JURNAL ILMIAH MANAJEMEN DAN KEWIRAUSAHAAN Vol 6 No 2 Oktober 2026 pp 57-68
p-ISSN : 2808-876X (print)
e-ISSN : 2798-1312 (online)
http://journal.politeknik-pratama.ac.id/index.php/IMK

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Tirta Utama Abadi

Bella Febiyani [1]
[1] Universitas Catur Insan Cendekia
Jl. Kesambi No.202, Drajat, Kec. Kesambi, Kota Cirebon, Jawa Barat 45133
e-mail: bella.febiyani.mj.22@cic.ac.id

ARTICLE INFO

Article history:
Received 31 Agustus 2026
Received in revised form 11 September 2026
Accepted 26 September 2026
Available online 1 Oktober 2026

Keywords:
Leadership style;
Word culture;
Job satisfaction;

* *korespondensi : bella.febiyani.mj.22@cic.ac.id*
DOI : https://doi.org/10.51903/n0vrv149

ABSTRACT

Job satisfaction is one of the important factors that can influence employee performance and productivity within an organization. The level of employee job satisfaction is affected by various factors, including leadership style and work culture implemented within the company. This study aims to analyze the effect of leadership style and work culture on employee job satisfaction at PT Tirta Utama Abadi. This study employed a quantitative research method with a survey approach. Data were collected through questionnaires distributed to 70 employees of PT Tirta Utama Abadi selected using the Simple Random Sampling technique. Data analysis was conducted using the Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) method with the assistance of SmartPLS software. Based on the findings, it can be concluded that leadership style and work culture have a positive and significant effect on employee job satisfaction at PT Tirta Utama Abadi. Therefore, the company is encouraged to continuously improve leadership quality and maintain a positive work culture in order to enhance employee job satisfaction.

Abstrak

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang dapat memengaruhi kinerja dan produktivitas karyawan dalam suatu organisasi. Tingkat kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya gaya kepemimpinan dan budaya kerja yang diterapkan dalam perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Tirta Utama Abadi.Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survei. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 70 karyawan PT Tirta Utama Abadi yang dipilih menggunakan teknik Simple Random Sampling. Analisis data dilakukan menggunakan metode Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan aplikasi SmartPLS. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Tirta Utama Abadi. Oleh karena itu, perusahaan perlu mempertahankan dan meningkatkan kualitas kepemimpinan serta budaya kerja yang positif guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan

Kata Kunci: gaya kepemimpinan; budaya kerja; kepuasan kerja.

p-ISSN : 2808-876X e-ISSN : 2798-1312

1. PENDAHULUAN

Keberhasilan dan kelangsungan hidup perusahaan sangat bergantung pada sumber daya manusia (SDM) yang secara aktif terlibat dalam seluruh kegiatan operasional. Salah satu indikator penting efektivitas pengelolaan SDM adalah kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan bentuk perasaan senang atau penilaian positif karyawan terhadap profesi dan karakteristik tugasnya [8]. Karyawan yang puas cenderung memiliki produktivitas tinggi dan loyalitas yang kuat terhadap perusahaan.

Dua faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja adalah gaya kepemimpinan dan budaya kerja. Kepemimpinan berfokus pada bagaimana seorang pemimpin mengarahkan dan menyelaraskan pemahaman anggota organisasi mengenai penyelesaian tugas untuk mencapai tujuan bersama [17]. Gaya kepemimpinan yang tepat menciptakan suasana kerja kondusif dan memperkuat hubungan kerja, sedangkan kepemimpinan yang tidak efektif memicu konflik dan menurunkan semangat kerja. Sementara itu, budaya kerja—yang mencakup nilai dasar, keyakinan, dan kebiasaan bersama—berperan mengarahkan perilaku anggota organisasi [3]. Budaya kerja yang positif dapat mendorong kerja sama tim dan produktivitas, sedangkan budaya kerja yang buruk menciptakan ketidaknyamanan operasional.

PT Tirta Utama Abadi merupakan perusahaan distributor resmi produk Danone (Aqua, Vit, dan Mizone) yang berlokasi di Kabupaten Cirebon. Sebagai perusahaan distribusi dengan ritme operasional yang padat, penerapan gaya kepemimpinan dan budaya kerja yang efektif sangat dibutuhkan. Namun, berdasarkan wawancara pra-penelitian dengan tiga karyawan divisi gudang (Khairul Ramadhan, Uswatun Hasanah, dan Krisjiana), teridentifikasi sejumlah permasalahan:

Aspek Kepemimpinan: Koordinator divisi dinilai kurang suportif dalam menyelesaikan masalah pekerjaan yang berdampak pada renggangnya hubungan personal, serta pimpinan jarang memberikan arahan dan motivasi karena cenderung menuntut penyelesaian tugas secara cepat tanpa mempertimbangkan kondisi lapangan.

