

**THE INFLUENCE OF EXTRINSIC MOTIVATION, LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION AT PT ERHA INDONESIA**

**PENGARUH MOTIVASI EKSTRINSIK, KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA PADA PT ERHA INDONESIA**

**Dara Nabilla Islami<sup>1</sup>, I Made Adnyana<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Program Studi Magister Manajemen Sumber Daya Manusia Universitas Nasional  
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis

darbill1301@gmail.com<sup>1</sup>, madeadnyana572@gmail.com<sup>2</sup>

**ABSTRACT**

*This research aims to analyze the influence of extrinsic motivation, leadership and organizational culture on employee performance through job satisfaction at PT Erha Indonesia. The analytical method in this research uses quantitative statistical analysis with a variant-based SEM approach with smartPLS software. A total of 204 employees at PT Erha Indonesia were taken as samples. The results of this research show that Motivation and Organizational Culture have a direct positive and significant effect on Job Satisfaction. Leadership has no effect on job satisfaction. Motivation has no effect on employee performance. Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction influence Employee Performance. Motivation and Organizational Culture influence Employee Performance through Job Satisfaction. Leadership has no effect on employee performance through job satisfaction. The determination test shows that all independent variables simultaneously have an influence of 50.8% on Job Satisfaction (Z). Meanwhile, the remainder was influenced by other variables not tested in the research, namely 49.2%. And the independent/free variables simultaneously have an influence of 69.6% on employee performance (Y). Meanwhile, the remainder was influenced by other variables not tested in this study, namely 30.4%.*

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

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Motivasi Ekstrinsik, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada PT Erha Indonesia. Metode analisis pada penelitian ini menggunakan analisis statistic kuantitatif dengan pendekatan SEM berbasis varian dengan *software smartPLS*. Sebanyak 204 pegawai Pada PT Erha Indonesia diambil sebagai sampel. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Motivasi dan Budaya Organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kepuasan kerja. Motivasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Motivasi dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. Dengan uji determinasi menunjukkan semua variabel independen/bebas secara simultan memiliki pengaruh yaitu sebesar 50,8% terhadap Kepuasan Kerja (Z). Sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diuji dalam penelitian yaitu sebesar 49,2%. Dan variable independen/bebas secara simultan memiliki pengaruh yaitu sebesar 69,6% terhadap Kinerja Karyawan (Y). Sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diuji dalam penelitian ini yaitu sebesar 30,4%.

**Kata Kunci:** Motivasi, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja.

**PENDAHULUAN**

Krisis ekonomi yang berdampak pada lesunya iklim dunia usaha mengakibatkan banyak karyawan harus melakukan upaya perampingan atau konsolidasi internal lainnya sebagai upaya perampingan penghematan keuangan untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidup (servive) dan

mencapai pertumbuhan (growth) melalui kinerja yang efektif dan efisien. Kelangsungan hidup dan pertumbuhan dari suatu karyawan bukan hanya ditentukan dari keberhasilan dalam mengelola sumber daya manusia (Brahmasari & Suprayetno, 2009).

Pengelolaan sumber daya manusia yang dimaksudkan adalah bahwa

perusahaan harus mampu untuk menyatukan persepsi atau cara pandang karyawan dan pimpinan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan antara lain melalui pembentukan mental bekerja yang baik dengan dedikasi dan loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaannya, memberikan motivasi kerja, bimbingan, pengarahan dan koordinasi yang baik dalam bekerja oleh seorang pemimpin kepada bawahannya. Hal tersebut bila dapat dijalankan dengan baik maka selain tujuan perusahaan dapat tercapai, karyawan juga akan merasakan kepuasan dalam bekerja. Menciptakan kepuasan kerja karyawan adalah tidak mudah karena kepuasan kerja dapat tercipta jika variabel- variabel yang mempengaruhinya antara lain motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi/ perusahaan dapat diakomodasikan dengan baik dan diterima oleh semua karyawan di dalam suatu organisasi/perusahaan.

Semangat kerja yang tinggi tercermin pula dalam motivasi kerja yang berarti mengacu pada dorongan dan usaha untuk memuaskan kebutuhan suatu tujuan dalam perusahaan. Mengingat kedudukan karyawan dalam suatu perusahaan sangat penting, maka karyawan diharapkan dapat memberikan kontribusi sehingga tujuan perusahaan akan tercapai. Dalam kegiatan diperusahaan, seringkali pihak manajemen menemukan kesulitan dalam mengatur karyawan. Permasalahan ini mencakup bagaimana mengoptimalkan motivasi kerja dan kepemimpinan yang tinggi, yang tentunya dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Hal yang penting bagi seorang pemimpin perusahaan adalah memotivasi para karyawannya agar mereka dapat menjadi karyawan yang produktif dan efektif dalam pekerjaan. Motivasi kerja merupakan pemberian daya gerak yang menciptakan keinginan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya dan upayanya untuk menciptakan kepuasan kerja. Pemberian motivasi sangat penting dalam setiap perusahaan, dengan adanya motivasi merupakan hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia agar bekerja giat untuk mencapai hasil yang maksimal. Kepemimpinan memiliki berpengaruh positif & signifikan terhadap kinerja pegawai meliputi memotivasi bawahan dan menciptakan kondisi yang menyenangkan dalam melaksanakan pekerjaan.

Menurut (Zahriyah & Dkk., 2015) Budaya organisasi adalah suatu norma dan nilai-nilai yang dibentuk untuk diterapkan oleh perusahaan untuk mempengaruhi karakteristik atau perilaku dalam memimpin karyawannya agar dapat mengerjakan tugas dengan tepat waktu dan membimbing karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Handoko (Sutrisno, 2019) Kepuasan Kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan Kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Berdasarkan informasi yang diperoleh oleh PT Erha Indonesia, dapat diketahui capaian kinerja karyawan selama 2021 hingga tahun 2023.

**Tabel 1.** Capaian Kinerja Karyawan PT Erha Indonesia

	2021	2022	2023	Target Kinerja
Kuantitas	89	87	90	100%
Ekstrinsik	86	90	87	100%
Kesepakatan	92	90	88	100%
Efektif	96	92	90	100%
Kemandirian	90	89	84	100%

