Vol. 5, No. 3, 2026, pp. 1366 - 1376
DOI: 10.29210/arbitrase.v5i3

Contents lists available at insancendikia.or.id

ARBITRASE
(Journal of Economics, Accounting, Management and Business)
ISSN : 3124-8985

Journal homepage: https://ojs.insancendekia.or.id/index.php/Arbitrase

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Balai Pelatihan Sumber Daya Manusia Pencarian dan Pertolongan

Diana Zumrotul Amanah[1], Ratih Setyo Rini[2]
[1,2]Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bina Sarana Informatika, Jakarta

Article Info

Keyword:

Leadership Style, Organizational Culture, Job Satisfaction, Civil Servants.

ABSTRACT

Job satisfaction among civil servants is an essential factor in supporting organizational effectiveness and achieving institutional objectives. This study aims to examine the partial and simultaneous effects of leadership style and organizational culture on the job satisfaction of civil servants at the Search and Rescue Human Resources Training Center. A quantitative research approach was employed, with data collected through a Likert-scale questionnaire. The study used a non-probability sampling technique with purposive sampling, involving 41 civil servants as respondents. The Head of the Training Center was excluded from the sample because the position served as the subject of evaluation for the leadership style variable. Data were analyzed using multiple linear regression with SPSS version 27. The findings indicate that leadership style has a positive and significant effect on job satisfaction (t = 2.428; p = 0.020), while organizational culture also has a positive and significant effect (t = 2.661; p = 0.011). Furthermore, leadership style and organizational culture simultaneously have a statistically significant effect on job satisfaction (F = 35.313; p = 0.001). These findings highlight the importance of effective leadership practices and a supportive organizational culture in enhancing job satisfaction among civil servants.

© 2020 The Authors. Published by IICET.
This is an open access article under the CC BY-NC-SA license
(https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0

Corresponding Author:
Diana Zumrotul Amanah
Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bina Sarana Informatika, Jakarta
Email: dizaaa51@gmail.com

Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan unsur strategis dalam menentukan keberhasilan organisasi, baik pada sektor publik maupun swasta. Pencapaian tujuan organisasi tidak hanya bergantung pada ketersediaan teknologi, sarana, dan sistem operasional, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif. Dalam konteks organisasi pemerintahan, Pegawai Negeri Sipil (PNS) memiliki peran penting dalam menjalankan fungsi pelayanan publik, melaksanakan kebijakan, serta mendukung pencapaian tujuan kelembagaan. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia perlu diarahkan pada penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, peningkatan motivasi, dan pemenuhan kepuasan kerja pegawai agar pelaksanaan tugas berlangsung secara optimal.

Kepuasan kerja menjadi salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia karena berkaitan dengan sikap, motivasi, dan tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaannya. Robbins menjelaskan bahwa kepuasan kerja mencerminkan perasaan positif individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya (Mulyono & Ekawati, 2023). Pegawai dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan sikap positif, kedisiplinan, dan komitmen terhadap organisasi. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja berpotensi menurunkan motivasi, semangat, dan kualitas pelaksanaan tugas. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja bukan sekadar persoalan individual, melainkan aspek organisasi yang perlu mendapatkan perhatian manajemen.

Salah satu instansi pemerintah yang memiliki tanggung jawab strategis dalam pengembangan sumber daya manusia adalah Balai Pelatihan Sumber Daya Manusia Pencarian dan Pertolongan. Berdasarkan Peraturan Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2023, instansi tersebut merupakan unit pelaksana teknis yang menyelenggarakan pelatihan sumber daya manusia di bidang pencarian dan pertolongan. Keberhasilan penyelenggaraan pelatihan memerlukan dukungan pegawai yang kompeten, bertanggung jawab, dan memiliki kepuasan terhadap pekerjaannya. PNS berperan dalam penyusunan program, pelaksanaan kegiatan, serta penyelenggaraan pelatihan bagi personel internal maupun instansi terkait. Dengan demikian, kepuasan kerja pegawai menjadi aspek yang relevan untuk dikaji dalam mendukung efektivitas penyelenggaraan tugas organisasi.

