

HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA : MEKANISME PERILAKU PEMIMPIN

Syahreza Andika Gunawan¹; Adi Rahmat²; Adolf Bastian³

Sekolah Pasca Universitas Lancang Kuning
Jln. Yos Sudarso Km 08 Rumbai Telp. (0761) 52581 Fax. (0761) 52581
E-mail : syahreza.andikag@gmail.com (Koresponding)

Submit: 12 Februari 2024

Review: 19 Maret 2024

Publish: 26 Maret 2024

*) Korespondensi

Abstract: This study aims to scientifically explain the relationship between organizational culture and job satisfaction. More specifically, it seeks to explain the mediating mechanism of leader behavior in this relationship. By utilizing a sample of 146 employees working in one of the educational institutions in one of the cities in one of the provinces in Indonesia, this study found that organizational culture has a positive effect on job satisfaction. Specifically, this study found that leader behavior mediates the relationship between organizational culture and job satisfaction. **Keywords:**

Keywords: *Organizational Culture; Job Satisfaction; Leader Behavior*

Budaya organisasi adalah fenomena yang kompleks dan multidimensi; maka tidak mengherankan bahwa pemahaman budaya organisasi dikaitkan dengan kontroversi epistemologis dan ontologis yang memunculkan paradigma yang berbeda (Martin 2002; Alvesson 2002). Namun, pemikiran arus utama mengenai budaya organisasi telah mengadopsi pandangan tertentu mengenai sifat, isi, dan efeknya. Pertama, budaya organisasi dianggap melibatkan seperangkat nilai dan norma yang diekspresikan melalui simbol yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi (Hofstede et al. 1990). Kedua, karena budaya organisasi adalah kolektif daripada konstruksi individu, isinya diciptakan melalui interaksi sosial di antara anggota kelompok tertentu (Schein 2004). Ketiga, nilai dan norma yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi secara signifikan membentuk pemikiran dan perilaku mereka (Schein 2004).

Nilai-nilai budaya sebagai cita-cita inspirasional (Rokeach 1973) dan norma-norma budaya sebagai harapan sosial spesifik yang mengatur perilaku (Balthazard, Cooke, & Potter 2006; Hofstede et al. 1990) memandu anggota organisasi ketika memahami dan berinteraksi dengan orang, fenomena, dan peristiwa. Keputusan sehari-

hari yang dibuat oleh manajer dan karyawan, tindakan yang mereka ambil, dan interaksi yang mereka lakukan sebagian besar ditentukan oleh nilai dan norma budaya organisasi. Bahkan jika mereka sendiri tidak memiliki nilai dan norma yang dominan, anggota organisasi tidak dapat mengabaikannya karena organisasi memberikan sanksi terhadap perilaku yang menyimpang dari nilai dan normanya. Melalui pengaruhnya terhadap keputusan, tindakan, dan interaksi manajer dan karyawan, budaya organisasi mempengaruhi berbagai aspek manajemen dan organisasi. Penelitian empiris yang luas telah mendokumentasikan bahwa budaya organisasi mempengaruhi strategi (Klein 2011; Yarbrough, Morgan, Vorhies 2011; Baird, Harrison, Reeve 2007), pengendalian kinerja (Deem et al. 2010), struktur organisasi (Ranson, Hinings, & Greenwood 1980), sistem kompensasi (Chen 2010), penilaian kinerja (Henri 2006), pembelajaran organisasi (Alavi, Kayworth, & Leidner 2005–6; De Long & Fahey 2000), kepemimpinan (Giberson et al. 2009; Berson, Oreg, & Dvir 2008), dan Morgan, Vorhies 2011; Baird, Harrison, Reeve 2007), kontrol kinerja (Deem et al. 2010), dan kinerja organisasi (Wilderom, Glunk, &

Maslowski 2000). Budaya organisasi juga mempengaruhi kepuasan kerja, yang merupakan aspek perilaku organisasi (Lund 2003; Silverthorne 2004; Johnson & McIntyre 1998).

Meluasnya budaya organisasi mengharuskan manajemen mengenali dimensi yang mendasarinya dan dampaknya terhadap variabel terkait karyawan, seperti kepuasan kerja (Lund ; 2003), kinerja (Denison. DR., Haaland. S., Goelzer. P., 2004). Lund (2003) percaya bahwa penelitian lebih sedikit dilakukan pada hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja dalam topik penelitian budaya organisasi dan hasil.

Model kepemimpinan dua dimensi yang berfokus pada kepedulian terhadap orang dan produksi telah digunakan selama bertahun-tahun dalam penelitian organisasi (Blake RR., 1982). Pada akhir 1970-an, penelitian kepemimpinan mulai berfokus pada perilaku dalam perubahan dan pengembangan organisasi (Anders S., & Stasle. E., 1999). Kepemimpinan menyiratkan otoritas dalam arti kata yang paling luas dan bukan hanya kekuatan untuk memegang tongkat (Lorentzon M; 1995). Hal ini didasarkan pada faktor-faktor objektif, seperti kemampuan manajerial, dan karakteristik yang lebih subjektif yang mencakup kualitas pribadi para pemimpin.