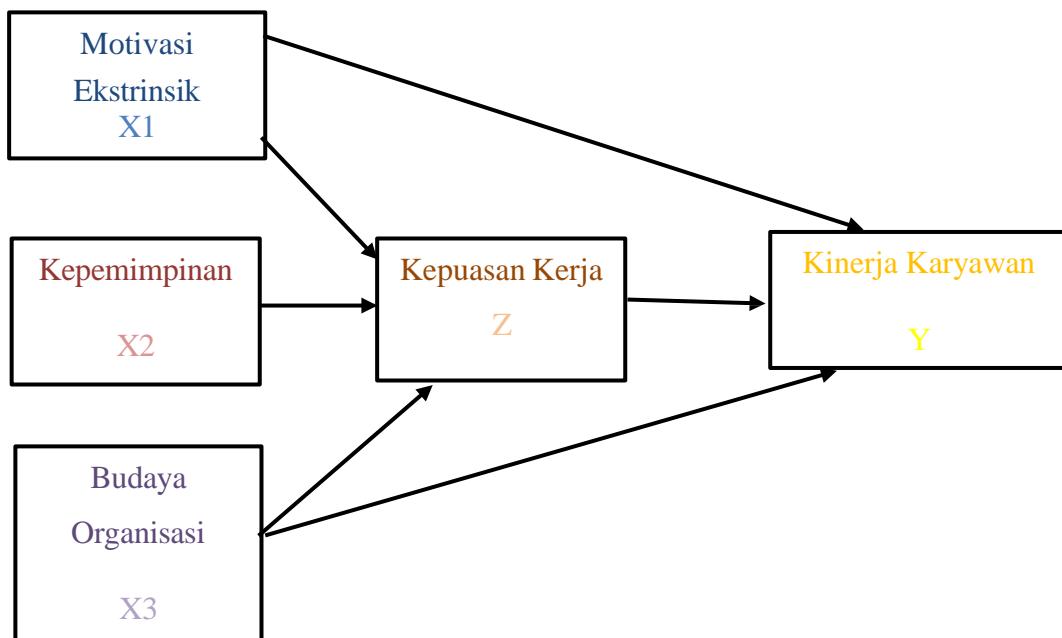
Sumber: Olah data 2024

Berdasarkan hasil penilaian kinerja individu karyawan setiap tahunnya rata rata masih di predikat baik. Namun jika dikaji lebih jauh, kinerja karyawan dari tahun 2021-2023 masih belum ada peningkatan. Hal ini menunjukkan bahwa predikat kinerja karyawan yang belum mengalami kenaikan hal ini terjadi bisa disebabkan oleh masalah dalam manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan PT Erha Indonesia. Oleh sebab itu, peneliti bermaksud untuk menganalisis lebih jauh mengapa sehingga terjadinya fluktuatif lewat variabel-variabel yang peneliti angkat dalam penelitian ini.

## METODE PENELITIAN

### Kerangka Pikir Penelitian

Dari tinjauan pustaka yang telah dibahas sebelumnya, maka disusun suatu kerangka pemikiran teoritis yang menyatakan pengaruh antar variabel, model dibawah ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel Motivasi Ekstrinsik, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan kerja, dan Kinerja karyawan sebagai variabel independen, Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening terhadap kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Untuk lebih jelasnya kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 1.** Kerangka Pikir Penelitian

### Populasi Dan Sampel

Menurut Sugiyono (2019), Populasi adalah general yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Menurut Sugiyono (2019) sampel jenuh adalah Teknik penentuan sampel dengan cara mengambil seluruh anggota populasi sebagai respon atau sampel.

Populasi dalam penelitian ini adalah anggota populasi sebagai

responden atau sampel dengan jumlah 204 orang. Pengambilan sampling dilakukan dengan menggunakan teknik sampling jenuh, Sampling jenuh adalah Teknik penentuan sampel dengan pengembangan tertentu (Sugiyono, 2019). Dalam penelitian ini peneliti memilih 204 responden.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Model Measurement (Outer Model)

### Uji Validitas

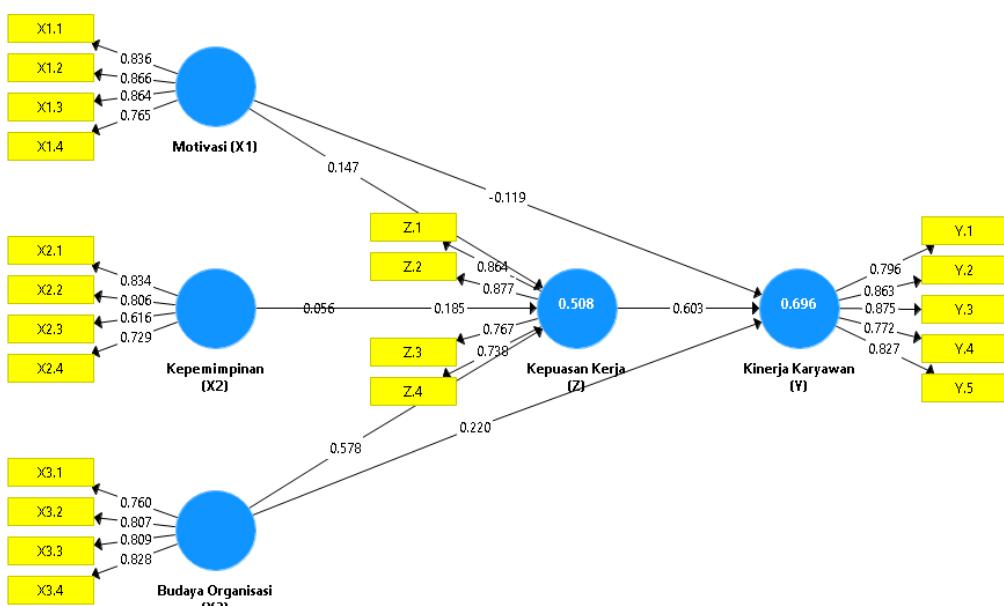
### Convergent validity

Validitas Konvergen dengan indikator reflektif SMART PLS digunakan untuk membuktikan apakah pernyataan-pernyataan dari setiap variabel laten dapat dipahami oleh responden sebagaimana yang dimaksudkan oleh peneliti.

Ketentuan penilaian validitas convergent pada indikator reflektif (Ghozali & Latan, 2015):

a) Penelitian *Confirmatory* nilai loading

- factor 0,7
- b) Penelitian *Exploratory* nilai loading factor  $> 0,6$
  - c) Penelitian *Confirmatory* dan *Exploratory*, nilai *Average Variance Extracted* (AVE)  $> 0,5$
  - d) Menurut Chin (1998), penelitian tahap awal dengan skala pengukuran nilai *loading factor* 0,5 - 0,6 dianggap cukup.
  - e) Nilai *loading factor*  $\geq 0,5$  (Hair, Joseph F. et al., 2010).



Gambar 1. Outer Model

Berdasarkan analisis *convergent validity* Nilai *loading factor* dari setiap indikator  $> 0,6$  artinya semua indikator valid secara konvergen. Jika dilihat dari gambar outer model di atas, maka semua indikator yang digunakan pada penelitian ini sudah valid secara konvergen karena memiliki nilai *loading*

factor di atas 0,6.

Selain itu, terdapat kriteria baru untuk menguji *convergent validity* dengan memperhatikan nilai AVE (*Average Variance Extracted*). Nilai AVE baik apabila nilainya lebih besar dari 0,50 (Ghozali & Latan, 2015). Berikut ini table yang menunjukkan nilai AVE.

Tabel 1. AVE (Average Variance Extracted)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Rule of Thumb	Kesimpulan
Budaya Organisasi (X3)	0,642	0,500	Valid
Kepemimpinan (X2)	0,563	0,500	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	0,662	0,500	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	0,685	0,500	Valid
Motivasi (X1)	0,695	0,500	Valid

Sumber: Data primer diolah (2024)

Berdasarkan analisis *convergent validity* dengan jenis penelitian *confirmatory* dengan nilai AVE (*Average Variance Extracted*)  $> 0,5$  maka semua indikator variabel yang terdapat pada tabel 1 dan sudah valid secara konvergen. Karena pada Varibel tersebut memiliki nilai AVE (*Average Variance Extracted*) yang lebih besar dari 0,5.