Aspek Budaya Kerja & Kepuasan Kerja: Minimnya kerja sama antar-karyawan, kurangnya perhatian pimpinan terhadap isu di lingkungan kerja, serta maraknya pelanggaran kedisiplinan seperti keterlambatan hadir karyawan.

Mengingat penelitian mengenai gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan kepuasan kerja pada sektor perusahaan distributor di wilayah Cirebon masih terbatas, penelitian ini penting untuk dilakukan. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis **"Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Tirta Utama Abadi"**

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan proses interaktif untuk mengarahkan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang efektif dibuktikan melalui aksi nyata dan pencapaian konkret di lapangan [8]. Orientasi tindakan tersebut membentuk gaya kepemimpinan, yaitu rangkaian metode dan karakter khusus yang digunakan untuk memotivasi anggota demi mencapai target korporasi [4]. Keberhasilan kepemimpinan ditentukan oleh kemampuan menerapkan pendekatan situasional melalui asas keadilan, transparansi, serta kolaborasi [22],[23]. Dengan demikian, gaya kepemimpinan didefinisikan sebagai perilaku dan strategi yang dipilih seorang pemimpin untuk memengaruhi karyawan agar tujuan perusahaan tercapai. Penelitian ini mengacu pada pendekatan kepemimpinan situasional [13], yang mencakup empat perilaku spesifik: Telling (Menjelaskan): Pemimpin mendefinisikan peran serta memberitahukan apa, di mana, bagaimana, dan kapan tugas dilakukan. Selling (Menyediakan): Pemimpin menyediakan instruksi yang terstruktur dan suportif. Participating (Melibatkan): Pemimpin melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan untuk penyelesaian pekerjaan secara efektif. Delegating (Mendelegasikan): Pemimpin memberikan wewenang dan arahan khusus kepada bawahan baik individu maupun kelompok.

p-ISSN : 2808-876X e-ISSN : 2798-1312

2.2. Budaya Kerja

Budaya kerja merupakan sistem pemaknaan bersama yang dianut oleh anggota organisasi sebagai identitas pembeda [15]. Budaya kerja berfungsi menyelaraskan persepsi karyawan dan menciptakan iklim kerja yang suportif [19],[20]. sehingga mampu meningkatkan produktivitas dan motivasi kerja [42]. Berdasarkan sintesis teori, budaya kerja adalah kristalisasi nilai, norma, kebiasaan, dan pola perilaku bersama yang dianut karyawan sebagai pedoman bertindak untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Pengukuran variabel budaya kerja dalam penelitian ini terdiri dari empat dimensi: Tingkat disiplin kerja. Keterbukaan komunikasi. Sikap saling menghargai. Kemampuan kerja sama antar-anggota organisasi [38]

2.3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaan yang dijalani [43],[15]. Perasaan ini muncul dari pemenuhan kebutuhan material maupun nonmaterial di lingkungan kerja [31]. Karyawan yang puas cenderung memiliki kinerja unggul dan tingkat kehadiran yang tinggi, sedangkan minimnya kepuasan memicu tingkat mangkir (absenteeism) hingga keputusasaan kerja (turnover). Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja mencakup kebijakan internal, kenyamanan lingkungan fisik, serta efektivitas kepemimpinan dan budaya kerja [13], [7].

2.4. Kerangka Pemikiran Konseptual dan Pengembangan Hipotesis

2.4.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Kemampuan seorang pemimpin dalam menggerakkan bawahan merupakan determinan utama dalam membentuk kepuasan kerja. Kepemimpinan yang berkualitas mampu membangun lingkungan kerja yang kondusif dan aman, sehingga menstimulasi kenyamanan emosional karyawan.. Selaras dengan hal tersebut, kepuasan kerja berakar pada kondisi emosional positif yang bersumber dari kualitas hubungan antara atasan dan bawahan [2]. Berdasarkan landasan teoretis dan empiris tersebut, diajukan hipotesis berikut:

H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.4.2 Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Budaya kerja yang sehat memegang peranan krusial dalam menentukan tingkat kepuasan kerja karyawan di dalam organisasi. Keterlibatan aktif dalam institusi yang memiliki karakteristik budaya yang adaptif dan suportif terbukti melahirkan kepuasan kerja yang tinggi sekaligus memicu keberhasilan organisasi [9]. Sebaliknya, budaya organisasi yang toksik berisiko menurunkan kepuasan emosional yang berdampak pada penurunan efisiensi perusahaan. Berdasarkan argumentasi ini, diajukan hipotesis berikut:

H2: Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.4.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja secara Simultan terhadap Kepuasan Kerja

Gaya kepemimpinan dan budaya kerja merupakan dua elemen organisasional yang saling bersinergi dalam mengintervensi tingkat kepuasan kerja karyawan. Ketika figur pemimpin mampu menerapkan strategi kepemimpinan yang suportif dan diintegrasikan dengan sistem nilai budaya kerja yang kuat, maka akan tercipta pengalaman kerja yang bermakna, loyalitas tinggi, serta iklim organisasi yang memuaskan. Secara empiris, gaya kepemimpinan dan budaya kerja secara bersama-sama (simultan) memiliki kontribusi pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan [8]. Berdasarkan sintesis teoretis tersebut, diajukan hipotesis berikut:

H3: Gaya kepemimpinan dan budaya kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

3. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian kuantitatif asosiatif ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kepuasan kerja di PT Tirta Utama Abadi.

3.1 Populasi dan Sampel

Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan PT Tirta Utama Abadi yang berjumlah 200 orang. Penentuan ukuran sampel minimal dihitung menggunakan rumus Slovin pada Persamaan (1).

p-ISSN : 2808-876X e-ISSN : 2798-1312

$$\mathbf{n = \frac{N}{1 + N(e)^2}} \quad \mathbf{(1)}$$

Berdasarkan batas toleransi kesalahan (e) sebesar 10%, perhitungan jumlah sampel minimal yang diperlukan adalah:

$$\mathbf{n = \frac{200}{1 + 200(0,10)^2} = 66,67 \approx 70}$$

Pengambilan sampel sebanyak 70 responden dilakukan menggunakan teknik simple random sampling untuk memberikan peluang yang sama bagi setiap anggota populasi.

3.2 Pengumpulan Data

Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner tertutup secara daring via Google Form kepada 70 responden terpilih. Data sekunder pendukung diperoleh dari dokumen internal perusahaan.

3.3 Metode Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 3. Evaluasi model terdiri dari dua tahap:

Model Pengukuran (Outer Model):

a. **V**aliditas Konvergen: Dievaluasi berdasarkan nilai outer loading > 0,7 dan Average Variance Extracted (AVE) > 0,50.
b. Validitas Diskriminan: Dievaluasi menggunakan nilai cross-loading > 0,7.
c. Reliabilitas: Diukur melalui composite reliability dengan nilai batas > 0,70.

Model Struktural (Inner Model):

a. Koefisien Determinasi (R^2): Mengukur besarnya pengaruh variabel independen terhadap dependen, dengan kriteria kuat (≥0,75), sedang (0,50-0,74), dan lemah (0,25-0,49).
b. Koefisien Jalur (Path Coefficient): Menganalisis arah hubungan antarvariabel laten pada rentang -1,0 hingga +1,0.
c. Pengujian Hipotesis: Hipotesis diterima jika statistik uji t>1,96dan nilai p<0,05pada tingkat signifikansi 5%.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek dan Karakteristik Responden

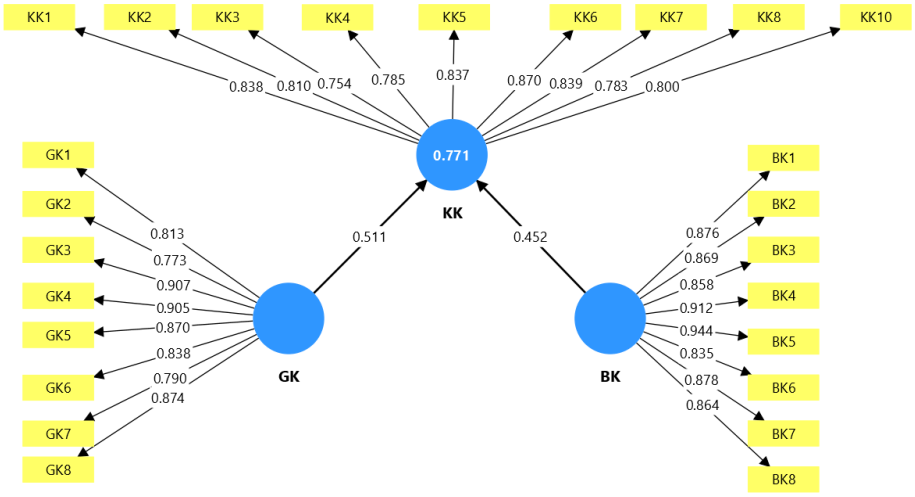
Penelitian ini dilakukan pada PT Tirta Utama Abadi, perusahaan distributor air minum dalam kemasan (Aqua, Vit, dan Mizone) yang berlokasi di Cirebon. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada 70 responden karyawan yang dipilih menggunakan teknik *simple random sampling*.