Berson & Linton (2008) menemukan bahwa dalam lingkungan penelitian & pengembangan (R&D) dan administrasi, perilaku kepemimpinan seorang manajer terkait erat dengan kepuasan kerja karyawan. Nielsen dkk. (2008) telah menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan dan kepuasan kerja akan tergantung pada konteks organisasi; Oleh karena itu tujuan lain dari penelitian ini adalah untuk memahami bagaimana perilaku kepemimpinan administrator dalam budaya organisasi yang berbeda mempengaruhi kepuasan kerja. Casida & Pinto-Zipp (2008) mengeksplorasi bagaimana perasaan perawat tentang hubungan antara kepemimpinan dan budaya organisasi, dan menemukan mereka berkorelasi. Meskipun data menunjukkan bahwa pengembangan budaya organisasi terkait dengan perilaku para pemimpinnya,

hasilnya gagal menyimpulkan apakah ini mempengaruhi sikap atau perilaku mereka sebagai karyawan. Dari perspektif administrasi keperawatan, tindakan normal yang diambil untuk mempengaruhi perilaku karyawan dan mencapai tujuan yang ditetapkan oleh administrator datang melalui manajemen administrasi. Oleh karena itu, selain membahas hubungan antara perilaku kepemimpinan dan budaya organisasi, penelitian ini akan menyelidiki pengaruh perilaku pemimpin dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

Budaya organisasi dalam penelitian ini diukur melalui Teori Hofstede *cultural dimension* yang dikembangkan oleh Yoo et al. (2011). Secara total ada 15 item pertanyaan yang terdiri dari 5 dimensi, yaitu *power distance*, *uncertainty avoidance*, *individualism/collectivism*, *long term/short term orientation*, dan *masculinity/femininity* (Hofstede, 1980). Perilaku pemimpin. Untuk mengukur perilaku pemimpin, kuesioner dibuat oleh: Northouse (2007). Kepuasan kerja dalam penelitian ini diukur melalui skala Satisfaction with Life Scale (SWLS) yang dikembangkan oleh Diener et al. (1985).

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori yang menggunakan teknik kuantitatif untuk menguji hipotesis secara empiris. Teknik kuantitatif dalam penelitian sains organisasi merupakan sebuah metode penelitian yang berakar pada *positivist social science approach* yang “*emphasizes discovering causal law, careful empirical observations and value-free research*” (Neuman, 2014, p. 97). Selanjutnya, berdasarkan dimensi waktu dalam mengumpulkan data, penelitian ini menggunakan *cross-sectional technique* dimana data yang dikumpulkan berasal pada satu titik waktu (*single point in time*) atau selama satu periode waktu yang relatif singkat (Johnson & Christensen, 2017).

HASIL

Untuk memastikan ketepatan pengukuran konstruk dalam penelitian sains organisasi, analisa data dan interpretasi data, konsep-konsep yang didiskusikan dalam sebuah studi/penelitian harus cocok dengan *empirical level of analysis* (Klein & Kozlowski, 2000; Neuman, 2011). Penelitian ini akan fokus pada *micro-level (individual level of analysis)* untuk mengukur Persepsi pegawai.

Uji validitas dilakukan untuk melihat apakah instrument yang digunakan mengukur yang seharusnya memang diukur (Solimun dkk., 2017). Dalam SEM-PLS uji validitas dihitung melalui *convergen validity* dan *diskriminan validity*; (1) *Covergen Validity*, (a) *Loading factor*; sebuah indikator dinyatakan memiliki *convergen validity* apabila nilai *loading factor* $n \geq 0,50 - 0,70$. artinya bahwa kontribusi untuk mengukur variable latennya minimal 50%. (b) *Average Variance Extracted (AVE)*; merupakan rata-rata nilai varian keseluruhan indikator yang diekstraksi dari variable laten. Sebuah indikator dinyatakan memiliki *convergen validity* apabila nilai $VE \geq 0,50$. Artinya bahwa rata-rata varian keseluruhan indikator yang dijelaskan oleh varian latennya minimal 50%. (c) *Communalilty*; adalah ukuran kualitas model pengukuran pada tiap variable laten. Sebuah indikator dinyatakan memiliki *convergen validity* apabila nilai *communalilty* $\geq 0,50$. Artinya bahwa kualitas model pengukuran pada tiap variable laten minimal 50%. (2) *Diskriminan validity*; (a) Akar AVE vs Korelasi antar variabel laten. Sebuah indikator dinyatakan memiliki *diskriminan validity* apabila nilai AVE setiap variabel laten lebih besar dibandingkan nilai korelasi antar variabel laten. Hal ini berarti indikator yang mengukur suatu variabel hanya dapat mengukur variabel tersebut. (b) *Cross loading*. Sebuah indikator dinyatakan memiliki *diskriminan validity* apabila *loading factor* tiap indikator yang mengukur variabel latennya lebih besar dari nilai *cross loading* (korelasi indikator dengan variabel latennya).