Salah satu faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan mencerminkan pendekatan dan perilaku pemimpin dalam mengarahkan, memengaruhi, serta membimbing pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Handoko menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan berkaitan dengan cara seorang pemimpin memengaruhi bawahannya dalam melaksanakan pekerjaan (Mayasari et al., 2024). Kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan hubungan kerja yang harmonis, meningkatkan keterlibatan pegawai, serta memberikan dukungan dalam penyelesaian tugas. Miller et al. juga mengemukakan adanya hubungan positif antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja pegawai (Resianggi, 2023). Temuan tersebut diperkuat oleh Gunawan et al. (2023), yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Balai Wilayah Sungai Bali-Penida. Hasil ini mengindikasikan bahwa perilaku kepemimpinan memiliki peran dalam membentuk persepsi dan pengalaman kerja pegawai.

Selain gaya kepemimpinan, budaya organisasi merupakan faktor lain yang berkaitan dengan kepuasan kerja. Budaya organisasi mencerminkan sistem nilai, norma, keyakinan, dan kebiasaan bersama yang menjadi pedoman perilaku anggota organisasi. Robbins menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut anggota organisasi sehingga membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya (Salsabila & Wajdi, 2023). Budaya organisasi yang kuat dapat membentuk pola interaksi, meningkatkan keselarasan perilaku, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi (Sisca et al., 2020). Dalam instansi pemerintahan, budaya organisasi yang mendukung kerja sama, kedisiplinan, dan tanggung jawab berpotensi menciptakan suasana kerja yang positif. Penelitian Sewang (2023) pada Bappeda Kabupaten Jeneponto menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Temuan tersebut memperlihatkan pentingnya nilai dan praktik organisasi dalam membentuk pengalaman kerja yang memuaskan.

Meskipun sejumlah penelitian menunjukkan hubungan positif antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja, hasil penelitian terdahulu belum sepenuhnya konsisten. Azizah dan Nurdin (2024), melalui penelitian pada Biro Sumber Daya Manusia dan Umum Ombudsman Republik Indonesia, menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja aparatur sipil negara. Temuan tersebut berbeda dengan hasil Gunawan et al. (2023), yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Perbedaan hasil ini mengindikasikan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dapat bervariasi berdasarkan karakteristik organisasi, kondisi lingkungan kerja, serta penerapan kepemimpinan pada masing-masing instansi.

Ketidakkonsistenan temuan juga ditemukan pada hubungan budaya organisasi dan kepuasan kerja. Nuzulman et al. (2022), dalam penelitian pada Dinas Tenaga Kerja dan Mobilitas Penduduk

Aceh, menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja pegawai. Hasil tersebut berbeda dengan penelitian Sewang (2023), yang menemukan pengaruh positif dan signifikan. Sementara itu, Syahruddin et al. (2022) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pertanian Kota Bima. Perbedaan temuan tersebut menunjukkan adanya kesenjangan empiris (*research gap*) yang memerlukan pengujian lebih lanjut untuk memperjelas hubungan antarvariabel pada karakteristik organisasi yang berbeda.

Selain kesenjangan empiris, penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja PNS secara khusus pada Balai Pelatihan Sumber Daya Manusia Pencarian dan Pertolongan masih terbatas sebagaimana diidentifikasi dalam penelitian ini. Instansi tersebut memiliki karakteristik tugas yang berkaitan dengan penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan kompetensi sumber daya manusia pencarian dan pertolongan. Karakteristik tersebut memberikan konteks penelitian yang relevan untuk menguji kembali pengaruh kedua variabel terhadap kepuasan kerja PNS. Dengan demikian, penelitian ini diarahkan untuk memberikan bukti empiris pada lingkungan organisasi pemerintahan yang memiliki fungsi pelatihan khusus.