#### **Discriminant Validity**

Validitas diskriminan dengan indikator reflektif SMART PLS digunakan untuk membuktikan bahwa pernyataan-pernyataan setiap variabel laten tidak dikacaukan oleh responden

yang menjawab kuesioner berdasar pernyataan-pernyataan pada variabel laten yang lain, baik dalam hal makna pernyataan-pernyataan.

Ketentuan:

- Nilai *Average extracted* (AVE) dan varian rata-rata yang diekstraksi lebih tinggi dari korelasi yang melibatkan variabel laten tersebut maka dikatakan baik (valid secara diskriminan) (Ghozali & Latan, 2015).
- Pada nilai *Cross loading*, Korelasi konstruk dengan item pengukuran konstruk itu sendiri  $>$  konstruk lainnya.
- Akar kuadrat AVE  $>$  korelasi antar konstruk laten

**Tabel 2.** Cross Loading

	Budaya Organisasi (X3)	Kepemimpinan (X2)	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja Karyawan (Y)	Motivasi (X1)
<b>Variabel Motivasi</b>					
<b>X1.1</b>	0,558	0,494	0,466	0,418	0,836
<b>X1.2</b>	0,497	0,511	0,444	0,388	0,866
<b>X1.3</b>	0,421	0,523	0,327	0,242	0,864
<b>X1.4</b>	0,361	0,471	0,411	0,311	0,765
<b>Variabel Kepemimpinan</b>					
<b>X2.1</b>	0,553	0,834	0,504	0,561	0,470
<b>X2.2</b>	0,437	0,806	0,337	0,439	0,360
<b>X2.3</b>	0,299	0,616	0,270	0,179	0,507
<b>X2.4</b>	0,678	0,729	0,444	0,472	0,508
<b>Variabel Budaya Organisasi</b>					
<b>X3.1</b>	0,760	0,664	0,450	0,447	0,551
<b>X3.2</b>	0,807	0,559	0,600	0,604	0,458
<b>X3.3</b>	0,809	0,473	0,556	0,459	0,457
<b>X3.4</b>	0,828	0,526	0,609	0,693	0,373
<b>Variabel Kepuasan Kerja</b>					
<b>Y.1</b>	0,674	0,543	0,600	0,796	0,288
<b>Y.2</b>	0,596	0,474	0,660	0,863	0,288
<b>Y.3</b>	0,630	0,567	0,681	0,875	0,475
<b>Y.4</b>	0,462	0,375	0,669	0,772	0,308
<b>Y.5</b>	0,536	0,477	0,691	0,827	0,375
<b>Variabel Kinerja Karyawan</b>					
<b>Z.1</b>	0,644	0,485	0,864	0,719	0,508
<b>Z.2</b>	0,625	0,427	0,877	0,740	0,374
<b>Z.3</b>	0,519	0,418	0,767	0,513	0,412
<b>Z.4</b>	0,466	0,431	0,738	0,595	0,344

Sumber: Data primer diolah (2024)

Korelasi konstruk setiap indikator dengan item pengukuran konstruk itu sendiri lebih besar dari konstruk lainnya maka indikator pada Tabel 2 *Cross Loading* sudah valid secara diskriminan.

Korelasi tersebut dikatakan diskriminan karena memiliki nilai *Cross Loading* pada konstruk itu sendiri lebih besar dari pada nilai *Cross Loading* dengan konstruk lain.

**Tabel 3.** Fornell-Larcker Criterion

	Budaya Organisasi (X3)	Kepemimpinan (X2)	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja Karyawan (Y)	Motivasi (X1)
<b>Budaya Organisasi (X3)</b>	<b>0,801</b>				
<b>Kepemimpinan (X2)</b>	0,685	<b>0,751</b>			
<b>Kepuasan Kerja (Z)</b>	0,699	0,540	<b>0,814</b>		
<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	0,702	0,591	0,798	<b>0,828</b>	
<b>Motivasi (X1)</b>	0,561	0,599	0,505	0,421	<b>0,834</b>

Sumber: Data primer diolah (2024)

*Discriminant validity* pada *Fornell Lacker Corelation* yang baik adalah apabila akar AVE suatu konstruk > korelasi konstruk dengan yang lainnya. Pada Tabel *Fornell Lacker Corelation* menunjukkan bahwa akar AVE > korelasi konstruk yang lain maka variabel tersebut valid secara diskriminan.

### Uji Reliabilitas

Untuk dapat memenuhi reliabilitas yang baik, nilai *composite reliability* dan

nilai *cronbach's alpha* harus lebih besar dari 0,70 (Chin, 1998).

### Cronbach Alpha

Reliabilitas *Cronbach Alpha* pada indicator reflektif reflektif digunakan untuk menguji konsistensi tanggapan terhadap pertanyaan atau kuesioner ketika sebuah pertanyaan/pernyataan digunakan dua kali untuk mengukur gejala yang sama (Putka & Sackett, 2010).

Ketentuan uji Reliabilitas dengan *Cronbach alpha* (Dahlan et al. 2014):

**Tabel 4.** Kriteria Cronbach's Alpha

No.	Cronbach's Alpha	Kriteria
1	0,81 s.d. 1,00	Sangat reliabel
2	0,61 s.d. 0,80	Reliabel
3	0,42 s.d. 0,60	Cukup reliabel
4	0,21 s.d. 0,41	Tidak reliabel
5	0,00 s.d. 0,20	Sangat tidak reliabel

Sumber: Buku (Dahlan et al. 2014)

Ketentuan uji Reliabilitas dengan *Cronbach Alpha* (Ghozali & Latan, 2015):

- Penelitian Confirmatory, nilai *Cronbach Alpha* > 0,7
- Penelitian exploratory, nilai *Cronbach Alpha* > 0,6

**Tabel 5.** Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha	Kesimpulan
Budaya Organisasi (X3)	<b>0,816</b>	Sangat Reliabel

Kepemimpinan (X2)	<b>0,747</b>	Reliabel
Kepuasan Kerja (Z)	<b>0,829</b>	Sangat Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	<b>0,884</b>	Sangat Reliabel
Motivasi (X1)	<b>0,854</b>	Sangat Reliabel

Sumber: Data primer diolah (2024)

Berdasarkan ketentuan *Cronbach Alpha* yang dikemukakan oleh Dahlan et al, (2014), variabel dalam penelitian ini dikatakan reliabel untuk variable Kepemimpinan (X2) karena nilai *Cronbach Alpha* yang dimiliki sebesar 0,747 dan variabel yang lain sangat reliabel karena nilai *Cronbach Alpha* yang dimiliki di atas 0,8.

### **Composite Reliability**

Nilai pada *composite reliability*

dapat digunakan dalam menguji nilai reliabilitas masing-masing indikator pada suatu variabel. Hair et al. (2010) menyatakan bahwa nilai *composite reliability* harus  $> 0,70$  walaupun nilai 0,60 masih bisa diterima. Sejalan dengan Ghazali (2020), nilai yang digunakan untuk mengukur *Composite Reliability*  $> 0,7$ . Suatu konstruk dapat dikatakan memiliki nilai reliabilitas yang tinggi jika nilai *composite reliability*  $> 0,70$ .