Hipotesis dalam penelitian ini diuji menggunakan analisis SEM-PLS Melalui perangkat lunak WarpPLS 5.0, Analisis terdiri

dari beberapa-tahap. Pertama, penelitian ini melakukan uji kecocokan model yang bertujuan untuk menentukan apakah model yang dibangun dalam penelitian ini baik (wetzels, Odekerken-Schruder, & Van Oppen, 2009). Kedua, penelitian ini menganalisis model pengukuran dengan cara memvalidasi skalg pengukuran dari setiap variabel (Chin, 2010). Validasi pada skala pengukuran setiap variabel yaitu uji validitas diskriminan, validitas konvergen, dan reliabilitas (Hair, Sarstedt, Hopkins, & Kuppelwieser, 2014). Ketiga, penelitian ini mempertimbangkan pengujian “common method variance” yang bertujuan untuk melihat apakah data dalam penelitian ini menghasilkan masalah “common method bias” atau tidak (Podsakoff, MacKenzie, & Podsakoff, 2012)..Akhirnya, penelitian saat ini melakukan analisis model struktural yang bertujuan untuk menguji seluruh hipotesis yang telah diajukan.

Salah satu kelebihan Analisa SEM-PLS adalah mampu menganalisa model dengan sample size (ukuran sampel) yang terbatas/sedikit berkisar antara 35-50 (Solihin & Ratmono, 2013). Dengan menggunakan sampel yang terbatas, Analisa ini “dapat mencapai kekuatan statistik (statistical Power) yang cukup tinggi” (p. 11). Begitu pula, ketika ukuran sampel besar (2200), maka analisa ini “dapat meningkatkan ketepatan dan konsistensi hasil estimasi SEM-PLS” (p. 11). Berdasarkan asumsi penggunaan SEM. PLS tersebut, penelitian ini berencana untuk mengumpulkan sampel penelitian diatas 100 sampel.

PEMBAHASAN

Seperti yang telah diuraikan secara ringkas pada bab sebelumnya bahwa budaya organisasi dalam penelitian ini diukur melalui Teori Hofstede cultural dimension yang di kembangkan oleh Yoo et al. (2011). Secara total ada 15 item pertanyaan yang terdiri dari 5 dimensi, yaitu *power distance, uncertainty avoidance, individualism/collectivism, long term/short termn orientation, dan masculinity/feminity*

(Hofstede, 1980). Para responden diminta menjawab item-item pertanyaan melalui skala Likert dengan 7 poin mula dari 1 sangat tidak setuju”) hingga 7 (“sangat setuju”).

Table 1. Statistik deskriptif variabel kepemimpinan autentik

Item Pertanyaan	M	SD	Skew	Kurt	M1	SD1
M1	5,62	1,272	-0,714	0,069	5,69	1,215
M2	5,54	1,365	-0,656	-0,318		
M3	5,64	1,281	-0,470	-0,899		
PD1	5,77	1,181	-0,582	-0,827		
PD2	5,86	1,192	-0,759	-0,307		
PD3	5,79	1,134	-0,752	-0,049		
UN1	5,66	1,234	-0,815	0,531		
UN2	5,68	1,220	-0,745	0,484		
UN3	5,77	1,208	-0,841	0,457		
L1	5,68	1,353	-0,966	0,643		
L2	5,59	1,279	-0,652	0,018		
L3	5,63	1,180	-0,393	-1,106		
C1	5,79	1,058	-0,591	-0,567		
C2	5,68	1,100	-0,418	-0,788		
C3	5,64	1,174	-0,400	-0,987		

Sumber : Data Olahan Peneliti 2023

Secara keseluruhan, rata-rata (M) responden menilai variabel kepemimpinan autentik adalah 5,69 dengan deviasi standar (SD) sebesar 1,215. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden menilai skor variabel budaya organisasi cenderung tinggi.

Seperti yang telah diuraikan secara ringkas pada bab sebelumnya bahwa variabel perilaku pemimpin dalam penelitian ini diukur melalui kuesioner yang dibuat oleh: Northouse (2016) yang mencakup 20 item. Para responden diminta menjawab item-item pertanyaan melalui skala Likert dengan 7 poin mulai dari 1 (“sangat tidak setuju”) hingga 7 (“sangat setuju”). Skor yang tinggi (7) menunjukkan persepsi pengaruh yang tinggi terhadap budaya organisasi. Sebaliknya skor yang rendah (1) menunjukkan persepsi pengaruh yang rendah terhadap perilaku pemimpin. Tabel 2. menunjukkan sebuah statistik deskriptif mengenai variabel perilaku pemimpin.

