

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI SATUAN KERJA PUSAT SISTEM DAN STRATEGI KESEHATAN KEMENTERIAN KESEHATAN REPUBLIK INDONESIA

Riyanto Wujarso¹, Assyfa Furi Arifah², Sita Dewi³,
Dwi Listyowati⁴,
Bertha Elvy Napitupulu⁵, Rudy Hedianton Saragih⁶

^{1,2,3,4,5,6} Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Jayakarta

Corresponden Email : sitadewi.27@gmail.com

Author Email: riyanto_wujarso@stie.jayakarta.ac.id,
assfuriandri@gmail.com, sitadewi.27@gmail.com,
dwilistyowati6@gmail.com, bertha.napitupulu27@gmail.com,
rudyhed@gmail.com

Received: October 15,2025. **Revised:** November 12, 2025. **Accepted:** November 11,2025. **Issue Period:** Vol.9 No.4 (2025), Pp: 1603-1614

Abstrak: Kepuasan kerja dapat berpengaruh terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja berhubungan dengan seberapa baik ekspektasi pribadi karyawan ditempat kerja sesuai dengan hasil yang dicapai. Kepuasan kerja merupakan suatu kondisi yang bersifat subjektif, yang terbentuk berdasarkan perbandingan antara apa yang diterima karyawan dari pekerjaannya dengan apa yang diharapkan, diinginkan, atau dianggap pantas untuk diterima. Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh budaya organisasi, motivasi kerja, gaya kepemimpinan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja, gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PASSKAS, baik secara parsial ataupun secara simultan. Dengan sampel sebanyak 101 karyawan PASSKAS, dengan menggunakan anlisa regresi korelasi, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial budaya oraganisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PASSKAS. Motivasi kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PASSKAS, dan gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja PASSKAS. Secara simultan budaya organisasi, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PASSKAS.

Kata kunci : Budaya organisasi, Motivasi kerja, Gaya kepemimpinan, Kepuasan kerja



DOI: 10.52362/jisamar.v9i4.2136

Ciptaan disebarluaskan di bawah [Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Abstract: *Job satisfaction can affect work. Job satisfaction is related to how well employees' personal expectations at work match the results achieved. Job satisfaction is a subjective condition, formed based on a comparison between what employees receive from their work and what they expect, desire, or consider appropriate to receive. Employee job satisfaction is influenced by organizational culture, work motivation, and leadership style.*

The purpose of this study is to determine the effect of organizational culture, work motivation, and leadership style on the job satisfaction of PASSKAS employees, both partially and simultaneously.

With a sample of 101 PASSKAS employees, use regression and correlation analysis, the results of this study show that, partially, organizational culture has a significant effect on the job satisfaction of PASSKAS employees. Work motivation partially has a significant effect on PASSKAS employee job satisfaction, and leadership style partially has a significant effect on PASSKAS job satisfaction. Simultaneously, organizational culture, work motivation, and leadership style have a significant effect on PASSKAS employee job satisfaction.

Keywords: *Organizational culture, Work motivation, Leadership style, Job satisfaction*

I. PENDAHULUAN

Karyawan adalah salah satu elemen penting di suatu organisasi. Tujuan dari suatu organisasi akan tercapai bila karyawannya cakup melakukan tugasnya. Karyawan yang bekerja dapat melakukan pekerjaannya dengan baik bila ada dukungan dari suasana kerjanya. Salah satu suasana kerja yang mendukung karyawan dapat bekerja dengan baik adalah kepuasan kerja karyawan tersebut. Kepuasan kerja merupakan perasaan positif karyawan yang berpengaruh terhadap pekerjaan atau situasi pekerjaan [1]. Kepuasan kerja berhubungan dengan seberapa baik ekspektasi pribadi karyawan ditempat kerja sesuai dengan hasil yang dicapai. Seseorang akan merasa puas jika ada kesesuaian antara kemampuan, keterampilan, dan harapannya dengan pekerjaan yang dijalannya. Kepuasan kerja merupakan suatu kondisi yang bersifat subjektif, yang terbentuk berdasarkan perbandingan antara apa yang diterima karyawan dari pekerjaannya dengan apa yang diharapkan, diinginkan, atau dianggap pantas untuk diterima.

Kepuasan kerja karyawan di suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh banyak faktor misalnya adanya kompensasi, penghargaan, lingkungan kerja, kepemimpinan organisasi, pengembangan karir, hubungan antar atasan dan antar karyawan dan sebagainya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja ini dapat dikelompokkan menjadi faktor budaya organisasi (misalnya adanya penghargaan, kompensasi), motivasi kerja (misalnya lingkungan yang aman, nyaman, adanya pengembangan karir) dan gaya kepemimpinan di organisasi tersebut (misalnya hubungan antara atasan dan antar karyawan, kepemimpinan organisasi).

Budaya organisasi adalah kumpulan nilai dan keyakinan yang mengarahkan anggota organisasi dalam memahami tindakan yang dianggap sesuai dan tidak sesuai. Inti dari budaya organisasi adalah sebagai sistem kontrol sosial yang mengatur perilaku anggota agar selaras dengan tujuan organisasi [2]. Setiap organisasi berupaya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerjanya dengan menerapkan system informasi. Sayangnya system informasi ini sering tidak berjalan dengan baik karena tidak sesuai dengan aturan atau budaya organisasi atau karyawan-karyawan enggan menerapkan karena tidak cocok dengan keahlian mereka. Motivasi kerja juga merupakan hal yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Motivasi kerja adalah pendorong yang membangkitkan semangat serta mampu merubah perilaku individu menuju perbaikan. Motivasi kerja dapat berasal dari dalam diri individu, yaitu motivasi internal, serta dari faktor eksternal yang memberikan pengaruh dari luar untuk mendorong individu agar melakukan tindakan yang sesuai dengan tujuan yang diinginkan.