**Tabel 5.** Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability	Rule of Thumb	Kesimpulan
Budaya Organisasi (X3)	<b>0,878</b>	0,700	Reliabel
Kepemimpinan (X2)	<b>0,836</b>	0,700	Reliabel
Kepuasan Kerja (Z)	<b>0,886</b>	0,700	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	<b>0,916</b>	0,700	Reliabel
Motivasi (X1)	<b>0,901</b>	0,700	Reliabel

Sumber: Data primer diolah (2024)

Pada table *Composite Reliability* di atas menunjukkan bahwa variabel yang ada dalam penelitian ini adalah reliabel karena memiliki nilai lebih besar 0,7.

### **Uji Model Struktural (*Inner Model*)**

#### **R Square**

**Tabel 6.** Koefisien Determinasi R Square

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja (Z)	0,508	0,501
Kinerja Karyawan (Y)	0,696	0,690

Sumber: Data primer diolah (2024)

Dari tabel di atas dapat diketahui nilai koefisien determinasi (R-Square) pada variabel Kepuasan Kerja (Z) adalah sebesar 0,508, hal ini menunjukkan bahwa semua variabel independen/bebas (Motivasi Ekstrinsik, Kepemimpinan

dan Budaya Organisasi) mampu menjelaskan variabel mediasi Kepuasan Kerja sebesar 50,8%. Sedangkan sisanya sebesar 49,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian atau dianggap sebagai kesalahan.

Kemudian, nilai koefisien determinasi (*R-Square*) pada variabel Kinerja Karyawan (Y) adalah sebesar 0,696, hal ini menunjukkan bahwa semua variable independen/bebas (Motivasi Ekstrinsik, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi) mampu menjelaskan 69,6% terhadap Kinerja Karyawan (Y). Sedangkan sisanya 30,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini atau dianggap sebagai kesalahan.

### Analisis Regresi Linier

Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Berikut model analisis regresi linier pada penelitian ini:

#### Model 1

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 \quad (1)$$

$$\text{Kinerja Karyawan} = -0,030 X_1 + 0,219 X_2 + 0,569 X_3$$

Rumus diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Nilai koefisien  $X_1$  ( $b_1$ ) sebesar -0,030 dengan nilai negatif. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan Motivasi Ekstrinsik sebesar 1 satuan maka Kinerja Karyawan akan menurun sebesar 0,030.
- Nilai koefisien  $X_2$  ( $b_2$ ) sebesar 0,219 dengan nilai positif. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan Kepemimpinan total sebesar 1 satuan maka Kinerja Karyawan akan meningkat sebesar 0,219.
- Nilai koefisien  $X_3$  ( $b_3$ ) sebesar 0,569 dengan nilai positif. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan Budaya

Organisasi sebesar 1 satuan maka Kinerja Karyawan akan meningkat sebesar 0,569.

#### Model 2

$$Z = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 \quad (2)$$

$$\text{Kepuasan Kerja} = 0,147 X_1 + 0,056 X_2 + 0,578 X_3$$

Rumus diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Nilai koefisien  $X_1$  ( $b_1$ ) sebesar 0,147 dengan nilai positif. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan Motivasi Ekstrinsik sebesar 1 satuan maka Kepuasan Kerja akan meningkat sebesar 0,147 satuan.
- Nilai koefisien  $X_2$  ( $b_2$ ) sebesar 0,056 dengan nilai positif. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan Kepemimpinan total sebesar 1 satuan Kepuasan Kerja akan meningkat sebesar 0,056 satuan.
- Nilai koefisien  $X_3$  ( $b_3$ ) sebesar 0,578 dengan nilai positif. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan Budaya Organisasi sebesar 1 satuan maka Kepuasan Kerja akan meningkat sebesar 0,578 satuan.

#### Pengujian Goodness of Fit (GoF)

SRMR adalah Standardized root mean square residual yang merupakan alat ukuran fit model (kecocokan model). Syarat yang digunakan adalah nilai SRMR dibawah 0,08 menunjukan model fit (cocok) sedangkan nilai SRMR antara 0,08 sampai dengan 0,10 masih dapat diterima (Yamin, 2021:14)

**Tabel 7. Fit Summary**

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,091	0,091

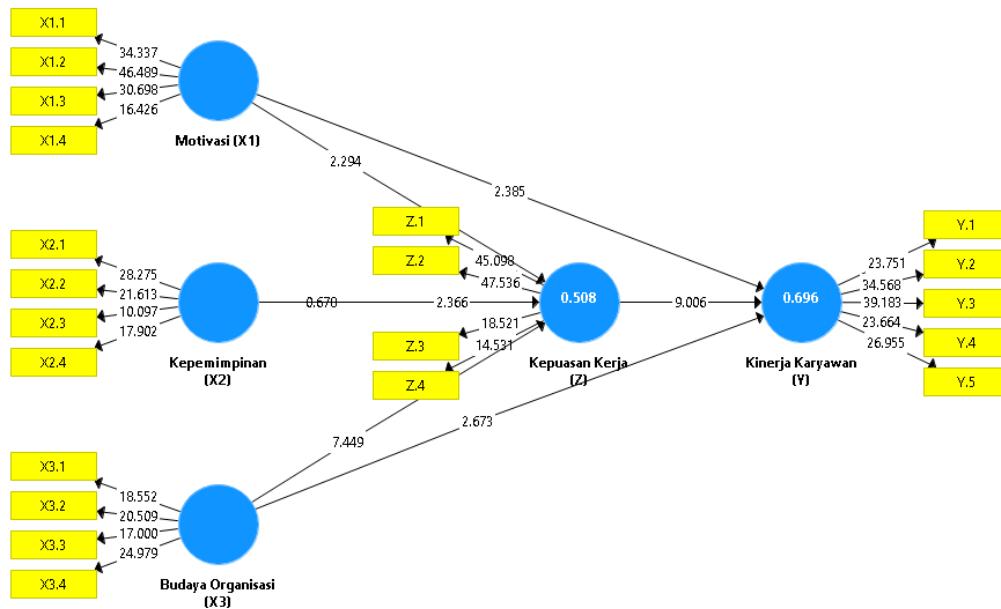
Sumber: Data primer diolah (2024)

Tabel di atas menunjukkan nilai SRMR sebesar 0,091, artinya model tersebut masih dapat diterima.

#### Uji Hipotesis

*T-Statistics* dalam uji inner model berguna untuk menguji signifikansi pada hipotesis. Pengujian hipotesis dapat dilihat dari *output bootstrapping*. Hasil uji *output*

bootstrapping ditunjukkan pada gambar di bawah ini:



**Gambar 2. Bootstrapping (Inner Model)**

Dalam uji hipotesis dengan menggunakan taraf alpha 5% (0,05), maka nilai kritis pada T-Statistics adalah 1,96. Artinya, apabila nilai T-Statistics yang diperoleh berada di rentang antara -1,96 sampai dengan 1,96 maka hipotesis

tersebut tidak signifikan. Tetapi sebaliknya, jika nilai T- Statistics < -1,96 atau > 1,96 maka hipotesis tersebut signifikan.