Table 2. Statistik deskriptif variabel perilaku pemimpin

Item Pertanyaan	Mean	SD	Skew	Kurt	M1	SD1
PP1	5,68	1,100	-0,418	-0,788	5,69	1,191

PP2	5,54	1,365	-0,656	-0,318		
PP3	5,64	1,281	-0,470	-0,899		
PP4	5,77	1,181	-0,582	-0,827		
PP5	5,86	1,192	-0,759	-0,307		
PP6	5,79	1,134	-0,752	-0,049		
PP7	5,66	1,234	-0,815	0,531		
PP8	5,68	1,220	-0,745	0,484		
PP9	5,77	1,208	-0,841	0,457		
PP10	5,68	1,353	-0,966	0,643		
PP11	5,59	1,279	-0,652	0,018		
PP12	5,63	1,180	-0,393	-1,106		
PP13	5,79	1,058	-0,591	-0,567		
PP14	5,68	1,100	-0,418	-0,788		
PP15	5,64	1,174	-0,400	-0,987		
PP16	5,67	1,238	-0,677	0,079		
PP17	5,63	1,180	-0,393	-1,106		
PP18	5,79	1,058	-0,591	-0,567		
PP19	5,68	1,100	-0,418	-0,788		
PP20	5,64	1,174	-0,400	-0,987		

Sumber : Data Olahan Peneliti 2023

Secara keseluruhan, rata-rata (M) responden menilai variabel perilaku pemimpin adalah 5,69 dengan deviasi standar (SD) sebesar 1.191. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden menilai skor variabel perilaku pemimpin cenderung tinggi.

Seperti yang telah di uraikan secara ringkas pada bab sebelumnya bahwa untuk mengukur variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini diukur melali skala Satisfaction with Life Scale (SWLS) yang di kembangkan oleh Blais, Lachance, Forget, Richer, & Dulude (1991) yang mencakup 5 item. Para responden diminta menjawab item-item pertanyaan melalui skala Likert dengan 7 poin mulai dari 1 (“tidak pernah”) hingga 7 (“selalu”). Skor yang tinggi (7) menunjukkan pengaruh yang tinggi terhadap kepuasan kerja. Sebaliknya, skor yang rendah (1) menunjukkan pengaruh yang tinggi terhadap kepuasan kerja. Tabel 3. menunjukkan sebuah statistik deskriptif mengenai variabel kepuasan kerja

Table 3. Statistik deskriptif variabel kepuasan kerja

Item Pertanyaan	M	SD	Skew	Kurt	M1	SD1
KK1	5,55	1,175	-0,298	-0,990	5,66	1,138

KK2	5,74	1,151	-0,493	-1,100		
KK3	5,77	1,017	-0,593	-0,235		
KK4	5,68	1,173	-0,402	-1,056		
KK5	5,58	1,173	-0,365	-0,949		

Sumber : Data Olahan Peneliti 2023

Secara keseluruhan, rata-rata (M) responden menilai variabel kepuasan kerja adalah 5.66 dengan deviasi standar (SD) sebesar 1,138. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden menilai skor variabel kepuasan kerja cenderung tinggi.

Penelitian ini mengumpulkan data pada waktu dan sumber yang sama Oleh karena itu, ada kemungkinan bahwa data tersebut masih berpotensi menghasilkan common method variance (CMV) (Podsakoff et al., 2003, 2012). Untuk memastikan bias metode umum dapat dikendalikan, penelitian vs menggunakan *full collinearity variance inflation factors* (VIFs) untuk mengevaluasi apakah data dalam penelitian memiliki masalah CMV atau tidak (Kock, 2015).

Tabel 4. Hasil pengujian full/ collinearity VIFs

Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Perilaku Pemimpin
1.287	1.748	1.858

Sumber : Data Olahan Peneliti 2023

Hasil Tabel 4. menunjukkan bahwa masing-masing variabel memiliki nilai *full collinearity VIFs* lebih rendah dari 3,3. Dengan demikian, data dalam penelitian ini tidak berpotensi menghasilkan *common method variance* (CMV) (Kock, 2015).

Tabel 5. menampilkan pengujian model fit and quality indices dalam analisis PLS pada penelitian ini meliputi *average R-square* (ARS), *average path coefficient* (APC), dan *average variance inflation factor* (AVIF). Hasil pengujian menunjukkan bahwa model cocok dengan data [ARS = 0,31 ($p < 0,001$); APC = 0,21 ($p < 0,001$); AVIF = 1,21]. Nilai AVIF yang lebih tinggi dari 10 menunjukkan bahwa model tersebut terdapat masalah multikolinieritas (Hair et al., 2014).