DOI: 10.52362/jisamar.v9i4.2136

Ciptaan disebarluaskan di bawah [Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Motivasi adalah proses yang menjelaskan tingkat intensitas, arah dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan mereka. Individu yang kurang termotivasi hanya akan memberikan usaha minimal dalam pekerjaan mereka [3]. Yang mempengaruhi kepuasan kerja berikutnya adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang tidak memperhatikan kesejahteraan anggotanya dapat mengakibatkan rendahnya produktivitas kerja. Gaya kepemimpinan adalah perilaku yang dirancang untuk menyelaraskan tujuan individu atau kelompok dengan tujuan organisasi[4]. Gaya kepemimpinan harus dapat memengaruhi dan mengubah sikap, tindakan, serta perilaku anggotanya agar tujuan dan kepentingan organisasi dapat tercapai.

Kepuasan kerja karyawan itu penting, karena karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih termotivasi dan bersemangat dalam bekerja. Mereka lebih produktif karena merasa dihargai dan memiliki rasa keterikatan yang kuat dengan organisasi.

Ketidakpuasan kerja, dapat mengurangi semangat kerja dan berdampak negatif terhadap hasil pekerjaan, kepuasan kerja yang rendah berpotensi menyebabkan tingkat turnover (pergantian karyawan) yang tinggi. Karyawan yang tidak puas lebih cenderung untuk mencari pekerjaan lain, yang dapat mengganggu stabilitas organisasi. Kepuasan kerja yang tinggi dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan kolaboratif. Organisasi yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan lebih mudah menarik talenta terbaik. Sebaliknya, perusahaan dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah dapat mengalami kesulitan dalam menarik dan mempertahankan karyawan berkualitas, yang dapat mempengaruhi daya saing perusahaan di pasar. Kombinasi dari budaya organisasi yang sehat, motivasi kerja yang tinggi, dan gaya kepemimpinan yang efektif memiliki potensi besar untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan di Satuan Kerja Pusat Sistem dan Strategi Kesehatan (PASSKAS) Kementerian Kesehatan Republik Indonesia baik secara parsial ataupun secara simultan. PASSKAS adalah unit organisasi di Kementerian Kesehatan berfungsi merancang dan mengimplementasikan strategi kesehatan yang adaptif, berkelanjutan, serta responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Penelitian ini diharapkan dapat memperluas wawasan karyawan PASSKAS atau di organisasi lain serta dapat menjadi literature untuk penelitian selanjutnya.

II. LANDASAN TEORI

Karyawan adalah salah satu aset dari organisasi, dimana karyawan merupakan sumberdaya manusia yang ada di suatu organisasi. Mengatur karyawan atau manage sumber daya manusia bertujuan memaksimalkan kontribusi dan kinerja individu-individu yang menjadi bagian dari tenaga kerja organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Produktivitas karyawan dan juga kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya budaya organisasi, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan.

2.1 Budaya organisasi

Di dalam organisasi pasti terdapat suatu kebiasaan yang sering dilakukan oleh para karyawan maupun pimpinan, baik atau tidaknya kebiasaan tersebut akan mempengaruhi kondisi organisasi. Budaya organisasi adalah suatu system nilai-nilai dan keyakinan bersama yang dipercaya oleh semua pihak yang harus berinteraksi dalam rangka pencapaian tujuan [5]. Budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang memiliki nilai-nilai, norma, komitmen, dan kepercayaan yang mendukung dalam pelaksanaan kegiatan dalam berorganisasi sehingga menjadi identitas dari suatu organisasi. Karakteristik budaya organisasi meliputi inovasi dan keberanian mengambil risiko, perhatian terhadap detail, berorientasi pada hasil, berorientasi pada manusia, berorientasi pada kelompok, agresivitas dan stabilitas [6]. Faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi yaitu nilai, norma, kepercayaan, bahasa simbol/komunikasi. Ada 7 nilai-nilai budaya yang diterapkan Kementerian Kesehatan Republik Indonesia yaitu berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, kolaboratif. Budaya organisasi dapat membentuk perilaku dan tindakan karyawan dalam menjalani aktivitasnya didalam organisasi. Budaya organisasi yang positif dan produktif memungkinkan karyawan untuk bekerja dengan semangat dan motivasi yang tinggi, sehingga tercipta produktivitas tinggi dan kepuasan kerja karyawan.