Secara ringkas, mayoritas responden berasal dari divisi Gudang (27,14%) dan divisi Distribusi (21,43%). Berdasarkan masa kerja, sebagian besar responden telah bekerja selama 1–3 tahun (61,43%), diikuti responden dengan masa kerja < 1 tahun (18,57%), 4–6 tahun (12,86%), dan > 6 tahun (7,14%).

4.2 Hasil Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian model pengukuran dilakukan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas konstruk penelitian. Evaluasi *outer model* diilustrasikan pada Gambar 1.

p-ISSN : 2808-876X e-ISSN : 2798-1312



Gambar 1. Model struktural penelitian (*path diagram*)

Validitas konvergen diukur melalui nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 1, seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* > 0,70 dan nilai AVE > 0,50, sehingga dinyatakan memenuhi kriteria validitas konvergen.

Tabel 1. Hasil pengujian validitas konvergen

Variabel	Indikator	Outer Loading	AVE
Gaya Kepemimpinan (X_1)	GK1	0,813	0,719
	GK2	0,773	
	GK3	0,907	
	GK4	0,905	
	GK5	0,870	
	GK6	0,838	
	GK7	0,790	
	GK8	0,874	
Budaya Kerja (X_2)	BK1	0,876	0,774
	BK2	0,869	
	BK3	0,858	
	BK4	0,912	
	BK5	0,944	
	BK6	0,835	
	BK7	0,878	
	BK8	0,864	
Kepuasan Kerja (Y)	KK1	0,838	0,662
	KK2	0,810	
	KK3	0,754	
	KK4	0,785	
	KK5	0,837	
	KK6	0,870	
	KK7	0,839	
	KK8	0,783	
	KK9	0,800	

p-ISSN : 2808-876X e-ISSN : 2798-1312

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen, seluruh indikator pada variabel gaya kepemimpinan memiliki nilai outer loading >0.70 sehingga dinyatakan valid. Selanjutnya hasil pengujian AVE, seluruh variabel memiliki nilai di atas 0.50 sehingga dapat dinyatakan memenuhi kriteria validitas konvergen.

Selanjutnya uji validitas diskriminan dilakukan menggunakan metode Cross Loading dengan nilai yang diharapkan >0.7. Pada pengujian cross-loading diharapkan nilai loading antara indikator dengan variabel latennya lebih tinggi dibandingkan dengan nilai indikator dengan variabel laten lainnya.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Diskriminan

	Gaya Kepemimpinan	Budaya Kerja	Kepuasan Kerja
GK1	0.813	0.481	0.599
GK2	0.773	0.411	0.514
GK3	0.907	0.587	0.723
GK4	0.905	0.707	0.761
GK5	0.870	0.592	0.719
GK6	0.839	0.522	0.622
GK7	0.790	0.523	0.696
GK8	0.874	0.599	0.800
BK1	0.600	0.876	0.666
BK2	0.563	0.869	0.642
BK3	0.604	0.858	0.656
BK4	0.584	0.912	0.674
BK5	0.602	0.944	0.745
BK6	0.547	0.835	0.643
BK7	0.572	0.878	0.701
BK8	0.577	0.864	0.727
KK1	0.564	0.632	0.838
KK2	0.629	0.745	0.810
KK3	0.521	0.424	0.754
KK4	0.680	0.480	0.785
KK5	0.765	0.558	0.837
KK6	0.804	0.662	0.870
KK7	0.694	0.515	0.839
KK8	0.629	0.820	0.883
KK9	0.601	0.800	0.830

p-ISSN : 2808-876X e-ISSN : 2798-1312

Berdasarkan hasil uji validitas diskriminan pada tabel 2, semua nilai indikator loading pada variabel laten tersebut lebih besar dibandingkan nilai cross-loading pada variabel laten yang lain. Misalnya, nilai loading variabel GK1 dalam Gaya Kepemimpinan mencapai 0,813, yang lebih tinggi dibandingkan nilai loading pada Budaya Kerja (0,481) dan Kepuasan Kerja (0,599). Dengan demikian, syarat discriminant validity terpenuhi.

Selain itu, Pengujian reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai Composite Reliability dan Cronbach Alpha.

Suatu konstruk dikatakan reliabel apabila memiliki nilai >0.70.