### Pengujian Hipotesis

#### Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

**Tabel 8.** Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

H	Total Effect	Path coefficient	T Statistics (/O/STDEV/)	P Values	Keterangan
H1	Motivasi (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	0,147	2,294	<b>0,022</b>	Signifikan
H2	Kepemimpinan (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	0,056	0,678	<b>0,498</b>	Tidak signifikan
H3	Budaya Organisasi (X3) -> Kepuasan Kerja (Z)	0,578	7,449	<b>0,000</b>	Signifikan
H4	Motivasi (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	-0,030	0,450	<b>0,653</b>	Tidak signifikan
H5	Kepemimpinan (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,219	2,428	<b>0,016</b>	Signifikan
H6	Budaya Organisasi (X3) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,569	7,443	<b>0,000</b>	Signifikan
H7	Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,603	9,006	<b>0,000</b>	Signifikan

Sumber: Data primer diolah (2024)

Pengujian Hipotesis 1: Motivasi berpengaruh terhadap Kepuasan

Kerja.

Berdasarkan hasil pengujian

hipotesis 1 nilai *path coefficient* Motivasi terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,147 (positif). Peningkatan satu satuan Motivasi akan meningkatkan Kepuasan Kerja sebesar 14,7%. Selain itu, hasil pengujian hipotesis tersebut memiliki nilai *T-Statistics* sebesar 2,294. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis tersebut memiliki pengaruh yang signifikan karena nilai *T-Statistics*  $> 1,96$  dengan *P-value* sebesar  $0,022 < 0,05$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Motivasi secara signifikan memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja sehingga: **Hipotesis 1: Motivasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja diterima.**

#### **Pengujian Hipotesis 2: Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 2 nilai *path coefficient* Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,056 (positif). Peningkatan satu satuan Kepemimpinan akan meningkatkan Kepuasan Kerja sebesar 5,6%. Hasil pengujian hipotesis tersebut memiliki nilai *T-Statistics* sebesar 0,678. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis tersebut tidak berpengaruh karena nilai *T-Statistics*  $< 1,96$  dengan *P-value*  $0,498 > 0,05$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja sehingga: **Hipotesis 2: Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja ditolak.**

#### **Pengujian Hipotesis 3: Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 3 nilai *path coefficient* Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,578 (positif). Peningkatan satu satuan Budaya Organisasi akan meningkatkan Kepuasan Kerja sebesar 57,8%. Selain itu, hasil pengujian hipotesis tersebut memiliki nilai *T-*

*Statistics* sebesar 7,449. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis tersebut memiliki pengaruh yang signifikan karena nilai *T-Statistics*  $> 1,96$  dengan *P-value*  $0,000 < 0,05$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi secara signifikan memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja sehingga: **Hipotesis 3: Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja diterima.**

#### **Pengujian Hipotesis 4: Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 4 nilai *path coefficient* Motivasi terhadap Kinerja Karyawan sebesar -0,030 (negatif). Peningkatan satu satuan Lingkungan Kerja akan meningkatkan Komitmen Organisasi sebesar 3%. Selain itu, hasil pengujian hipotesis tersebut memiliki nilai *T-Statistics* sebesar 0,450, hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis tersebut tidak memiliki pengaruh karena nilai *T-Statistics*  $< 1,96$  dengan *P-value*  $0,653 > 0,05$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Motivasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan sehingga:

**Hipotesis 4: Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan ditolak.**

#### **Pengujian Hipotesis 5: Kepemimpinan berpengaruh Kinerja Karyawan.**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 5 nilai *path coefficient* Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,219 (positif). Selain itu, hasil pengujian hipotesis tersebut memiliki nilai *T-Statistics* sebesar 2,428. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis tersebut memiliki pengaruh karena nilai *T-Statistics*  $> 1,96$  dengan *P-value* sebesar  $0,016 < 0,05$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan sehingga **Hipotesis 5: Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan diterima.**

#### **Pengujian Hipotesis 6: Budaya**

### Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 6 nilai *path coefficient* Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,569 (positif). Peningkatan satu satuan Budaya Organisasi akan meningkatkan Kinerja Karyawan sebesar 56,9%. Selain itu, hasil pengujian hipotesis tersebut memiliki nilai *T-Statistics* sebesar 7,443. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis tersebut memiliki pengaruh karena nilai *T-Statistics*  $> 1,96$  dengan *P-value* sebesar  $0,000 < 0,05$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan sehingga:

Hipotesis 6: Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan diterima.

### Pengujian Hipotesis 7: Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 7 nilai *path coefficient* Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,603 (positif). Peningkatan satu satuan Kepuasan Kerja akan meningkatkan Kinerja Karyawan sebesar 60,3%. Selain itu, hasil pengujian hipotesis tersebut memiliki nilai *T-Statistics* sebesar 9,006. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis tersebut memiliki pengaruh karena nilai *T-Statistics*  $> 1,96$  dengan *P-value* sebesar  $0,000 < 0,05$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan sehingga:

Hipotesis 7: Kepuasan Kerja

berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan diterima.

### Pengujian Hipotesis Pengaruh tidak Langsung

Menurut Capeda et. al. (2018) dalam (Musyaffi, dkk, 2022), untuk menganalisis efek mediasi diharuskan untuk melihat perubahan pengaruh dari hubungan langsung (*direct effects*) ke hubungan tidak langsung (*indirect path*). Terdapat tiga kategori untuk menganalisis efek mediasi yaitu:

#### No Mediation

Analisa pengujian ini, jika ditemukan bahwa *direct path* (hubungan langsung) antara variabel eksogen dan endogen memiliki pengaruh signifikan, namun *indirect path* (hubungan melalui mediasi) tidak signifikan, dapat disimpulkan bahwa tidak ada efek mediasi atau hanya terdapat efek langsung.

#### Full Mediation

Analisis pengujian ini berlaku jika *direct path* (hubungan langsung) antara variabel eksogen dan endogen memiliki pengaruh tidak signifikan namun *indirect path* (hubungan melalui mediasi) signifikan dan dapat disimpulkan bahwa terdapat full mediation atau peran penting pada variabel mediasi.

#### Partial Mediation

Analisis pengujian ini berlaku jika *direct path* (hubungan langsung) antara variabel eksogen dan endogen memiliki pengaruh signifikan namun *indirect path* (hubungan melalui mediasi) memiliki pengaruh signifikan dan dapat disimpulkan bahwa variabel mediasi tidak berperan sepenuhnya atau disebut *partial mediation*.

**Tabel 9.** Hasil Uji Hipotesis Pengaruh tidak Langsung

H	Total Effect	Path coefficient	T Statistics (/O/STDEV)	P Values	Keterangan	Peran Mediasi
H8	Motivasi (X1) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,089	2,176	0,030	Signifikan	Full Mediation
H9	Kepemimpinan (X2) -> Kepuasan Kerja	0,034	0,675	0,500	Tidak Signifikan	No Mediation

	(Z) -> Kinerja Karyawan (Y)					
H10	Budaya Organisasi (X3) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,349	5,529	0,000	Signifikan	<i>Partial Mediation</i>

Sumber: Data primer diolah (2024)

**Pengujian Hipotesis 8: Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 8 nilai *path coefficient* Motivasi melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,089 (positif). Peningkatan satu satuan Motivasi akan meningkatkan Kinerja Karyawan sebesar 8,9%. Hasil pengujian hipotesis tersebut memiliki nilai *T-Statistics* sebesar 2,176. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis tersebut memiliki pengaruh nilai *T-Statistics*  $> 1,96$  dengan *P-value* sebesar  $0,030 < 0,05$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa melalui Kepuasan Kerja, Motivasi secara signifikan memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan sehingga: Hipotesis 8: Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja **diterima**.