2.2 Motivasi kerja



DOI: 10.52362/jisamar.v9i4.2136

Ciptaan disebarluaskan di bawah [Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Motivasi pada umumnya berkaitan dengan tujuan, sedangkan tujuan organisasi mencakup pada perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan. Motivasi dapat diartikan sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan, dan mengarah atau menyalurkan perilaku kearah mencapai kebutuhan yang memberikan kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan [7]. Motivasi kerja dapat berasal dari faktor internal misalnya keinginan untuk dapat hidup, penghargaan, pengakuan, maupun dari faktor eksternal misalnya lingkungan kerja, kompensasi, jaminan pekerjaan dan sebagainya. Untuk meningkatkan motivasi kerja, manajemen sumber daya manusia perlu memperhatikan beberapa faktor. Salah satunya adalah memahami kebutuhan dan harapan karyawan, serta memberikan pengakuan dan apresiasi atas kontribusi yang diberikan. Manfaat motivasi kerja yaitu menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan [8]. Beberapa indikator dari motivasi kerja adalah balas jasa misalnya pemberian *reward*, kondisi kerja misalnya lingkungan kerja yang aman nyaman, fasilitas kerja yaitu sarana dan prasarana yang memadai, prestasi kerja misalnya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan targetnya, pengakuan dari atasan misalnya pujian atas pekerjaannya. Suatu organisasi harus mampu memotivasi seluruh anggotanya agar dapat meningkatkan produktivitas didalam organisasi, dengan demikian karyawan akan merasa bersemangat dalam mencapai suatu tujuan yang sudah ditentukan oleh organisasi.

2.3 Gaya kepemimpinan

Di dalam suatu organisasi ada orang yang akan mengatur jalannya organisasi tersebut, orang ini disebut pemimpin organisasi. Gaya kepemimpinan pada setiap organisasi berbeda-beda. Gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain [9]. Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya [10]. Banyak jenis-jenis gaya kepemimpinan diantaranya gaya kepemimpinan otokratik, militeristik, demokratik, delegatif, kharismatik dan sebagainya. Menurut Sedarmayanti (2019) [11] ada 4 faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan yaitu kharisma, inspirasi, intelegensi, perhatian secara individu. Adapun indikator-indikator gaya kepemimpinan adalah kemampuan mengambil keputusan, kemampuan memotivasi, kemampuan komunikasi, kemampuan mengendalikan bawahannya, tanggung jawab dan kemampuan mengendalikan emosi.

2.4 Kepuasan kerja

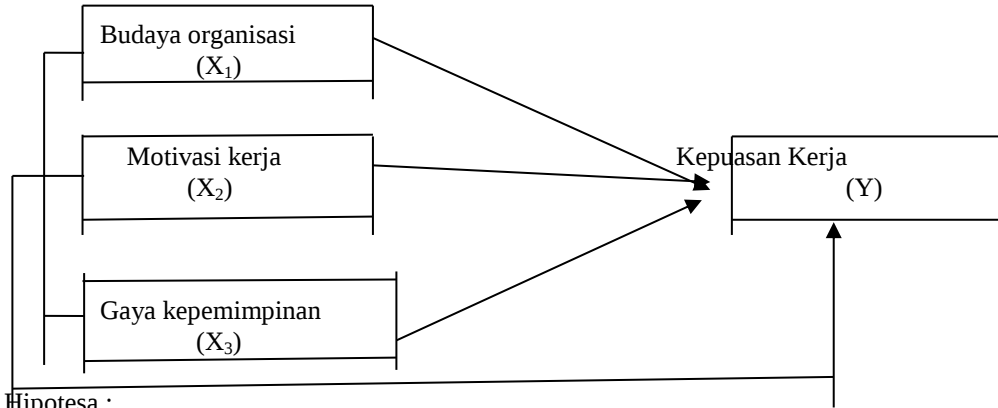
Setiap orang ingin mendapatkan kepuasan dalam melakukan setiap jenis pekerjaannya. Karena kepuasan dalam bekerja dapat memengaruhi kinerja yang dimiliki oleh seorang karyawan. Memenuhi kepuasan kerja para karyawan merupakan salah satu faktor penentu meningkatnya produktivitas karyawan. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai suasana psikologis yang mencerminkan perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan [12]. Kepuasan kerja mencerminkan orientasi emosional dan afektif karyawan terhadap peran mereka dalam organisasi, di mana sikap positif terhadap pekerjaan menunjukkan kepuasan, sedangkan sikap negatif menunjukkan ketidakpuasan. Aspek-aspek kepuasan diri antara lain prestasi kerja, pengakuan, pekerjaan tersebut, tanggung jawab, promosi, dan pengembangan potensi individu. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Priansah (2016) [13] faktor psikologi, faktor sosial, faktor fisik dan faktor finansial. Indikator kepuasan kerja diantaranya pekerjaan, gaji, promosi, pengawas, rekan kerja [14].

2.5 Kerangka pemikiran dan hipotesa

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang mendasari dan sejalan dengan penelitian ini. Pada penelitian Ganis Aliefani, Achmad Fauzi, Farhan Saputra, Bayu Danaya dan Dita Puspitasari (2023) [15] dengan judul “Pengaruh Pengembangan Karier, Budaya Organisasi dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (*Literature Review MSDM*)” menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian Haikal Firdaus, Fayruz dan Sheren Novita (2023) [16] menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Motivasi kerja adalah salah satu variabel bebas yang diteliti dalam penelitiannya. Arif Rachman Putra dan Ella Anastasya Sinambela (2021) mempunyai hasil penelitian kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dosen dan komunikasi kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dosen [17].