Tabel 3. Uji Reliabilitas

	CRONBACH ALPHA	COMPOSITE RELIABILITY (RHO_A)	COMPOSITE RELIABILITY (RHO_C)
GK	0.944	0.951	0.953
BK	0.958	0.960	0.965
KK	0.936	0.940	0.946

Hasil pengujian reliabilitas pada Tabel 3 mengonfirmasi bahwa seluruh variabel memiliki *Cronbach's Alpha* > 0,70 dan *Composite Reliability* > 0,70, sehingga seluruh konstruk terbukti sangat reliabel.

4.3 Hasil Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi *inner model* dilakukan untuk melihat kekuatan penjelasan model (R^2), arah hubungan (*path coefficient*), serta signifikansi pengaruh antarvariabel melalui pengujian *bootstrapping*.

Tabel 2. Hasil pengujian koefisien jalur dan hipotesis

Hubungan Variabel	Path Coefficient	T-Statistics	P-Values	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X_1) → Kepuasan Kerja (Y)	0,511	6,841	0,000	Signifikan
Budaya Kerja (X_2) → Kepuasan Kerja (Y)	0,452	5,477	0,000	Signifikan

Berdasarkan pengujian koefisien determinasi, diperoleh nilai R^2 sebesar 0,771. Hal ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan budaya kerja secara bersama-sama mampu menjelaskan variansi kepuasan kerja karyawan sebesar 77,1% (kategori kuat), sedangkan sisa 22,9% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model.

4.4 Pembahasan

4.4.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian mengonfirmasi bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Nilai koefisien jalur sebesar 0,511 menunjukkan bahwa peningkatan kualitas gaya kepemimpinan diikuti oleh peningkatan kepuasan kerja karyawan. Sebagai perusahaan distributor

p-ISSN : 2808-876X e-ISSN : 2798-1312

dengan ritme operasional yang padat, kejelasan instruksi, pembagian peran, koordinasi pekerjaan, dan dukungan arahan dari atasan menjadi aspek yang penting dalam menciptakan kenyamanan kerja.
Pengaruh gaya kepemimpinan yang lebih besar dibandingkan budaya kerja dapat dipahami karena kepemimpinan berkaitan secara langsung dengan interaksi antara pimpinan dan karyawan dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari. Arahan yang jelas membantu karyawan memahami tugas, tanggung jawab, serta target yang harus dicapai, sedangkan dukungan pimpinan dapat membantu karyawan ketika menghadapi kendala dalam pekerjaan. Interaksi langsung tersebut memungkinkan karyawan merasakan secara nyata bagaimana pimpinan mengarahkan, mendukung, melibatkan, dan memberikan kepercayaan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Temuan tersebut sejalan dengan pendekatan kepemimpinan situasional yang menjadi landasan penelitian [13]. Pendekatan ini menekankan bahwa pemimpin perlu menyesuaikan perilaku kepemimpinannya dengan kondisi dan kebutuhan bawahan. Perilaku Telling dapat memberikan kejelasan mengenai apa, di mana, bagaimana, dan kapan pekerjaan dilakukan, sedangkan Selling mengombinasikan pemberian arahan dengan dukungan kepada karyawan. Selanjutnya, Participating memberikan kesempatan kepada karyawan untuk terlibat dalam penyelesaian pekerjaan, sementara Delegating memberikan kepercayaan dan wewenang kepada karyawan sesuai dengan kemampuan dan kesiapan yang dimiliki.

Dengan demikian, dalam konteks PT Tirta Utama Abadi, perilaku kepemimpinan yang dirasakan secara langsung dalam aktivitas kerja sehari-hari dapat menjadi salah satu alasan mengapa gaya kepemimpinan menunjukkan pengaruh yang relatif lebih besar terhadap kepuasan kerja dibandingkan budaya kerja. Hal ini tidak berarti bahwa budaya kerja tidak penting, tetapi menunjukkan bahwa interaksi langsung antara pimpinan dan karyawan memiliki keterkaitan yang lebih kuat dengan kepuasan kerja pada konteks penelitian ini.

4.4.2 Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kepuasan Kerja
Budaya kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan koefisien jalur sebesar 0,452. Indikator budaya kerja seperti saling menghargai pendapat (BK5) dan keterbukaan menerima saran (BK4) memberikan kontribusi terbesar. Lingkungan kerja yang kolaboratif dan terbuka mendukung kelancaran koordinasi lintas divisi, khususnya dalam aktivitas gudang, logistik, dan distribusi. Kondisi tersebut dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih nyaman karena karyawan memiliki kesempatan untuk menyampaikan pendapat, menerima masukan, serta bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan.

