022 Rw 005, Larangan, Larangan, Kec. Lohbener, Kab. Indramayu, Prop. Jawa Barat

Bermaksud mohon keterangan/data pada Instansi/Perusahaan yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan menyusun skripsi dengan judul :

"Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan"

Dosen Pembimbing : Alldila Nadhira Ayu setyaning, SE.,MBA.

Hasil karya ilmiah tersebut semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan dan tidak disajikan kepada pihak luar. Oleh karena itu kami mohon perkenan Saudara untuk dapat memberikan data /keterangan yang diperlukan oleh mahasiswa tersebut.

Atas perhatian Bapak/Ibu, kami ucapkan terimakasih.

Wassalamu alaikum Wr.Wb.

Yogyakarta, 04 Agustus 2023
Dekan,

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA ★ YOGYAKARTA ★ FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D., CFrA.
NIK. 943120101

Biodata Peneliti



Nama	: Rachmawati Noor Putri
Tempat, Tanggal Lahir	: Sangatta, 07 Agustus 2001
Jenis Kelamin	: Perempuan
NIM	: 19311140
Perguruan Tinggi	: Universitas Islam Indonesia
Fakultas	: Bisnis dan Ekonomika
Jurusan	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia
Alamat	: Desa Larangan, Lohbener, Indramayu, Jawa Barat, 45252
Riwayat Pendidikan	:
	1. 2007 - 2013: SDN Rangda Malingkung 1 2. 2013 - 2016: SMPN 1 Rantau 3. 2016 - 2019: SMAN 1 Sindang 4. 2019 - Sekarang: Universitas Islam Indonesia
Email	: 19311140@students.uii.ac.id