Tabel 5. Hasil pengujian model fit and quality Indices

Kriteria Quality indices	Nilai	Rule of thumb
--------------------------	-------	---------------

Average path coefficient (APC)	0.4 2 ^{xxx}	P<0.05
Average R-squared (ARS)	0.2 5 ^{xxx}	P<0.05
Average block VIF (AVIF)	1.0 7	acceptable if ≤ 5 , ideally ≤ 3.3
Tenenhaus GoF (GoF)	0.4 3	small ≥ 0.1 , medium ≥ 0.25 , large ≥ 0.36
Koefisien <i>Q-squared</i> (Q^2):		
• Kepuasan Kerja	0.4 0	> 0 (model prediktif dapat diterima)
• Perilaku Pemimpin	0.1 0	

*** signifikan pada level 0,001

Hasil pengujian juga menghitung indeks *Goodness of Fit* (GoF). Indeks GoF bertujuan untuk mengevaluasi kecocokan model *outer* dan *inner* pada PLS (Tenenhaus et al., 2005). Nilai batas untuk GoF adalah 0,1 (kecil), 0,25 (sedang), dan 0,36 (besar) (Wetzels et al., 2009). Nilai GoF dalam penelitian ini adalah 0,43, yaitu lebih besar dari nilai ambang batas 0,36. Hasil ini menunjukkan bahwa model dalam penelitian ini berkinerja besar (Wetzels et al., 2009). Selain itu, koefisien Q^2 pada tabel 4.5 menunjukkan nilai yang lebih besar dari nol, yang menjelaskan bahwa model memiliki nilai prediksi yang dapat diterima (O'Cass & Weerawardena, 2010).

Pada analisis SEM-PLS, pengujian model pengukuran bertujuan untuk Mengevaluasi validasi skala pengukuran setiap variabel (Hair et al., 2014). Evaluasi model pengukuran dilakukan dalam tiga tahap.

Tabel 6. Evaluasi model pengukuran reflektif

Variabel	Item	Loading	AVE	CR	α
Budaya Organisasi	M1	(0.670)	0.80 9	0.95 5	0.80 9
	M2	(0.850)			
	M3	(0.840)			
	PD1	(0.841)			
	PD2	(0.896)			
	PD3	(0.879)			
	UN1	(0.747)			
	UN2	(0.823)			
	UN3	(0.845)			

	L1	(0.837)	0.750	0.937	0.750
	L2	(0.800)			
	L3	(0.843)			
	C1	(0.903)			
	C2	(0.929)			
	C3	(0.907)			
Kepuasan Kerja	KK1	(0.797)	0.750	0.937	0.750
	KK2	(0.843)			
	KK3	(0.904)			
	KK4	(0.930)			
	KK5	(0.850)			
Perilaku Pemimpin	PP1	(0.899)	0.625	0.970	0.625
	PP2	(0.744)			
	PP3	(0.828)			
	PP4	(0.745)			
	PP5	(0.723)			
	PP6	(0.776)			
	PP7	(0.592)			
	PP8	(0.642)			
	PP9	(0.834)			
	PP10	(0.757)			
	PP11	(0.687)			
	PP12	(0.797)			
	PP13	(0.868)			
	PP14	(0.899)			
	PP15	(0.842)			
	PP16	(0.672)			
	PP17	(0.797)			
	PP18	(0.868)			
	PP19	(0.899)			
	PP20	(0.842)			

Catatan: CR = Composite reliability, α = Cronbach alpha, AVE = average variances extracted,

Tahap pertama adalah menguji atau mengevaluasi konsistensi internal dari reliabilitas setiap variabel. Sebuah skala pengukuran variabel dikatakan reliabel apabila memiliki nilai *composite reliability* (CR) dan nilai *cronbach alpha* (α) diatas 0,70. Hasil pada Table 6. dapat dilihat bahwa seluruh nilai CR dan α pada setiap variabel berada diatas 0,70. Hal ini dapat dijelaskan bahwa skala pengukuran variabel dalam

penelitian ini memiliki konsistensi reliabilitas yang baik.

Tabel 7. Hasil Loadings and Crossloading

	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Perilaku Pemimpin
M1	(0.670)		
M2	(0.850)		
M3	(0.840)		
PD1	(0.841)		
PD2	(0.896)		
PD3	(0.879)		
UN1	(0.747)		
UN2	(0.823)		
UN3	(0.845)		
L1	(0.837)		
L2	(0.800)		
L3	(0.843)		
C1	(0.903)		
C2	(0.929)		
C3	(0.907)		
KK1		(0.797)	
KK2		(0.843)	
KK3		(0.904)	
KK4		(0.930)	
KK5		(0.850)	
PP1			(0.899)
PP2			(0.744)
PP3			(0.828)
PP4			(0.745)
PP5			(0.723)
PP6			(0.776)
PP7			(0.592)
PP8			(0.642)
PP9			(0.834)
PP10			(0.757)
PP11			(0.687)
PP12			(0.797)
PP13			(0.868)
PP14			(0.899)
PP15			(0.842)
PP16			(0.672)
PP17			(0.797)

PP1 8			(0.868)
PP1 9			(0.899)
PP2 0			(0.842)