Berdasarkan fenomena dan kesenjangan penelitian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja PNS di Balai Pelatihan Sumber Daya Manusia Pencarian dan Pertolongan, baik secara parsial maupun simultan. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai hubungan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja pada sektor publik. Secara empiris, penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti tambahan untuk menjelaskan perbedaan hasil penelitian terdahulu. Secara praktis, temuan penelitian diharapkan menjadi bahan evaluasi dan pertimbangan bagi pimpinan instansi dalam mengembangkan pendekatan kepemimpinan yang efektif serta memperkuat budaya organisasi yang mendukung peningkatan kepuasan kerja pegawai dan pencapaian tujuan kelembagaan.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS), baik secara parsial maupun simultan. Penelitian dilaksanakan pada April–Juni 2026 di Balai Pelatihan Sumber Daya Manusia Pencarian dan Pertolongan, Kabupaten Bogor, Jawa Barat. Populasi penelitian berjumlah 42 PNS dengan teknik *non-probability sampling* melalui metode *purposive sampling*, yaitu pemilihan sampel berdasarkan kriteria tertentu (Maizar et al., 2025). Sampel terdiri atas 41 PNS aktif, sedangkan kepala balai dikecualikan karena menjadi objek penilaian variabel gaya kepemimpinan. Data dianalisis menggunakan regresi linear berganda dengan bantuan SPSS versi 27.

Penelitian ini menggunakan tiga variabel, yaitu gaya kepemimpinan (X_1), budaya organisasi (X_2), dan kepuasan kerja (Y). Gaya kepemimpinan diukur melalui lima indikator (Sembiring & Sitanggang, 2022), budaya organisasi melalui tujuh indikator (Sulaiman et al., 2025), serta kepuasan kerja melalui lima indikator (Wahyuni et al., 2022). Setiap variabel diukur menggunakan 10 butir pernyataan. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, kuesioner, dan dokumentasi. Kuesioner disebarkan melalui Google Form menggunakan skala Likert lima tingkat dengan skor 1–5. Data primer diperoleh dari responden dan observasi, sedangkan data sekunder bersumber dari dokumen instansi, peraturan, buku, serta artikel ilmiah yang relevan.

Analisis data menggunakan SPSS versi 27 melalui uji kualitas data dan asumsi klasik. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan r hitung dan r tabel pada taraf signifikansi 5% (df = n−2), sedangkan reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha > 0,60. Uji normalitas menggunakan Normal P–P Plot dan Shapiro–Wilk (Sig. > 0,05). Uji heteroskedastisitas menggunakan Glejser (Sig. > 0,05), sedangkan multikolinearitas dievaluasi melalui tolerance > 0,10 dan VIF < 10. Uji linearitas menggunakan *deviation from linearity* (Sig. > 0,05). Seluruh pengujian dilakukan untuk memastikan kelayakan instrumen dan model regresi.

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengukur arah dan besarnya pengaruh gaya kepemimpinan (X_1) dan budaya organisasi (X_2) terhadap kepuasan kerja (Y). Pengolahan data

dilakukan menggunakan SPSS versi 27. Koefisien positif menunjukkan hubungan searah, sedangkan koefisien negatif menunjukkan hubungan berlawanan arah. Besarnya koefisien mencerminkan perubahan variabel dependen akibat perubahan satu satuan variabel independen, dengan variabel lainnya dianggap konstan. Persamaan regresi dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon$$

Dalam persamaan tersebut, Y merupakan kepuasan kerja PNS sebagai variabel dependen, α adalah konstanta regresi, β_1 merupakan koefisien regresi gaya kepemimpinan, dan β_2 merupakan koefisien regresi budaya organisasi. Selanjutnya, X_1 menunjukkan gaya kepemimpinan, sedangkan X_2 menunjukkan budaya organisasi. Adapun (ε) merupakan komponen galat atau error term yang mencerminkan variasi kepuasan kerja yang tidak dapat dijelaskan oleh kedua variabel independen dalam model penelitian.

Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji parsial (uji t), uji simultan (uji F), dan koefisien determinasi (R^2). Uji t digunakan untuk menguji pengaruh individual gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, dengan kriteria signifikansi < 0,05. Uji F digunakan untuk menguji pengaruh kedua variabel independen secara simultan, dengan kriteria F hitung > F tabel atau signifikansi < 0,05. Koefisien determinasi (R^2) mengukur proporsi variasi kepuasan kerja yang dijelaskan oleh model, sedangkan kontribusi masing-masing variabel dianalisis melalui koefisien beta terstandar dan korelasi zero-order..

Hasil dan Pembahasan

Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 41 Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Balai Pelatihan Sumber Daya Manusia Pencarian dan Pertolongan, Kabupaten Bogor, Jawa Barat. Populasi penelitian berjumlah 42 pegawai, sedangkan penentuan sampel menggunakan teknik purposive sampling. Kepala balai tidak diikutsertakan sebagai responden karena menjadi objek penilaian pada variabel gaya kepemimpinan. Dengan demikian, responden penelitian mencakup 41 PNS yang memenuhi kriteria pemilihan sampel. Data penelitian diperoleh melalui penyebaran kuesioner untuk mengukur gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja.