4.4.3 Pengaruh Simultan Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja
Gaya kepemimpinan dan budaya kerja secara bersamaan terbukti berdampak positif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Nilai koefisien jalur menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan lebih besar, yaitu 0,511, dibandingkan dengan pengaruh budaya kerja yang hanya sebesar 0,452. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa dalam konteks PT Tirta Utama Abadi, aspek-aspek kepemimpinan seperti pengarahan, dukungan, keterlibatan, dan pemberian wewenang memiliki kaitan yang lebih kuat dengan tingkat kepuasan kerja dibandingkan dengan aspek budaya kerja.Namun, kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lain selain gaya kepemimpinan dan budaya kerja. Nilai R kuadrat sebesar 0,771 menunjukkan bahwa kedua variabel yang diteliti berhasil menjelaskan sebanyak 77,1% dari variasi dalam tingkat kepuasan kerja, sementara 22,9% dari variasi tersebut masih dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak tercakup dalam model penelitian ini. Berdasarkan hasil analisis deskriptif, masih ada beberapa aspek terkait kesesuaian besaran gaji atau kompensasi serta transparansi dalam proses promosi yang memerlukan perhatian lebih. Hal itu menunjukkan bahwa selain faktor seperti kualitas kepemimpinan dan budaya kerja, masih ada aspek lain yang mungkin berhubungan dengan tingkat kepuasan kerja karyawan dan bisa menjadi topik penelitian lebih lanjut.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu dipertimbangkan dalam menginterpretasikan hasil penelitian. Pertama, jumlah responden yang digunakan sebanyak 70 orang sehingga hasil penelitian menggambarkan kondisi responden pada perusahaan yang diteliti dan belum tentu sepenuhnya merepresentasikan karakteristik karyawan pada perusahaan lain dengan jumlah atau karakteristik tenaga kerja yang berbeda. Selain itu, sebagian besar responden memiliki masa kerja 1–3 tahun, sehingga persepsi yang diperoleh lebih banyak merepresentasikan karyawan dengan masa kerja relatif singkat dibandingkan karyawan yang telah bekerja lebih lama.

p-ISSN : 2808-876X e-ISSN : 2798-1312

Kedua, penelitian hanya dilakukan pada satu perusahaan, yaitu PT Tirta Utama Abadi. Kondisi organisasi, karakteristik pekerjaan, pola kepemimpinan, dan budaya kerja pada perusahaan tersebut dapat memiliki karakteristik yang berbeda dengan organisasi lain. Oleh karena itu, generalisasi hasil penelitian ke perusahaan atau sektor industri lain perlu dilakukan secara hati-hati.

Ketiga, data penelitian diperoleh melalui instrumen kuesioner yang bersifat self-reported, sehingga jawaban responden bergantung pada persepsi dan penilaian subjektif masing-masing individu. Kondisi tersebut memungkinkan adanya bias persepsi atau kecenderungan responden dalam memberikan jawaban yang dianggap sesuai dengan kondisi yang diharapkan. Penelitian ini juga tidak menggunakan metode pengumpulan data tambahan seperti wawancara mendalam atau observasi langsung untuk melengkapi informasi yang diperoleh melalui kuesioner.

Keterbatasan tersebut menunjukkan bahwa hasil penelitian perlu dipahami sesuai dengan konteks, karakteristik responden, dan metode pengumpulan data yang digunakan. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat memperluas jumlah dan karakteristik responden, melibatkan lebih dari satu perusahaan atau sektor industri, serta menggunakan metode pengumpulan data yang lebih beragam agar diperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kepuasan kerja.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Tirta Utama Abadi, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

a. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Pimpinan yang memberikan arahan kerja jelas, koordinasi terstruktur, dan dukungan memadai terbukti meningkatkan kenyamanan serta motivasi kerja karyawan.
b. Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja yang mengedepankan kerja sama, kedisiplinan, dan komunikasi yang harmonis antarbagian berhasil mendorong peningkatan kepuasan kerja.
c. Gaya kepemimpinan dan budaya kerja secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Nilai koefisien determinasi sebesar 0,771 menunjukkan bahwa kedua variabel secara bersama-sama mampu menjelaskan 77,1% variansi kepuasan kerja, sedangkan 22,9% sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model.

Saran

Berdasarkan temuan penelitian, saran yang relevan dapat dibagi menjadi implikasi praktis dan akademik:

Implikasi Praktis (Bagi Manajemen PT Tirta Utama Abadi):

a. Penguatan Peran Kepemimpinan: Manajemen perlu menyelenggaraan pelatihan kepemimpinan (leadership training) bagi para pengawas/kepala bagian untuk menyelaraskan pola komunikasi dan memastikan pemberian arahan teknis serta dukungan kerja dapat dirasakan secara merata oleh seluruh karyawan.
b. Optimalisasi Budaya Kerja: Perusahaan perlu mempertahankan iklim keterbukaan dan kerja sama tim, sekaligus menyempurnakan sistem evaluasi budaya kerja agar kendala ketidaknyamanan operasional minor di tingkat bawah dapat diatasi dengan cepat.
c. Perbaikan Aspek Pendukung: Mengingat masih ada 22,9% faktor luar yang memengaruhi kepuasan kerja, perusahaan disarankan meninjau ulang sistem kompensasi dan transparansi promosi jabatan yang sempat diidentifikasi masih memerlukan evaluasi.