Selanjutnya, tahap kedua adalah pengujian validitas pada setiap variabel. Uji validitas variabel terdiri dari dua pengujian: (1) uji validitas konvergen: (2) uji validitas diskriminan. Pada pengujian validitas konvergen, setiap item pertanyaan dikatakan valid apabila memiliki nilai *loading* diatas sama dengan 0,50 (Chin, 2010). Pada table 4.6 dapat dilihat bahwa seluruh item pertanyaan yang ada pada penelitian ini memiliki nilai *loading* diatas 0,50. Selain itu, pengujian validitas konvergen juga dapat dilihat dari nilai *average variances extracted* (AVE). Sebuah variabel dikatakan valid secara konvergen apabila memiliki nilai AVE diatas sama dengan 0,50 (Chin, 2010). Pada table 6. dapat dilihat bahwa nilai AVE setiap variabel adalah diatas 0,50. Berdasarkan kedua hasil tersebut (nilai loadings dan AVE), maka dapat disimpulkan bahwa item pertanyaan yang ada pada skala pengukuran variabel pada penelitian valid secara konvergen.

Tabel 8. Hasil pengujian “Fornell-Larcker Criterion”

	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Perilaku Pemimpin
BO	(0.899)		
KK	-0.150	(0.866)	
PP	0.284	0.568	(0.790)

Catatan: Akar kuadrat dari *average variances extracted* (AVE) ditunjukkan pada diagonal

Pada pengujian selanjutnya, yaitu uji validitas diskriminan, item pertanyaan dalam sebuah skala pengukuran dikatakan valid secara diskriminan apabila itemtem pengukur variabel memiliki korelasi yang kuat terhadap variabel yang diukunya dan memiliki korelasi yang lemah atau bahkan cenderung tidak berkorelasi signifikan dengan variabel lain (Neuman, 2014). Pada table 7. dapat dilihat bahwa seluruh item pengukur variabel-variabel penelitian memiliki korelasi lebih tinggi dibandingkan dengan variabelnya dibandingkan dengan variabel lainnya. Selain itu, pengujian validitas diskriminan dapat

dilakukan dengan menggunakan "*Fornell-Larcker Criterion*" (Fornell & Larcker, 1981). Skala pengukuran variabel dikatakan valid secara diskriminan apabila nilai akar kuadrat AVE lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar variabel. Tabel 8. menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat AVE pada variabel budaya organisasi (0,899) lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antara variabel kepuasan kerja (-0.150) serta variabel perilaku pemimpin (0.284). Sleanjutnya, nilai akar kuadrat AVE pada variabel kepuasan kerja (0.866) lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antara variabel kepuasan kerja (0.568). Hasil-hasil tersebut (*loading dan cross-loading; fornell-larcker criterion*) menunjukkan bahwa skala pengukuran variabel dalam penelitian ini valid secara diskriminan.

Semua hipotesis dalam penelitian ini dapat diketahui signifikan atau tidak signifikan berdasarkan nilai p-value. Apabila besarnya p-value lebih kecil sama dengan dari 5% ($\leq 0,05$) maka H_0 ditolak atau terdapat pengaruh yang signifikan, sedangkan apabila nilai p-value lebih besar dari 5% ($> 0,05$) maka H_0 diterima atau terdapat berpengaruh yang tidak signifikan. Sedangkan hasil estimasi *path coefficient* adalah untuk menguji kekuatan pengaruh antar variabel dan menjalankan ketegasan hubungan antar variabel. Hasil estimasi *path coefficients* yang diuji peneliti dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 9. Hasil Estimasi Direct Effect

Hipotesis	Path Coefficient	P-Value	Keterangan
BO → KK	0,32	<0,001	Berpengaruh signifikan
BO → PP	0,29	<0,001	Berpengaruh signifikan
PP → KK	0,66	<0,001	Berpengaruh signifikan

Berdasarkan nilai p-value pada table di atas, maka hasil uji setiap hipotesis sebagai berikut:

1. Pengujian hipotesis 1 (Budaya organisasi berkorelasi positif dengan kepuasan kerja) Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa budaya organisasi dengan kepuasan kerja menujukkann nilai

path coefficient 0,32 dengan nilai *p-value* <0,001 maka berpengaruh positif dan signifikan karena lebih kecil <0,05. Berarti bahwa budaya organisasi memiliki hubungan korelasi yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

2. Pengujian hipotesis 2 (Budaya organisasi berkorelasi positif dengan Perilaku pemimpin) Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa perilaku pemimpin dengan kepuasan kerja menunjukkan nilai *path coefficient* 0,29 dengan nilai *p-value* <0,001 maka berpengaruh positif dan signifikan karena lebih kecil <0,05. Berarti bahwa perilaku pemimpin memiliki hubungan korelasi yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
3. Pengujian hipotesis 3 (Perilaku pemimpin berkorelasi positif dengan kepuasan kerja) Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan budaya organisasi dengan perilaku pemimpin menunjukkan nilai *path coefficient* 0,66 dengan nilai *p-value* <0,001 maka berpengaruh positif dan signifikan karena lebih kecil <0,05. Berarti budaya organisasi memiliki hubungan korelasi yang positif dan signifikan terhadap perilaku pemimpin.