Uji Validitas

Penelitian ini melibatkan 41 responden, sehingga nilai degree of freedom (df) diperoleh dari perhitungan 41-2 = 39, dengan r tabel sebesar 0,3081 pada tingkat signifikansi 5% (0,05).

Tabel 1. Uji Validitas

Variabel Penelitian	Butir Pernyataan	r Hitung	< / >	r Tabel	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X_1)	X_1.1	0.895	>	0.3081	Valid
	X_1.2	0.9	>	0.3081	Valid
	X_1.3	0.816	>	0.3081	Valid
	X_1.4	0.94	>	0.3081	Valid
	X_1.5	0.901	>	0.3081	Valid
	X_1.6	0.873	>	0.3081	Valid
	X_1.7	0.915	>	0.3081	Valid
	X_1.8	0.813	>	0.3081	Valid
	X_1.9	0.855	>	0.3081	Valid
	X_1.10	0.915	>	0.3081	Valid
Budaya Organisasi (X_2)	X_2.1	0.878	>	0.3081	Valid
	X_2.2	0.899	>	0.3081	Valid
	X_2.3	0.816	>	0.3081	Valid
	X_2.4	0.922	>	0.3081	Valid
	X_2.5	0.942	>	0.3081	Valid

Variabel Penelitian	Butir Pernyataan	r Hitung	< / >	r Tabel	Keterangan
	X_2.6	0.852	>	0.3081	Valid
	X_2.7	0.873	>	0.3081	Valid
	X_2.8	0.887	>	0.3081	Valid
	X_2.9	0.872	>	0.3081	Valid
	X_2.10	0.894	>	0.3081	Valid
Kepuasan Kerja (Y)	Y.1	0.738	>	0.3081	Valid
	Y.2	0.716	>	0.3081	Valid
	Y.3	0.787	>	0.3081	Valid
	Y.4	0.666	>	0.3081	Valid
	Y.5	0.612	>	0.3081	Valid
	Y.6	0.469	>	0.3081	Valid
	Y.7	0.669	>	0.3081	Valid
	Y.8	0.738	>	0.3081	Valid
	Y.9	0.797	>	0.3081	Valid
	Y.10	0.897	>	0.3081	Valid

Sumber: Data diolah peneliti menggunakan SPSS V.27 (2026)

Berdasarkan hasil uji validitas pada Tabel 1, hasil uji validitas terhadap 30 butir pernyataan menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel gaya kepemimpinan (X_1), budaya organisasi (X_2), dan kepuasan kerja (Y) dinyatakan valid. Nilai r hitung variabel gaya kepemimpinan berkisar antara 0,813–0,940, budaya organisasi antara 0,816–0,942, dan kepuasan kerja antara 0,469–0,897. Seluruh nilai tersebut melebihi r tabel sebesar 0,3081 pada taraf signifikansi 5%. Dengan demikian, seluruh butir pernyataan memenuhi kriteria validitas dan layak digunakan sebagai instrumen pengukuran dalam penelitian serta analisis statistik selanjutnya.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan menggunakan metode *Cronbach's Alpha* dengan bantuan SPSS versi 27 untuk mengukur konsistensi internal instrumen penelitian. Instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,60. Hasil pengujian reliabilitas ketiga variabel disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Kriteria	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X_1)	0,968	> 0,60	**Reliabel**
Budaya Organisasi (X_2)	0,968	> 0,60	**Reliabel**
Kepuasan Kerja (Y)	0,891	> 0,60	**Reliabel**

Sumber: Data diolah peneliti menggunakan SPSS V.27 (2026)

Berdasarkan pada Tabel 2, nilai Cronbach's Alpha pada variabel gaya kepemimpinan (X_1) dan budaya organisasi (X_2) masing-masing sebesar 0,968, sedangkan kepuasan kerja (Y) sebesar 0,891. Seluruh nilai tersebut melampaui batas minimum 0,60, sehingga ketiga variabel dinyatakan reliabel dan memiliki konsistensi internal yang baik. Dengan demikian, instrumen penelitian layak digunakan dalam analisis selanjutnya.