Implikasi Akademis

(Bagi Peneliti Selanjutnya):

a. Mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel independen/pemoderasi lain seperti kompensasi, beban kerja, lingkungan kerja fisik, atau motivasi kerja untuk memperluas daya jelaskan model.
b. Memperluas cakupan sampel dan objek penelitian ke depo/cabang lain di luar lokasi penelitian saat ini agar generalisasi hasil penelitian dapat ditingkatkan.

p-ISSN : 2808-876X e-ISSN : 2798-1312

DAFTAR PUSTAKA

[1] P. Afandi, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing, 2018.

[2] G. Belias and D. Trihas, "The relationship between leadership styles and job satisfaction," *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, vol. 5, no. 3, pp. 92–109, 2015.

[3] E. Edison, Y. Anwar, dan I. Komariyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta, 2018.

[4] E. B. Flippo, *Manajemen Personalia*. Jakarta: Erlangga, 2021.

[5] I. Ghozali dan H. Latan, *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*, ed. 2. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2015.

[6] J. F. Hair, G. T. M. Hult, C. M. Ringle, and M. Sarstedt, *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2017.

[7] M. S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ed. rev. Jakarta: Bumi Aksara, 2018.

[8] E. Hendri, "Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Pendidikan Kecamatan Pampangan Kabupaten OKI," *Jurnal Manajemen*, 2011.

[9] S. Jigjiddorj, A. Zanabazar, T. Jambal, and B. Semjid, "Relationship between organizational culture, employee satisfaction and organizational commitment," *SHS Web of Conferences*, vol. 90, p. 02004, 2021, doi: 10.1051/shsconf/20219002004.

[10] Kaswan, *Kepemimpinan: Dampak dan Warisannya Praktik Kepemimpinan untuk Meraih Keunggulan Organisasi Jangka Pendek dan Jangka Panjang*. Bandung: Alfabeta, 2018.

[11] E. A. Locke, "The Nature and Causes of Job Satisfaction," in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, M. D. Dunnette, Ed. Chicago: Rand McNally, 1976, pp. 1297–1349.

[12] I. Meithiana, *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*. Sidoarjo: Indomedia Pustaka, 2017.

[13] S. P. Robbins and T. A. Judge, *Organizational Behavior*, 19th ed. Harlow: Pearson, 2022.

[14] S. P. Robbins, *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*, ed. 5. Jakarta: Erlangga, 2002.

[15] Y. Sudaryo, A. Aribowo, dan N. A. Sofiati, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik*. Yogyakarta: Penerbit Andi, 2018.

[16] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta, 2022.

[17] Wibowo, *Kepemimpinan: Pemahaman Dasar, Pandangan Konvensional, Gagasan Kontemporer*, ed. 2. Depok: Rajawali Pers, 2018.

[18] G. Yukl, *Leadership in Organizations*, 9th ed. Harlow: Pearson, 2020.

[19] A. Frinaldi, *Budaya Kerja Perusahaan dan Organisasi*. Padang: UNP Press, 2018.

[20] R. Ruliyansa, "Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Disiplin Kerja Pegawai pada Koperasi Anugerah Kito Makmur Jaya (AKMJ) Belitang OKU Timur," *Jurnal Aktual*, vol. 16, no. 2, pp. 82–91, 2018, doi: 10.47232/aktual.v16i2.22.

[21] Triguno, *Budaya Kerja: Pengertian, Makna, dan Aplikasinya*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2018.

[22] Apriyanto, *Manajemen Kepemimpinan Situasional dalam Organisasi*. Jakarta: Penerbit Buku, 2020.

[23] Zaharudin, *Perilaku Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Modern*. Jakarta: Penerbit Buku, 2021.

[24] K. Ali dan D. W. Agustian, "Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja (Studi di Rumah Sakit Muhammadiyah Metro)," Jurnal Manajemen Magister Darmajaya, vol. 4, no. 2, pp. 186–196, 2018.

[25] K. K. Ariyanti, R. S. Dewi, dan Widayanto, "Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening (Studi pada karyawan produksi divisi snack PT Dua Kelinci Pati)," *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, vol. 13, no. 1, pp. 89–98, 2024, doi: 10.14710/jiab.2024.40106.