Berdasarkan latar belakang dan teori serta penelitian terdahulu yang digunakan disusun kerangka pemikiran sebagai berikut :



Hipotesa :

H₁ : Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di PASSKAS

H₂ : Motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di PASSKAS

H₃ : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di PASSKAS

H₄ : Budaya organisasi, motivasi kerja, gaya kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di PASSKAS

III. METODE PENELITIAN

Populasi dari penelitian ini adalah karyawan di Satuan kerja Pusat Sistem dan Strategi Kesehatan (PASSKAS) Kementerian Kesehatan Republik Indonesia tahun 2024. Jumlah karyawan adalah sebanyak 157 orang. Sampel diperkirakan 100 orang, karena dengan jumlah 100 orang ini sudah dapat menggambarkan populasinya. Teknik sampling menggunakan nonprobability sampling dengan sampling accidental (kebetulan). Data yang digunakan adalah data primer. Terdapat 2 variabel yang digunakan yaitu variabel terikat (variabel Y) yaitu variabel kepuasan kerja dan variabel bebas (variabel X) yang berjumlah 3 yaitu variabel X₁ = variabel budaya organisasi, variabel X₂ = variabel motivasi kerja dan variabel X₃ = variabel gaya kepemimpinan.

Kepuasan kerja karyawan (Y) merupakan sikap positif terhadap pekerjaan pada diri para karyawan Kementerian Kesehatan. Budaya organisasi (X₁) adalah pola dasar dan nilai-nilai yang dipelajari oleh karyawan Kementerian Kesehatan saat memecahkan masalah-masalah adaptasi eksternal dan internal yang telah berfungsi cukup baik untuk bisa dianggap absah dan untuk menerima sesuatu, berfikir dan merasakan dalam kebutuhannya dengan masalah-masalah tersebut. Motivasi kerja (X₂) adalah suatu pendorong yang mampu meningkatkan semangat dalam bekerja karyawan Kementerian Kesehatan dan mengeluarkan tingkat upaya untuk memberikan kontribusi yang sebesar besarnya demi keberhasilan Kementerian Kesehatan dalam mencapai tujuannya. Gaya kepemimpinan (X₃) adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Berdasarkan variabel-variabel ini disusun indikator-indikator sebagai dasar pembuatan pertanyaan-pertanyaan untuk memperoleh data. Pertanyaan yang dibuat mengacu kepada skala Linkert dengan skor 1= sangat tidak setuju hingga skor 5 = sangat setuju. Variabel Y = kepuasan kerja mempunyai 7 indikator, variabel X₁ = budaya organisasi mempunyai 7 indikator, variabel X₂ = motivasi kerja menggunakan 7 indikator dan variabel X₃ = gaya kepemimpinan menggunakan 7 indikator.

Analisa data akan menggunakan analisa regresi dan korelasi linier berganda. Sebelum melakukan analisa data, pertanyaan-pertanyaan yang disusun dalam kuesioner diuji validitas dan reliabilitasnya. Uji validitas akan mengukur apakah pertanyaan yang ada dapat mengukur variabelnya. Uji validitas menggunakan koefisien korelasi



DOI: 10.52362/jisamar.v9i4.2136

Ciptaan disebarluaskan di bawah [Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Pearson r dengan $\alpha = 5\%$ dan derajat bebas $(n-2)$. Bila nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka pertanyaan adalah valid. Sedangkan uji reliabilitas untuk mengukur konsistensi jawaban/konstus, menggunakan nilai Cronbach's alpha, dengan nilai Cronbach's alpha $> 0,7$ maka reliabel. Karena akan menggunakan analisa regresi dan korelasi linier berganda, maka sebelum melakukan analisa, data yang sudah valid dan reliabel harus memenuhi asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, uji multikolinieritas dan uji heterokedastisitas. Uji Normalitas bertujuan untuk melihat apakah residual berdistribusi normal, menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov, bila nilai $sig > 0,05$ maka residual berdistribusi normal. Uji multikolinieritas untuk melihat apakah antar variabel bebas yang digunakan saling berhubungan. Uji multikolinieritas menggunakan nilai VIF, bila nilai $VIF \leq 10$ maka tidak terjadi multikolinieritas. Sedangkan uji heterokedastisitas menggunakan grafik scatter plot, dimana bila titik-titik data menyebar di atas dan di bawah angka 0, serta tidak terbentuk pola tertentu, maka data bebas dari heterokedastisitas.

Analisa regresi dan korelasi linier berganda akan mempunyai persamaan garis regresi sebagai berikut : $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$ dengan a adalah konstanta dan b_1, b_2, b_3 adalah koefisien regresi serta e adalah error. Keeratn hubungan antara variabel X_1, X_2, X_3 terhadap Y diukur dari koefisien korelasi r . Semakin r mendekati angka 1 maka hubungan antar variabel tersebut semakin erat. Sedangkan koefisien determinasi diukur dari $r^2 \cdot 100\%$, yang menunjukkan besarnya kontribusi variabel X_1, X_2, X_3 dalam mempengaruhi Y .

Uji hipotesa dilakukan untuk membuktikan apakah variabel bebas X_1, X_2, X_3 berpengaruh terhadap Y baik secara parsial ataupun secara simultan. Uji t atau uji parsial akan menunjukkan apakah masing-masing variabel bebas X_i berpengaruh terhadap Y , dimana hipotesanya adalah :

H_0 : variabel X_i tidak berpengaruh terhadap Y dengan $i = 1,2,3$

H_1 : variabel X_i berpengaruh terhadap Y

Dengan nilai signifikansi $\alpha = 5\% (0,05)$ dan derajat bebas $(n-k-1)$ H_0 akan ditolak bila nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan nilai signifikansi $< 0,05$ yang artinya X_i berpengaruh secara signifikan terhadap Y .