**Pengujian Hipotesis 9: Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 9 nilai *path coefficient* Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebesar 0,034 (positif). Hal tersebut dapat diinterpretasikan bahwa melalui Kepuasan Kerja, Kepemimpinan dapat meningkatkan nilai Kinerja Karyawan sebesar 3,4%. Sedangkan, hasil pengujian hipotesis tersebut memiliki nilai *T-Statistics* sebesar 0,675. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis tersebut memiliki pengaruh yang signifikan karena nilai *T-Statistics*  $<$

1,96 dengan *P-value* sebesar  $0,500 > 0,05$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa melalui Kepuasan Kerja, Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan sehingga: Hipotesis 9: Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja **ditolak**.

**Pengujian Hipotesis 10: Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 10 nilai *path coefficient* Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebesar 0,349 (positif). Peningkatan satu satuan *coefficient* Budaya Organisasi melalui Kepuasan Kerja akan meningkatkan Kinerja Karyawan sebesar 34,9%. Selain itu, hasil pengujian hipotesis tersebut memiliki nilai *T-Statistics* sebesar 5,529. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis tersebut memiliki pengaruh nilai *T-Statistics*  $> 1,96$  dengan *P-value* sebesar  $0,000 < 0,05$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa melalui Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan sehingga:

Hipotesis 10: Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja **diterima**.

**Kesimpulan Hipotesis**

Dari pengujian hipotesis sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan seperti yang ditunjukkan pada tabel kesimpulan hipotesis berikut:

**Tabel 10.** Kesimpulan Hipotesis

<b>H</b>	<b>Total Effect</b>	<b>T Statistics</b>	<b>Keterangan</b>
H1	Motivasi (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	T Statistics = 2,294 > t tabel = 1,96 dan nilai p values 0,022 < alpa = 0,05	Positif dan Signifikan
H2	Kepemimpinan (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	T statistics = 0,678 < t tabel = 1,96 dan p values = 0,498 > alpa = 0,05	Positif Tidak signifikan
H3	Budaya Organisasi (X3) -> Kepuasan Kerja (Z)	T statistics = 7,449 > t tabel = 1,96 dan p values = 0,000 < alpa = 0,05	Positif dan Signifikan
H4	Motivasi (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	T statistics = 0,450 < t tabel = 1,96 dan p values = 0,653 > alpa = 0,05	Positif Tidak signifikan
H5	Kepemimpinan (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	T Statistics = 2,428 > t tabel = 1,96 dan P values = 0,016 < alpa = 0,05	Positif dan Signifikan
H6	Budaya Organisasi (X3) -> Kinerja Karyawan (Y)	T Statistic = 7,443 > t tabel = 1,96 dan P Values = 0,000 < alpa = 0,05	Positif dan Signifikan
H7	Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	T Statistics = 9,006 > t tabel = 1,96 dan P values = 0,000 < alpa = 0,05	Positif dan Signifikan
H8	Motivasi (X1) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	T Statistics = 2,176 > t tabel = 1,96 dan P Values = 0,030 < alpa = 0,05	Positif dan Signifikan
H9	Kepemimpinan (X2) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	T Statistics = 0,675 < t tabel = 1,96 dan P Values 0,500 > alpa = 0,05	Positif Tidak Signifikan
H10	Budaya Organisasi (X3) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	T Statistic = 5,529 > t tabel = 1,96 dan P Values 0,000 < alpa = 0,05	Positif dan Signifikan

Sumber: Data primer diolah (2024)

### Pembahasan Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah yang menjadi dasar penelitian dan juga hipotesis yang sebelumnya telah ditetapkan oleh peneliti, berikut merupakan pembahasan sesuai dengan hasil yang telah di uji oleh peneliti.

### Rujukan Hasil Penelitian Pengaruh Motivasi terhadap kepuasan Kerja

Pada uji t diperoleh hasil bahwa Motivasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Artinya, semakin besar nilai Motivasi maka nilai Kepuasan Kerja akan semakin tinggi. Karyawan yang termotivasi untuk mencapai tujuan pribadi, seperti pengembangan karier, peningkatan keterampilan, atau

pencapaian target tertentu, cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaannya saat mereka melihat kemajuan dalam tujuan tersebut. Motivasi, baik intrinsik maupun ekstrinsik, berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang termotivasi cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka, lebih terlibat, dan lebih berkomitmen terhadap organisasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan yang memotivasi karyawan untuk mencapai kepuasan kerja yang tinggi.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Maria, dkk., (2019) yang menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dapat dilihat pada nilai thitung yang mencapai 5,020 diatas nilai ttabel sebesar 1,660.

### **Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja**

Pada uji t diperoleh hasil bahwa Kepemimpinan tidak mempengaruhi Kepuasan Kerja. Artinya, gaya kepemimpinan yang diterapkan di PT ERHA tersebut belum mampu Meningkatkan kepuasan kerja. Meskipun kepemimpinan biasanya dianggap memiliki pengaruh yang besar terhadap kepuasan kerja karyawan, ada pandangan bahwa dalam beberapa konteks tertentu, kepemimpinan mungkin tidak memiliki pengaruh yang signifikan. Faktor-faktor seperti kemandirian karyawan, budaya organisasi yang kuat, struktur kerja yang terorganisir, dominasi faktor eksternal, dan pengaruh rekan kerja dapat mengurangi peran kepemimpinan dalam memengaruhi kepuasan kerja. Namun, secara keseluruhan, kepemimpinan tetap menjadi elemen penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Restanti (2020) yang hasilnya menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Bappeda Kabupaten Bojonegoro.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Pada uji t diperoleh hasil bahwa Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan PT ERHA. Hal tersebut dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi nilai Budaya Organisasi maka akan meningkatkan nilai Kepuasan Kerja. budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Budaya yang mendukung, adil, komunikatif, dan sejalan dengan

nilai serta harapan karyawan cenderung meningkatkan kepuasan kerja. Sebaliknya, budaya yang tidak sesuai dengan ekspektasi karyawan dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja dan memicu keinginan untuk meninggalkan organisasi. Oleh karena itu, membangun budaya organisasi yang positif dan inklusif adalah kunci untuk menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan dan produktif. Ketika budaya organisasi mendukung kebutuhan, nilai, dan harapan karyawan, tingkat kepuasan kerja mereka cenderung meningkat. Sebaliknya, budaya yang tidak selaras dengan harapan karyawan dapat menyebabkan ketidakpuasan dan bahkan turnover.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Umi Kalsum, Harlen dan Machasin, dkk., (2022) bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja pada RSIA ERIA Bunda Pekanbaru. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sandy, dkk., (2023). Hal ini berarti semakin suportif dan positif budaya organisasi maka akan meningkatkan kepuasan kerja.

### **Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan**

Pada hasil uji t diketahui bahwa Motivasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT ERHA. Artinya, Motivasi yang dilakukan tidak dapat Meningkatkan Kinerja Karyawan. Meskipun motivasi biasanya dianggap penting untuk kinerja karyawan, ada situasi di mana faktor-faktor lain seperti struktur pekerjaan, teknologi, pengawasan ketat, insentif eksternal, dan kesejahteraan karyawan dapat lebih menentukan kinerja. Dalam konteks ini, motivasi mungkin tidak selalu menjadi faktor yang berpengaruh langsung terhadap kinerja. Namun, secara umum, motivasi tetap penting dalam mendorong kinerja optimal dalam banyak situasi kerja. Dalam pekerjaan yang sangat terstruktur dengan prosedur yang ketat dan tugas yang rutin, kinerja karyawan mungkin lebih tergantung pada kepatuhan terhadap prosedur daripada pada motivasi.