[26] S. Ariyanti, F. Andika, dan P. Anjasmara, " Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja (Study Kasus PT. PLN Rayon Majalaya)" *Jurnal Penelitian dan Aplikasi Sistem & Teknik Industri (PASTI)*, vol. 15, no. 1, pp. 11–20, 2021, doi: 10.22441/pasti.2021.v15i1.002.

[27] R. Cropanzano and M. S. Mitchell, "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review," *Journal of Management*, vol. 31, no. 6, pp. 874–900, 2005, doi: 10.1177/0149206305279602.

[28] A. Darmawan dan M. A. Putri, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening," *Jurnal Ilmu Akuntansi*, vol. 10, no. 1, pp. 1–18, 2017, doi: 10.15408/akt.v10i1.6109.

p-ISSN : 2808-876X e-ISSN : 2798-1312

[29] N. Herawati dan A. T. Ranteallo, "Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT JMS Jakarta," *Jurnal Ekonomi, Sosial & Humaniora*, vol. 1, no. 10, pp. 1–14, 2020.
[30] N. Huda, "Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan YPP Darul Huda Wonodadi Blitar," *Revitalisasi: Jurnal Ilmu Manajemen*, vol. 5, no. 2, pp. 23–30, 2016.
[31] J. Jufrizen dan S. S. Pratiwi, "Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel moderating," *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, vol. 22, no. 1, pp. 34–48, 2021.
[32] E. Kasra dan H. Ali, "Pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan kinerja pegawai terhadap kepuasan kerja," *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, vol. 2, no. 3, pp. 304–313, 2023, doi: 10.38035/jim.v2i3.389.
[33] F. Kurniawan, Erlina, dan N. Mardiana, "Pengaruh budaya kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening," *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, vol. 5, no. 3, pp. 241–255, 2019, doi: 10.22441/jimb.v5i3.6938.
[34] A. D. Mulyono dan S. Ekawati, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan," *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, vol. 5, no. 4, pp. 848–856, 2023, doi: 10.24912/jmk.v5i4.26925.
[35] H. Musa dan Yuliza, "Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada Komisi Pemilihan Umum Provinsi Sumatera Selatan," *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini*, vol. 13, no. 2, pp. 84–91, 2022, doi: 10.36982/jiegmk.v13i2.2544.
[36] A. Muttalib, M. Danish, and A. W. Zehri, "The Impact of Leadership Styles on Employee's Job Satisfaction," *Research Journal for Societal Issues*, vol. 5, no. 2, pp. 133–156, 2023, doi: 10.56976/rjsi.v5i2.91.
[37] P. Ningrum dan W. Purnamasari, "Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan dan loyalitas kerja karyawan," *IQTISHA Dequity Jurnal Manajemen*, vol. 4, no. 2, pp. 107–115, 2022, doi: 10.51804/iej.v4i2.1858.
[38] Nurhadijah, "Studi tentang Budaya Kerja Pegawai Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 1 Penajam Paser Utara," eJournal Ilmu Administrasi Negara, vol. 5, no. 1, pp. 5476–5489, 2017.
[39] D. S. Rafiie, N. Azis, dan S. Idris, "Pengaruh Kompetensi, Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai dan Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Barat," Jurnal Magister Manajemen, vol. 2, no. 1, pp. 36–45, 2018.
[40] S. Reyaz, "The Influence of Leadership Styles on Employee Motivation and Job Satisfaction," *International Research Journal on Advanced Engineering and Management*, vol. 2, no. 3, pp. 339–344, 2024, doi: 10.47392/IRJAEM.2024.0049.
[41] A. Surya dan N. Hermina, "Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kepuasan Kerja: Studi Kasus pada Karyawan Perusahaan Sektor Restoran," Jurnal Penelitian Pendidikan, vol. 23, no. 3, pp. 227–239, 2023, doi: 10.17509/jpp.v23i3.61342.
[42] L. Wulantika, "Analisis budaya organisasi dalam meningkatkan komitmen karyawan," *Jurnal Ilmiah Manajemen*, vol. 10, no. 2, pp. 45–56, 2019.
[43] M. Lumumon, O. Olviana, dan S. Pangemanan, "Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan," *Jurnal Administrasi Bisnis*, vol. 9, no. 3, pp. 85–94, 2019.

p-ISSN : 2808-876X e-ISSN : 2798-1312

NOMENKLATUR

n: *Ukuran sampel*

N: *Ukuran populasi*

e: *Batas toleransi kesalahan/kelonggaran ketidaktelitian (10%)*

$\mathbf{R^2}$: *Koefisien determinasi*

t: *Nilai statistik* $\mathbf{t}_{hitung}$

p: *Nilai signifikansi (p-value)*