Tabel 10. Hasil Estimasi Direct Effect

Hipotesis	Path Coefficient	P-Value	Keterangan
BO → KK	0,193	<0,001	Ho ditolak

Pengujian hipotesis 4 (Budaya organisasi berkorelasi positif dengan kepuasan kerja melalui perilaku pemimpin) Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja melalui perilaku pemimpin menunjukkan nilai *path coefficient* 0,193 dengan nilai *p-value* <0,001 maka berpengaruh positif dan signifikan karena lebih kecil <0,05.. Berarti budaya organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja melalui

perilaku pemimpin.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dibahas sebelumnya, maka dapat di ambil kesimpulan yaitu :

1. Berarti bahwa budaya organisasi memiliki hubungan korelasi yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Universitas Lancang Kuning Pekanbaru,
2. Selanjutnya perilaku pemimpin memiliki hubungan korelasi yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Universitas Lancang Kuning Pekanbaru,
3. Budaya organisasi memiliki hubungan korelasi yang positif dan signifikan terhadap perilaku pemimpin pada Universitas Lancang Kuning Pekanbaru,
4. Terakhir, budaya organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja melalui perilaku pemimpin pada Universitas Lancang Kuning Pekanbaru

DAFTAR RUJUKAN

Abdillah, M.R., Wu, W., & Anita, R. 2020. Can altruistic leadership prevent knowledge-hiding behavior? Testing dual mediation mechanisms. *Knowledge Management Research & Practice*.

Alavi, M., Kayworth, T.R., & Leidner, D.E. (2005). An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices. *Journal of Management Information Systems*, 22 (3), pp. 191-224. DOI: 10.2753/MIS0742-1222220307

Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. London, UK: Sage.

Anders Skogstad, Einarsen Stasle: The importance of a change-centred leadershipstyle in four organizational cultures.

- Scandinavian Journal of Management* 1999, 15:289-306.
- Balthazard P., Cooke R.E., & Porter R.A. (2006). Dysfunctional Culture, Dysfunctional Organization: Capturing the Behavioural Norms That Form Organizational Culture and Drive Performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), pp. 709–732. DOI:10.1108/02683940610713253
- Behery, M., Paton, R.A. and Hussain, R. (2012), “Psychological contract and organizational commitment: the mediating effect of transformational leadership”, *Competitiveness Review*, Vol. 22 No. 4, pp. 299-319.
- Belias, D. and Koustelios, A. (2014), “Transformational leadership and job satisfaction in the banking sector: a review”, *International Review of Management and Marketing*, Vol. 4 No. 3, pp. 187-200.
- Berson Y, Linton J: [An examination of the relationships between leadership behavior, and employee satisfaction in R & D versus administrative environments.](#) *R & D Management* 2005, 35:51-60.
- Blais, M.R., Lachance, L., Forget, J., Richer, S., & Dulude, D.M. (1991) « L'échelle de satisfaction globale au travail », *Poster presented at the 1991 Annual Congress of the Société québécoise pour la recherche en psychologie*, Trois-Rivières, Quebec.
- Blake RR, Mouton JS: Theory and research for developing a science of leadership. *Journal of Applied Behavioural Science* 1982, 18(3):275-291.
- Cameron, K.S. and Quinn, R.E. (2006), *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Chen, A. (2010). Culture and Compensation — Unpicking the Intricate Relationship between Reward and Organizational Culture. *Thunderbird International Business Review*, 52 (3), pp.189– 202. DOI: 10.1002/tie.20324
- Chin, W.W. (2010). How to write up and report PLS analyses. In V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications* (pp. 655-690). Heidelberg: Springer. doi: 10.1007/978-3-540-32827-8_29
- Christine Kane-Urrabazo: [Management's role in shaping organizational culture.](#) *Journal of Nursing Management* 2006, 14:188-194.
- Cook, J.D. (1981), *The Experience of Work: A Compendium and Review of 249 Measures and Their Use*, Academic Press, London, New York, NY.
- Cooper, C.D., Kong, D.T., & Crossley, C. D. (2018). Leader humor as an interpersonal resource: Integrating three theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 61(2), 769-796.
- Deem, J. M., Barnes, B., Segal, S. & Preziosi R. (2010). The Relationship of Organizational Culture to Balanced Scorecard Effectiveness. *SAM Advanced Management Journal*, 75 (4), pp. 31–40.
- Denison DR, Haaland S, Goelzer P: Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the world? *Organizational Dynamics* 2004, 33(1):98-109.
- Fahmi, I. (2017). *Manajemen Kepemimpinan*, Bandung : Alfabeta
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50
- Giberson, T.R., Resick, C.J., Dickson, M.W., Mitchelson, J.K., Randall, K.R., & Clark M.A. (2009). Leadership and Organizational Culture: Linking CEO Characteristics to Cultural Values.