Uji F atau uji simultan akan menunjukkan apakah X_1, X_2, X_3 secara bersama-sama berpengaruh terhadap Y , dengan hipotesa sebagai berikut :

H_0 : variabel X_1, X_2, X_3 secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap Y

H_1 : variabel X_1, X_2, X_3 secara bersama-sama berpengaruh terhadap Y

Dengan nilai signifikansi $\alpha = 5\% (0,05)$ dan derajat bebas pertama $(n-k-1)$ dan derajat bebas kedua $(k-1)$ H_0 akan ditolak bila nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan nilai signifikansi $< 0,05$ yang artinya X_1, X_2, X_3 secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap Y .

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kementerian Kesehatan adalah instansi pemerintah, memiliki tugas utama untuk merumuskan dan melaksanakan kebijakan di bidang kesehatan guna meningkatkan derajat kesehatan masyarakat Indonesia. Pusat Sistem dan Strategi Kesehatan (PASSKAS) adalah *strategic delivery unit* yang bertugas membantu Menteri Kesehatan dan Kementerian Kesehatan dalam melaksanakan analisis, harmonisasi, dan sinergi strategi serta sistem kesehatan. Berdasarkan Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 5 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Kesehatan Pasal 242, PASSKAS berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri melalui Sekretaris Jenderal [18]. Keberadaan PASSKAS diharapkan mampu memperkuat kebijakan kesehatan nasional melalui kajian berbasis data serta mendukung percepatan reformasi sistem kesehatan. Sebagai suatu organisasi PASSKAS mempunyai 157 orang karyawan, dimana dengan menggunakan sampling kebulan terjaring 101 orang karyawan sebagai sampel, yang terdiri dari 44 karyawan laki-laki dan 57 karyawan perempuan. 92% karyawan berusia muda yaitu 20-40 tahun dan 8% karyawan berusia ≥ 41 tahun. Semua karyawan berpendidikan perguruan tinggi yaitu D3 (1 orang), S1 (43 orang) dan S2/S3 (57 orang). Berdasarkan lama bekerja di PASSKAS, 30 orang telah bekerja selama 1-3 tahun, 59 orang telah bekerja selama 4-6 tahun dan 12 orang telah bekerja ≥ 7 tahun.

Hasil uji kualitas data untuk variabel budaya organisasi (X_1), motivasi kerja (X_2), gaya kepemimpinan (X_3) dan kepuasan kerja (Y) dapat dilihat dari hasil uji validitas dan reliabilitas berikut ini :

Tabel 4.1 Uji validitas



DOI: 10.52362/jisamar.v9i4.2136

Ciptaan disebarluaskan di bawah [Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Budaya organisasi (X_1) Motivasi kerja (X_2) Gaya kepemimpinan(X_3) Kepuasan kerja (Y)

Indikator	r_{hitung}	Indikator	r_{hitung}	Indikator	r_{hitung}	Indikator	r_{hitung}
X_{11}	0,847	X_{21}	0,861	X_{31}	0,921	Y_1	0,818
X_{12}	0,845	X_{22}	0,853	X_{32}	0,902	Y_2	0,815
X_{13}	0,847	X_{23}	0,852	X_{33}	0,892	Y_3	0,847
X_{14}	0,826	X_{24}	0,894	X_{34}	0,888	Y_4	0,848
X_{15}	0,799	X_{25}	0,902	X_{35}	0,901	Y_5	0,857
X_{16}	0,857	X_{26}	0,906	X_{36}	0,869	Y_6	0,865
X_{17}	0,866	X_{27}	0,911	X_{37}	0,896	Y_7	0,848

Dari tabel koefisien korelasi Pearson untuk $\alpha = 5\%$ dan derajat bebas ($n - 2$) = (101-2) = 99 diperoleh nilai $r_{tabel} = 0,1956$.

Semua nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ sehingga semua indikator yang mengukur variabel-variabel yang digunakan valid.

Tabel 4.2 Uji reliabilitas

Variabel	Cronbach's alpha
Budaya organisasi	0,931
Motivasi kerja	0,952
Gaya kepemimpinan	0,959
Kepuasan kerja	0,931

Nilai Cronbach's alpha untuk semua variabel $> 0,7$, maka semua instrumen penelitian dikatakan reliabel, sehingga dapat diandalkan untuk mengukur variabel yang diteliti secara konsisten. Keandalan ini penting untuk memastikan bahwa hasil penelitian yang diperoleh valid dan dapat digunakan sebagai dasar dalam analisis lebih lanjut.

Tabel 4.3 Statistik deskriptif

Variabel	Rata-rata	Simpangan baku
Budaya organisasi	2,6407	0,84409
Motivasi kerja	2,6917	0,89254
Gaya kepemimpinan	2,7850	0,90838
Kepuasan kerja	2,7256	0,85397

Dari tabel statistik deskriptif nilai rata-rata budaya organisasi 2,6407 dengan simpangan baku 0,84409 yang nilainya masih lebih kecil dari rata-ratanya, menunjukkan variasi data yang wajar, tanpa data ekkstrim. Hal ini menyatakan responden pada dasarnya menyetujui budaya organisasi yang diterapkan di PASSKAS. Rata-rata motivasi kerja 2,6917 dengan simpangan baku 0,89254 yang nilainya masih lebih kecil dari rata-ratanya, menunjukkan variasi data yang wajar, tanpa data ekkstrim. Hal ini menyatakan responden setuju atau mempunyai motivasi kerja yang baik di PASSKAS. Rata-rata gaya kepemimpinan sebesar 2,7850 dengan simpangan baku 0,90838 yang nilainya masih lebih kecil dari rata-ratanya, menunjukkan variasi data yang wajar, tanpa data ekkstrim. Hal ini menyatakan responden menyetujui atau menyukai gaya kepemimpinan yang berlaku di PASSKAS. Rata-rata kepuasan kerja menunjukkan nilai 2,7256 dengan simpangan baku 0,85397 yang nilainya masih lebih kecil dari rata-ratanya, menunjukkan variasi data yang wajar, tanpa data ekkstrim. Hal ini menunjukkan bahwa responden puas akan kinerjanya yang dilakukan di PASSKAS.