Di lingkungan ini, bahkan karyawan dengan motivasi rendah bisa tetap berkinerja baik karena mereka hanya mengikuti aturan dan prosedur yang telah ditetapkan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sugiono, dkk., (2021) bahwa Motivasi kerja terbukti tidak berpengaruh positif dan nyata terhadap kinerja karyawan PT. Wibee Indoedu Nusantara.

### **Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

Pada uji t diperoleh hasil bahwa Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Artinya, jika nilai Kepemimpinan meningkat maka akan meningkatkan Kinerja Karyawan. Pemimpin yang efektif memberikan visi yang jelas dan arahan yang tepat bagi tim mereka. Pemimpin yang baik mampu memotivasi dan menginspirasi karyawan untuk mencapai potensi penuh mereka. Pemimpin yang berperan sebagai pembina membantu karyawan dalam pengembangan keterampilan dan pengetahuan mereka. Melalui dukungan, dorongan, dan pengakuan atas prestasi, pemimpin dapat meningkatkan semangat kerja karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka.

Pemimpin yang efektif membuat keputusan yang tepat dan adil, yang memengaruhi efisiensi dan produktivitas tim. Pemimpin yang memberdayakan karyawan dengan memberikan otonomi dalam pekerjaan mereka dapat meningkatkan kinerja. Pemimpin yang mampu berkomunikasi secara efektif menciptakan lingkungan kerja yang terbuka dan transparan. Pemimpin yang efektif dalam mengelola konflik dan menyelesaikan masalah di tempat kerja dapat menjaga lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Oleh karena itu, kualitas kepemimpinan dalam sebuah organisasi sangat penting untuk mencapai kinerja optimal dari para karyawan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh

Firmansyah & Maria, (2022) bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini mengindikasikan bahwa semakin tingginya intensitas kepemimpinan yang diberikan kepada karyawan PT. The Univenus Serang, maka semakin tinggi juga kinerja karyawan pada PT. The Univenus Serang

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

Berdasarkan hasil uji t diperoleh hasil bahwa Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT ERHA. Hal tersebut dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi nilai Budaya Organisasi mampu meningkatkan nilai Kinerja Karyawan. Hasil uji hipotesis 6 ini sesuai dengan yang diharapkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Budaya organisasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi yang positif, mendukung, dan mendorong inovasi serta kerjasama dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Sebaliknya, budaya yang negatif atau tidak mendukung dapat menurunkan motivasi, komitmen, dan pada akhirnya kinerja karyawan. Oleh karena itu, membangun budaya organisasi yang kuat dan positif sangat penting untuk mencapai kinerja yang optimal dalam organisasi.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hidayat, (2019) bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan PT Asuransi Binagriya Upakara. Hal ini dibuktikan dengan t-value  $> t$ -tabel dimana nilai t-valuennya adalah 6,81.

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

Berdasarkan hasil uji t diperoleh hasil bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT ERHA. Kepuasan kerja berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya

cenderung lebih termotivasi, lebih produktif, dan lebih berkomitmen, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan kinerja individu dan organisasi. Kepuasan kerja sering kali terkait dengan kesehatan mental dan fisik yang lebih baik. Karyawan yang merasa puas cenderung mengalami tingkat stres yang lebih rendah, yang memungkinkan mereka untuk bekerja lebih fokus dan produktif. Oleh karena itu, meningkatkan kepuasan kerja merupakan strategi penting bagi organisasi untuk mencapai kinerja yang optimal.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Marcelia, dkk., (2022) bahwa hasil analisis memperlihatkan bahwa kepuasan kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Peran Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediator Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil uji t diperoleh hasil bahwa Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada PT. ERHA. Hubungan antara motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan dapat dijelaskan melalui konsep bahwa motivasi karyawan dapat memengaruhi kinerja mereka secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Motivasi karyawan, baik intrinsik maupun ekstrinsik, berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa puas, mereka cenderung lebih berkomitmen dan termotivasi untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Jadi, motivasi mempengaruhi kinerja karyawan secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Ketika motivasi karyawan tinggi, hal ini sering kali mengarah pada peningkatan kepuasan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk tidak hanya memotivasi karyawan, tetapi

jugalah memastikan bahwa lingkungan kerja mendukung kepuasan mereka, untuk mencapai kinerja yang optimal.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sugiono, dkk., (2021) yang menunjukkan hasil bahwa Motivasi kerja terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

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

Berdasarkan hasil uji t diperoleh hasil bahwa melalui Kepuasan Kerja, Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT ERHA. Artinya adalah pandangan yang mengasumsikan bahwa Kepuasan Kerja tidak sepenuhnya menengahi atau menghilangkan pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. Ada situasi di mana kepemimpinan tidak memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi melalui pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Jika kepuasan kerja sudah sangat tinggi dan stabil, perubahan dalam kepemimpinan mungkin tidak banyak memengaruhi kinerja karyawan karena karyawan sudah merasa cukup puas dengan kondisi mereka.

Dalam situasi di mana kepuasan kerja menjadi faktor dominan yang memengaruhi kinerja, pengaruh kepemimpinan mungkin menjadi kurang signifikan. Jika karyawan sudah merasa sangat puas dengan pekerjaannya karena berbagai alasan seperti insentif, lingkungan kerja, atau hubungan antar rekan kerja maka kepemimpinan mungkin tidak lagi menjadi penentu utama kinerja mereka. Dalam beberapa konteks, kepuasan kerja dapat menjadi faktor yang begitu dominan dalam menentukan kinerja karyawan sehingga pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja menjadi kurang signifikan atau bahkan tidak ada. Namun, pandangan ini bergantung pada asumsi bahwa kepuasan kerja telah mencapai tingkat yang sangat tinggi dan stabil, sehingga kepemimpinan tidak lagi memiliki peran utama dalam memengaruhi kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sugiono & Lumban Tobing, (2021) Pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja juga menunjukkan hasil yang positif. Namun hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung, sehingga peningkatan pelaksanaan manajerial yang dilakukan melalui kepuasan kerja tidak memberikan dampak yang lebih besar jika dibandingkan dengan hasil pelaksanaan manajerial yang langsung terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil uji t diperoleh hasil bahwa Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh ini dapat dimediasi oleh kepuasan kerja. Budaya organisasi yang positif menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi. Kepuasan kerja ini, pada gilirannya, mendorong kinerja yang lebih baik. Misalnya, budaya yang mendorong inovasi dapat membuat karyawan merasa terinspirasi dan puas, yang kemudian meningkatkan kreativitas dan produktivitas mereka.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sugiono & Lumban Tobing, ( 2021) yang menunjukkan bahwa Budaya Organisasi secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan

pembahasan pada bab sebelumnya mengenai Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT ERHA, dapat disimpulkan bahwa:

1. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Artinya, semakin tinggi nilai motivasi maka akan meningkatkan kepuasan kerja.
2. Kepemimpinan berpengaruh positif tetapi tidak terhadap Kepuasan kerja. Artinya, gaya kepemimpinan yang dilakukan tidak mempengaruhi kepuasan kerja karyawan terhadap organisasi.
3. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin meningkatnya nilai budaya maka akan kepuasan kerja juga akan meningkat.
4. Motivasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan, hal ini berarti bahwa nilai motivasi tidak mampu mempengaruhi kinerja karyawan.
5. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, gaya kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja karyawan.
6. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Artinya bahwa nilai budaya organisasi yang meningkat mampu meningkatkan kinerja karyawan.
7. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi nilai kepuasan kerja yang diperoleh karyawan mampu meningkatkan kinerja karyawan.
8. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja, Melalui kepuasan kerja, motivasi dapat meningkatkan kinerja, artinya

- motivasi yang dilakukan akan meningkatkan kepuasan kerja, setelah karyawan merasa puas maka akan meningkatkan kinerja terhadap organisasi.
9. Kepemimpinan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. Melalui kepuasan kerja Kepemimpinan tidak mempengaruhi kinerja karyawan, artinya gaya kepemimpinan yang dilakukan perusahaan belum mampu meningkatkan kepuasan kerja, pada akhirnya tidak mampu meningkatkan kinerja karyawan.
  10. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. Melalui kepuasan kerja, budaya organisasi mampu meningkatkan kinerja karyawan. Semakin tinggi nilai budaya organisasi maka akan meningkatkan kepuasan kerja sehingga kinerja karyawan juga akan meningkat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumberdaya Manusia : Teori, Konsep dan Indikator*. Zanafa Publishing.
- Al-Ayyubi, M. S. (2019). Budaya organisasi tidak berpengaruh pada kinerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7.
- Brahmasari, I. A., & Suprayetno, A. (2009). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 2, 124–135.  
<https://doi.org/10.9744/jmk.10.2.pp.124-135>
- Chin, W. W. (1998). *The Partial Least Squares Aproach to Structural Equation Modeling. Modern Methods for Business Research*.
- Damanik, K., Sinaga, M., Sihombing, S., Hidajat, M., & Prakoso, O. S. (2024). Pengaruh Kualitas Layanan, Kebijakan Publik dan Kepuasan Pelanggan terhadap Loyalitas Pelanggan. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 5(2), 76–85.  
<https://doi.org/10.38035/jmpis.v5i2.1834>
- Fadli, R., & Hasanudin, H. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Tunas Perkasa Tekindo. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 4(4), 301–308.  
<https://doi.org/10.54371/jiip.v4i4.274>
- Firmansyah, N. A., & Maria, V. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. The Univenus Serang. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 2(12), 3841–3848.
- Ghozali. (2020). *Structrural Equation Modeling Metode Alternatif dengan PLS* (Universita).
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program Pmart PLS 3.0* (2nd ed.). Universitas Diponegoro.
- Hair, Joseph F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Ronald, & Tatham, L. (2010). *Multivariate Data Analysis* (Seven). Pearson Education Inc.
- Handoko, T. H. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE.
- Hasibuan, M. S. . (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hidayat, A. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadapa Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmiah Ebank*, 2(juni), 17–27.  
<https://www.jurnal.akptahuna.ac.id/index.php/ekbank/article/view/12/12>
- Indraningrat, A. A. N., Widayani, A. A. D., & Vipraprastha, T. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi dan Kerjasama Tim terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pergi Berlibur Indonesia. *Jurnal EMAS*, 3(3), 23–34.

- Maduningtias, L., Narimawati, U., Affandi, A., Priadana, S., & Erlangga, H. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Indomarco Pristama Kebayoran Lama. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(4), 1206–1213.  
<https://doi.org/10.54371/jiip.v5i4.547>
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Cetakan 14). PT. Remaja Rosdakarya.
- Marcelia, E., Efendi, S., & Sugiono, E. (2022). Pengaruh kompensasi, motivasi dan lingkungan kerja, terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening di PLTGU Proyek Muara Tawar. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 5(2), 598–613.  
<https://doi.org/10.32670/fairvalue.v5i2.2319>
- Maria, E., Handri, M., & Purnama, A. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. ISS Indonesia Cabang Medan. *Jurnal Ilmiah Maksitek*, 4(2), 5.  
<https://makarioz.sciencemakarioz.org/index.php/JIM/article/view/83/80>
- Nitisemito, A. S. (2008). *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)* (Kelima). Ghalia Indonesia.
- Nurhuda, A., Sardjono, S., & Purnamasari, W. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Anwar Medika Jl. Raya Bypass Krian Km. 33 Balongbendo – Sidoarjo. *IQTISHADEquity Jurnal MANAJEMEN*, 1(1).  
<https://doi.org/10.51804/iej.v1i1.355>
- Priyadi, I. M. M., Sukmana, I. T., & Komalasari, Y. (2022). The Influence of Work Motivation, Leadership and Organizational Culture on Employee Job Satisfaction at COMO Uma Canggu Hotel. *Jurnal Ekonomika, Bisnis, Dan Humaniora*, 1(01), 241–249.
- Putka, D. J., & Sackett, P. R. (2010). *Reliability and Validity*. Handbook of employee selection: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Ramadhan, H., Lumbanraja, P., & Sinulingga, S. (2021). Analysis of the Effect of Competence and Soft Skill on Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variable at the Regional Social Services of South Tapanuli Regency. *International Journal of Research and Review*, 8(8), 290–298.  
<https://doi.org/10.52403/ijrr.20210840>
- Restanti, E. Y., Indrawati, M., & Muninghar, M. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Bappeda Kabupaten Bojonegoro. *Jurnal Mitra Manajemen*, 4(5), 732–744.  
<https://doi.org/10.52160/ejmm.v4i5.395>
- Riandi, R. (2021). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan PT Maha Manggala Makmur. *Jurnal Ekonomi*, 3(2), 252–259.
- Ristiana, Z. (2016). Fitriani, Pengaruh Komunikasi Internal dan Lingkungan Kerja terhadap Komitmen Organisasi. *Gajah Putih Journal of Economic Review*, 1–10.  
<https://www.jurnal.ugp.ac.id/index.php/gpjer/article/view/65>
- Rivai, & Sagala. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik* (Kedua). Rajawali press.
- Rivai, V. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan* (PT. Raha G).
- Robbins, S. P. . J. (2016). *Perilaku*

- Organisasi.* Ufuk Timur.
- Sahir, S. H. (2021). *Metodologi Penelitian*. Penerbit KBM Indonesia.
- Sugiono, E., Efendi, S., & Al-Afgani, J. (2021). Pengaruh motivasi kerja, kompetensi, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasaan kerja pt. wibee indoedu nusantara (pustaka lebah) i Jakarta. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen Ekonomi)*, 5(1), 718–734.
- Sugiono, E., & Lumban Tobing, G. I. (2021). Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 4(2), 389–400. <https://doi.org/10.36407/jmsab.v4i2.413>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alphabet.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (11th ed.). Prananda Media Group.
- Ulifah, M., & Mahfudiyanto. (2021). Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Astra Infra Solution Mojokerto. *BIMA : Journal of Business and Innovation Management*, 3(3), 299–312. <https://doi.org/10.33752/bima.v3i3.5489>
- Vebranis, S., M, A., & Haryati, R. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bumi Sarimas Indonesia Kabupaten Padang Pariaman. *Jurnal Matua*, 3(3), 539–548.
- Zahriyah, U. W., & Dkk. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 2.