- Journal of Business Psychology*, 24 (2), pp.123–137. DOI: 10.1007/s10869-009-9109-1
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121
- Henri, J.F. (2006). Organizational Culture and Performance Measurement Systems. *Accounting, Organizations and Society*, 31 (1), pp.77–103. DOI:10.1016/j.aos.2004.10.003
- Hobfull, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied psychology*, 50(3). 337-421.
- Hofstede, G. 1980. *Culture's consequences: international differences in work-related values*, Sage: Beverly Hills, CA.
- Hofstede, G., Neuijen B., Ohayiv D.D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Culture: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35 (2), pp.286–316.
- Jen-Te Yang: Knowledge sharing: Investigating appropriate leadership roles and collaborative culture. *Tourism Management* 2007, 28:530-543.
- Jesus Casida, Pinto-Zipp Genevieve: [Leadership-organizational culture relationship in Nursing units of acute care hospitals](#). *Nursing Economic* 2008, 26(1):7-15.
- Karina Nielsen, Yarker Joanna, Brenner Sten-Olof, Randall Raymond, Borg Vilhelm: The importance of transformational leadership style for the well-being of employees working with older people. *Journal of Advanced Nursing* 2008, 63(5):465-475.
- Klein, A. (2011). Corporate Culture: Its Value as a Resource for Competitive Advantage. *Journal of Business Strategy*, 32 (2), pp.21–28. DOI:10.1108/02756661111109743
- Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of e-Collaboration (IJeC)*, 11(4), 1-10
- Lorentzon M: [Authority, leadership and management in nursing](#). *Journal of Advanced Nursing* 1992, 17:525-527
- Lund, D. B. (2003). Organizational Culture and Job Satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18 (3), pp.219–236. DOI:10.1108/0885862031047313
- Luthans, F.(2006) *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta:Andi Publizer.
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. London, UK: Sage.
- Mintzberg, H. (2003), “The manager’s job”, in Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J.B. and Ghoshal, S. (Eds), *The Strategy Process*, 4th ed., Prentice Hall: Upper Saddle River, pp. 32-46.
- Mujtaba, B., Khanfar, N.M. and Khanfar, S.M. (2010), “Leadership tendencies of government employees in Oman: a study of task and relationship based on age and gender”, *Public Organization Review*, Vol. 10 No. 2, pp. 173-190.
- Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. Pearson education: London.
- Northouse, P.G. (2016), *Leadership: Theory and Practice*, 7th ed., Sage Publications, Thousand Oaks.
- Northouse, P.G. (2007), *Leadership: Theory and Practice*, 4th ed., Sage Publications, Thousand Oaks.
- Oaklander, H. and Fleishman, E.A. (1964), “Patterns of leadership related to organizational stress in hospital settings”, *Administrative Science*

- Quarterly*, Vol. 8 No. 4, pp. 520-532.
- O'Cass, A., & Weerawardena, J. (2010). The effects of perceived industry competitive intensity and marketing-related capabilities: Drivers of superior brand performance. *Industrial Marketing Management*, 39(4), 571-581.
- Ranson, S., Hinings, B., & Greenwood, R. (1980). The Structuring of Organizational Structures. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), pp.1-17. DOI: 10.2307/2392223
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2013). Organizational Behavior. In Zhurnal Eksperimental'noi i Teoreticheskoi Fiziki (16th ed.). <https://doi.org/10.12737/4477>
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York, NY: Free Press.
- Staniland M: *What Is Political Economy? A Study of Social Theory and Underdevelopment* Yale University Press; 1985.
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. 2nd ed. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Stock-Homburg, R. (2008), *Personal Management: Theorien-Konzepte-Instrumente*, Gabler, Wiesbaden.
- Stogdill, R. (1963), *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire—Form XII*, OH State University, Bureau of Business Research, Columbus.
- Tarba, S.Y., Ahammad, M.F., Junni, P., Stokes, P. and Morag, O. (2019), “The impact of organizational culture differences, synergy potential, and autonomy granted to the acquired high-tech firms on the M”, &A *Performance. Group and Organization Management*, Vol. 44 No. 3, pp. 483-520.
- Trevino LK, Nelson KA: *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right*. 2 edition. John Wiley & Sons, Inc., New York, NY; 1999.
- Wallach, E.J. (1983), “Individuals and organizations: the cultural match”, *Training and Development Journal*.
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, 33(1), 177-195.
- Wilderom, C., Glunk, U., & Maslowski, R. (2000). Organizational culture as a predictor of organizational performance. In N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom, and M.F. Peterson, (Eds.), *The Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp. 193–211). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yoo, B., Donthu, N. & Lenartowicz, T. 2011. Measuring Hofstede's five dimensions of cultural values at the individual level: Development and validation of CVSCALE. *Journal of International Consumer Marketing*, 23(3-4), pp. 193-210.