Analisa regresi dan korelasi linier berganda digunakan untuk melihat hubungan antar variabel budaya organisasi (X_1), motivasi kerja (X_2), gaya kepemimpinan (X_3) dengan variabel kepuasan kerja (Y). Analisa regresi dan korelasi linier berganda dimulai dari asumsi klasik yaitu uji normalitas, uji multikolinieritas dan uji heterokedastitas. Hasil uji asumsi klasik sebagai berikut :

Tabel 4.4 Uji Normalitas dengan Kolmogorov-Smirnov



DOI: 10.52362/jisamar.v9i4.2136

Ciptaan disebarluaskan di bawah [Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

	Unstandardized Residual
N	101
NormalParameters ^{a,b}	
Mean	.0000000
Std. Deviation	2.04344181
MostExtreme Differences	
Absolute	.123
Positive	.123
Negative	-.104
Kolmogorov-SmirnovZ	1.233
Asymp.Sig.(2-tailed)	.095

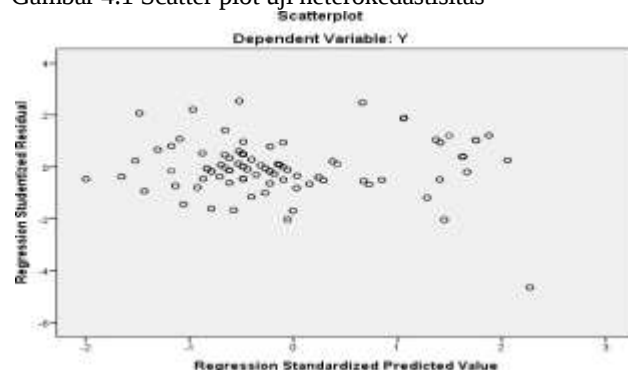
Uji normalitas menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov menunjukkan nilai asymp.sig (2-tailed) $0.095 > 0,05$ yang artinya sumsi normalitas terpenuhi. Berikutnya uji multikolinieritas.

Tabel 4.5 Uji multikolinieritas

Colinierity statistic		
Model	Tolerance	VIF
Constan		
Budaya organisasi	0,203	4,938
Motivasi kerja	0,099	9,117
Gaya kepemimpinan	0,125	7,978

Nilai VIF untuk semua variabel bebas yaitu budaya organisasi (X_1), motivasi kerja (X_2), gaya kepemimpinan (X_3) < 10 , hal ini menunjukkan tidak terjadi gejala multikolinieritas atau antar variabel bebas yang digunakan tidak terjadi korelasi. Uji selanjutnya adalah uji heterokedastisitas yang hasilnya sebagai berikut :

Gambar 4.1 Scatter plot uji heterokedastisitas



Titik-titik data menyebar di atas dan di bawah angka 0 dan tidak membentuk pola, hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas. Semua asumsi klasik dipenuhi, maka analisa regresi korelasi linier berganda dapat dilanjutkan.

Hasil olah data untuk analisa regresi dan korelasi linier berganda ditunjukkan di tabel berikut ini.



DOI: 10.52362/jisamar.v9i4.2136

Ciptaan disebarluaskan di bawah [Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Tabel 4.6 Analisa regresi dan uji t

Model		Unstandardize d Coefficients		Standardize d Coefficient s	t	Sig.
		B	Std.Error	Beta		
1	(Constant)	1.560	.525		2.970	.003
	BudayaOrganisasi (X ₁)	.227	.061	.224	3.733	.000
	Motivasi Kerja (X ₂)	.238	.081	.252	2.931	.004
	GayaKepemimpinan (X ₃)	.450	.071	.486	6.356	.000

Berdasarkan tabel 4.6 dapat dinyatakan persamaan garis

regresinya adalah sebagai berikut :

$$Y = 1,560 + 0,277 X_1 + 0,238 X_2 + 0,450 X_3 + e$$

Artinya : Bila terdapat peningkatan budaya organisasi 1 poin maka terjadi peningkatan kepuasan kerja sebesar 0,277 poin dengan asumsi motivasi kerja dan gaya kepemimpinan konstan. Bila motivasi kerja meningkat 1 poin, kepuasan kerja akan meningkat 0,238 poin dengan asumsi budaya organisasi dan gaya kepemimpinan konsta. Bila gaya kepemimpinannya naik 1 poin kepuasan kerja naik 0,450 poin dengan asumsi budaya organisasi dan motivasi kerja konstan. Nilai konstanta sebesar 1,560 berarti kepuasan kerja bernilai 1,56 bila budaya organisasi, motivasi kerja, gaya kepemimpinan konstan.

Tabel 4.7 Koefisien korelasi

Model	R	RSquare	Adjusted RSquare	Std.Error of the Estimate
1	.931 ^a	.866	.864	2.10411

Koefisien korelasi r dari penelitian ini adalah sebesar 0,931 yang berarti hubungan antara budaya organisasi (X₁), motivasi kerja (X₂), gaya kepemimpinan (X₃) terhadap kepuasan kerja (Y) di kantor PASSKAS sangat erat dan positif. Koefisien determinasi r².100% adalah sebesar 86,4 % artinya kontribusi budaya organisasi (X₁), motivasi kerja (X₂), gaya kepemimpinan (X₃) dalam mempengaruhi kepuasan kerja (Y) di kantor PASSKAS adalah sebesar 86,4%, sisanya yang 13,6 % dipengaruhi oleh variabel lain.

Uji hipotesa terbagi menjadi uji parsial dan uji simultan. Uji pasial untuk melihat apakah masing-masing variabel bebas, budaya organisasi (X₁), motivasi kerja (X₂), gaya kepemimpinan (X₃) mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PASSKAS (Y). Hipotesa yang dibentuk adalah sebagai berikut :

Hipotesa 1 :

H₀ : Budaya organisasi (X₁) tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PASSKAS (Y)

H₁ : Budaya organisasi (X₁) berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PASSKAS (Y)

Hipotesa 2 :

H₀ : Motivasi kerja (X₂) tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PASSKAS (Y)

H₂ : Motivasi kerja (X₂) berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PASSKAS (Y)

Hipotesa 3 :

H₀ : Gaya kepemimpinan (X₃) tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PASSKAS (Y)

H₃ : Gaya kepemimpinan (X₃) berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PASSKAS (Y)



DOI: 10.52362/jisamar.v9i4.2136

Ciptaan disebarluaskan di bawah [Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Uji parsial menggunakan uji t. Dengan $\alpha = 5\%$ dan derajat bebas adalah $(n-k-1) = (101-3-1) = 97$ nilai $t_{tabel} = 1,98422$. Hasil olah data untuk uji t dapat dilihat dari tabel 4.6. Untuk variabel budaya organisasi (X_1) nilai $t_{hitung} = 3,733 > t_{tabel}$ dengan nilai sig $0,000 < 0,05$, yang artinya H_0 ditolak dan H_1 dapat diterima, berarti budaya organisasi (X_1) berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PASSKAS (Y). Untuk variabel motivasi kerja (X_2) nilai $t_{hitung} = 2,931 > t_{tabel}$ dengan nilai sig $0,004 < 0,05$, yang artinya H_0 ditolak dan H_2 dapat diterima, berarti motivasi kerja (X_2) berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PASSKAS (Y). Untuk variabel gaya kepemimpinan (X_3) nilai $t_{hitung} = 6,356 > t_{tabel}$ dengan nilai sig $0,000 < 0,05$, yang artinya H_0 ditolak dan H_3 dapat diterima, berarti gaya kepemimpinan (X_3) berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PASSKAS (Y).

Uji simultan digunakan untuk melihat pengaruh semua variabel bebas secara bersama-sama mempengaruhi variabel terikat yaitu budaya organisasi (X_1), motivasi kerja (X_2), gaya kepemimpinan (X_3) secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PASSKAS (Y). Hipotesa :

H_0 : Budaya organisasi (X_1), motivasi kerja (X_2), gaya kepemimpinan (X_3) secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PASSKAS (Y)

H_4 : Budaya organisasi (X_1), motivasi kerja (X_2), gaya kepemimpinan (X_3) secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PASSKAS (Y)

Uji simultan menggunakan uji F. Dengan $\alpha = 5\%$ dan derajat bebas pertama adalah $(n-k-1) = (101-3-1) = 97$ dan derajat bebas kedua adalah $(k-1) = (3-1) = 2$ nilai $F_{tabel} = 19,48617$. Hasil olah data untuk uji F dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.8 Uji simultan dengan uji F

Model	SumofSquares	df	MeanSquare	F	Sig.
1 Regression	5240.079	3	1746.693	394.531	.000 ^b
Residual	810.189	183	4.427		
Total	6050.267	186			

Nilai $F_{hitung} = 394,531 > F_{tabel}$ dengan sig $= 0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_1 dapat diterima sehingga budaya organisasi (X_1), motivasi kerja (X_2), gaya kepemimpinan (X_3) secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PASSKAS (Y).

Hasil penelitian ini menunjukkan masing-masing variabel bebas yaitu budaya organisasi (X_1), motivasi kerja (X_2), gaya kepemimpinan (X_3) secara signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PASSKAS. Budaya organisasi dapat terbentuk dari profesionalisme, hubungan kerja yang baik antara manajemen dan karyawan ataupun antar karyawan, serta integritas. Adanya profesionalisme membuat karyawan bekerja dengan baik dan semakin baik, sehingga kepuasan kerja akan terpenuhi. Hubungan kerja baik sesama karyawan ataupun dengan manajemen akan menciptakan lingkungan kerja yang baik yang menjadikan karyawan merasa puas. Integritas menunjukkan perhatian manajemen ke karyawan yang membuat karyawan merasa dihargai. Penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Ganis Aliefani, Achmad Fauzi, Farhan Saputra, Bayu Danaya dan Dita Puspitasari (2023), yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja [15]. Motivasi kerja karyawan ditunjukkan dari *need of achievement* (kebutuhan berprestasi), *need of affiliation* (kebutuhan afiliasi), *need of power* (kebutuhan kekuasaan). Karyawan akan termotivasi untuk mengejar prestasi, afiliasi dan kekuasaan. Prestasi, afiliasi dan kekuasaan yang akan mereka capai akan menimbulkan kepuasan kerja. Penelitian dari Haikal Firdaus, Fayruz dan Sheren Novita (2023) [16] menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dimana penelitian ini mempunyai hasil yang sama. Gaya kepemimpinan merupakan tingkah laku seseorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Gaya kepemimpinan merujuk pada pola perilaku, pendekatan, dan cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi anggota tim atau organisasi yang dipimpinnya. Gaya kepemimpinan mencerminkan bagaimana seorang pemimpin berinteraksi dengan bawahan,



mengambil keputusan, mengkomunikasikan visi dan tujuan, memberikan arahan, dan mempengaruhi kerja sama tim. Bila pemimpin dapat berinteraksi dengan karyawan, dapat memberikan arahan serta mengambil keputusan dengan tepat, karyawan akan merasa puas mengerjakan pekerjaannya. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Arif Rachman Putra dan Ella Anastasya Sinambela (2021) [17] yang menyatakan kepemimpinan dan komunikasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dosen. Secara simultan atau bersama-sama budaya organisasi (X_1), motivasi kerja (X_2), gaya kepemimpinan (X_3) secara signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PASSKAS.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan dari penelitian ini adalah budaya organisasi (X_1) berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PASSKAS. Motivasi kerja (X_2) berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PASSKAS, dan gaya kepemimpinan (X_3) secara signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PASSKAS. Secara simultan atau secara bersama-sama budaya organisasi (X_1), motivasi kerja (X_2), gaya kepemimpinan (X_3) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PASSKAS.

Budaya organisasi yang positif harus terus dipertahankan dan ditingkatkan, sehingga kepuasan kerja karyawan semakin tinggi. Karyawan lebih memotivasi dirinya untuk mengejar prestasi, penghargaan, dan gaji yang lebih tinggi. Gaya kepemimpinan harus lebih baik lagi, harus transparan, komunikatif dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] S. M. Jex and T. W. Britt, *Sikap Kerja Dari Teori dan Implementasi sampai Bukti*. Bandung: Alfabeta, 2017.
- [2] D. S. Ratnaningsih, "Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Turnover Intention," *J. Ilmu Manaj.*, vol. 9, no. 3, pp. 1267–1278, 2021.
- [3] R. Lutfitasari, "Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan," bsi, 2020. [Online]. Available: repository.bsi.ac.id
- [4] A. P. and H. S., "Pengaruh Tekanan Kerja, Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi," *J. Manaj. Dewantara*, vol. 4, no. 1, pp. 33–45, 2020.
- [5] Sudaryono, *Interpersonal Skill : Kecakapan Antar Personal*. Jakarta: Kencana Perdana.
- [6] S. P. Robbin and T. A. Judge, *Essential of Organizational Behavior*, Global ed. Jakarta: Salemba empat, 2024.
- [7] J. J., "Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan," *The National Conferences Management and Business (NCMAB)*, 2018, pp. 405–424.
- [8] N. P. P. Laksmiari, "Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Perusahaan Teh Bunga Teratai Di Desa Patemon Kecamatan Seririt," *J. Pendidik. Ekon. Undiksha*, vol. 11, no. 1, pp. 54–63, 2019, [Online]. Available: <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JJPE/article/view/20066/12037>
- [9] T. Purwani, "Peranan Sikap Mahasiswa Terhadap Gaya Kepemimpinan Direktur Akademi Manajemen Bumi Sebalu Bengkulu," *J. Ekon. Integr.*, vol. 9, no. 2, pp. 114–124, 2019, [Online]. Available: <https://journal.stieip.ac.id/index.php/iga/article/view/128https://doi.org/10.51195/iga.v9i2.128>



DOI: 10.52362/jisamar.v9i4.2136

Ciptaan disebarluaskan di bawah [Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

- [10] S. M. Tambunan, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Restaurant O’Flahertys Medan.,” *J. Univ. Sari Mutiara Indones.*, vol. 4, no. 2, pp. 358–366, 2019.
- [11] Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Revisi. Bandung: Refika Aditama, 2019.
- [12] S. S. Batubara, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Departemen Pengadaan PT INALUM (Persero),” *Liabilities J. Pendidik. Akunt.*, vol. 3, no. 1, pp. 40–58, 2020, [Online]. Available: <https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/LIAB/article/view/4581/4764>
- [13] D. J. Priansa, *Perencanaan dan Pengembangan SDM*, 2nd ed. Bandung: Alfabeta, 2016.
- [14] P. Afandi, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Yogyakarta: Nusa Media, 2018.
- [15] G. A. M. Putri, A. Fauzi, F. Saputra, B. P. Danaya, and D. Puspitasari, “Pengaruh Pengembangan Karir, Budaya Organisasi dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Literature Review MSDM),” *J. Ekon. Manaj. Sist. Inf.*, vol. 5, no. 2, pp. 99–110, 2023.
- [16] H. Firdaus, Fayruz, and S. Novita, “Pengaruh Perkembangan Karir dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Karywan Pasar Kranji Baru pada Kota Bekasi),” *J. Ekon. Manaj. Sist. Inf.*, vol. 4, no. 3, pp. 535–540, 2023.
- [17] A. R. Putra and E. An. Sinambela, “Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dosen,” *Siniki Pedagog.*, vol. 4, no. 1, pp. 58–67, 2021, [Online]. Available: <https://jipied.org/index.php/JSP/article/view/17>
- [18] K. K. R. Indonesia, *Peraturan Menteri Kesehatan Nomor HK.01.07/MENKES/1043/2024. Pedoman Perubahan Budaya Kerja Di Lingkungan Kementerian Kesehatan. UU Nomor 5 Tahun 2022. Tetang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Kesehatan.* indonesia, 2022.