Uji Asumsi Klasik

Tabel 3. Uji Normalitas

Test of Noormality

	Kolmogorov-Smirnov Test			Shapiro - Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Unstandardized Residual	.119	41	.151	.978	41	.596

a. lilliefors Significance Correction

Sumber: Data diolah peneliti menggunakan SPSS V.27 (2026)

Berdasarkan pada Tabel 3, hasil uji normalitas menggunakan SPSS versi 27, diperoleh nilai signifikansi Shapiro–Wilk sebesar 0,596. Nilai tersebut lebih besar dari 0,05, sehingga residual model regresi dinyatakan berdistribusi normal. Dengan demikian, asumsi normalitas terpenuhi dan model regresi dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

Tabel 4. Uji Multikolinieritas

Coefficients[a]

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Gaya Kepemimpinan	.333	3.002
	Budaya Organisasi	.333	3.002

a. Dependent Variable : Kepuasan Kerja

Sumber: Output SPSS V.27 data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan pada Tabel 4, hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan (X_1) dan budaya organisasi (X_2) masing-masing memiliki nilai tolerance sebesar 0,333 dan VIF sebesar 3,002. Kedua variabel memenuhi kriteria pengujian, yaitu nilai tolerance > 0,10 dan VIF < 10. Dengan demikian, model regresi dinyatakan tidak mengalami gejala multikolinearitas sehingga kedua variabel independen layak digunakan dalam analisis regresi linear berganda.

Tabel 5. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.333	1.533		1.522	.136
	Gaya Kepemimpinan	-.036	.058	-.174	-.622	.538
	Budaya Organisasi	.045	.065	.195	.697	.490

a. Dependent Variable: ABS_RES

Sumber: Output SPSS V.27 data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 5, hasil uji heteroskedastisitas menggunakan metode Glejser menunjukkan nilai signifikansi gaya kepemimpinan (X_1) sebesar 0,538 dan budaya organisasi (X_2) sebesar 0,490. Kedua nilai tersebut lebih besar dari taraf signifikansi 0,05, sehingga tidak ditemukan indikasi heteroskedastisitas dalam model regresi. Dengan demikian, model regresi dinyatakan memenuhi asumsi homoskedastisitas dan layak digunakan dalam analisis selanjutnya.

Uji Linearitas

Uji linearitas dilakukan untuk memastikan bahwa hubungan antara variabel independen dan variabel dependen membentuk pola linear sehingga model regresi layak digunakan. Dalam penelitian ini, penilaian linearitas mengacu pada nilai *deviation from linearity*. Apabila nilai signifikansi *deviation from linearity* > 0,05, maka hubungan antarvariabel dinyatakan linear dan memenuhi persyaratan analisis regresi.

Tabel 6. Uji Linearitas Gaya Kepemimpinan

ANOVA[a]

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kepuasan Kerja*Gaya Kepemimpinan	Between Groups	(Combined)	874.980	17	51.469	3.844	.002
		Linearity	692.028	1	692.028	51.678	< .001
		Deviation from Linearity	182.952	16	11.435	.854	.621
	Within Groups		307.995	23	13.391		
	Total		1182.976	40			

Sumber: Output SPSS V.27 data diolah peneliti (2026)

Tabel 7. Uji Linearitas Budaya Organisasi

ANOVA[a]

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kepuasan Kerja* Budaya Organisasi	Between Groups	(Combined)	915.559	16	57.222	5.136	<.001
		Linearity	704.944	1	704.944	63.267	<.001
		Deviation from Linearity	210.615	15	14.041	1.260	.298
	Within Groups		267.417	24	11.142		
	Total		1182.976	40			

Sumber: Output SPSS V.27 data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 6 dan Tabel 7, hasil uji linearitas menunjukkan nilai signifikansi *deviation from Linearity* pada hubungan gaya kepemimpinan (X_1) terhadap kepuasan kerja (Y) sebesar 0,621 dan budaya organisasi (X_2) terhadap kepuasan kerja (Y) sebesar 0,298. Kedua nilai tersebut lebih besar dari 0,05, sehingga tidak ditemukan penyimpangan yang signifikan dari linearitas pada kedua hubungan variabel. Dengan demikian, asumsi linearitas dinyatakan terpenuhi dan kedua variabel independen dapat digunakan dalam analisis regresi linear berganda.

Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda dilakukan menggunakan SPSS versi 27 untuk mengetahui arah dan besarnya pengaruh gaya kepemimpinan (X_1) dan budaya organisasi (X_2) terhadap kepuasan kerja (Y).

Tabel 8. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	18.100	2.924		6.191	<.001
	Gaya Kepemimpinan	.269	.111	.404	2.428	.020
	Budaya Organisasi	.328	.123	.442	2.661	.011

a. Dependent Variable : Kepuasan Kerja

Sumber: Output SPSS V.27 data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan pada Tabel 8, hasil analisis regresi linear berganda diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 18{,}100 + 0{,}269X_1 + 0{,}328X_2 + e$$

Berdasarkan persamaan regresi tersebut, nilai konstanta sebesar 18,100 menunjukkan bahwa ketika gaya kepemimpinan dan budaya organisasi bernilai nol, kepuasan kerja diprediksi sebesar 18,100. Koefisien gaya kepemimpinan (X_1) sebesar 0,269 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan gaya kepemimpinan diperkirakan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,269 satuan,

dengan asumsi budaya organisasi tetap. Sementara itu, koefisien budaya organisasi (X_2) sebesar 0,328 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan budaya organisasi diperkirakan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,328 satuan, dengan asumsi gaya kepemimpinan tetap. Kedua koefisien bernilai positif, sehingga menunjukkan hubungan searah dengan kepuasan kerja PNS.

Uji T

Hasil uji parsial (uji t) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai t hitung 2,428 > t tabel 2,02439 dan signifikansi 0,020 < 0,05, sehingga H_1 diterima. Budaya organisasi (X_2) juga berpengaruh positif dan signifikan dengan nilai t hitung 2,661 > t tabel 2,02439 dan signifikansi 0,011 < 0,05, sehingga H_2 diterima. Dengan demikian, kedua variabel independen secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja PNS di Balai Pelatihan Sumber Daya Manusia Pencarian dan Pertolongan.

Tabel 9. Hasil Uji Simultan (Uji F)

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	f	sig
1	Regression	769.144	2	384.572	35.313	<.000[b]
	Residual	413.832	38	10.890		
	Total	1182.976	40			

a. Variabel dependen : Kepuasan Kerja

b. Prediktor : (Constant) Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan.

Berdasarkan pada Tabel 9, hasil uji simultan (uji F) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan (X_1) dan budaya organisasi (X_2) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y), dengan nilai F hitung sebesar 35,313 > F tabel 3,245 dan signifikansi 0,001 < 0,05. Dengan demikian, H_3 diterima, yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Balai Pelatihan Sumber Daya Manusia Pencarian dan Pertolongan.

Tabel 10. Hasil Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.806[a]	,650	,632	3.300

a. Prediktor: (Constant), Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan.

Berdasarkan pada Tabel 10, Hasil uji koefisien determinasi simultan menunjukkan nilai Adjusted R Square sebesar 0,632 atau 63,2%. Artinya, gaya kepemimpinan (X_1) dan budaya organisasi (X_2) secara bersama-sama mampu menjelaskan 63,2% variasi kepuasan kerja (Y), sedangkan 36,8% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian, seperti faktor individu, lingkungan kerja, hubungan antarrekan kerja, dan karakteristik pekerjaan.

Pembahasan

Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_1) Terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Balai Pelatihan Sumber Daya Manusia Pencarian dan Pertolongan. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung sebesar 2,428 > t tabel 2,02439 dan signifikansi 0,020 < 0,05, sehingga hipotesis pertama (H_1) diterima. Koefisien regresi sebesar 0,269 menunjukkan hubungan positif, sedangkan hasil perhitungan koefisien determinasi parsial dalam penelitian menunjukkan kontribusi gaya kepemimpinan sebesar 30,9% terhadap kemampuan penjelasan model. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang semakin baik berkaitan dengan meningkatnya kepuasan kerja pegawai.

Secara teoretis, hasil penelitian ini sejalan dengan pandangan Handoko yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku pemimpin dalam memengaruhi dan mengarahkan bawahannya (Darmi & Mujtahid, 2022). Kepemimpinan yang efektif tercermin melalui kemampuan mengambil keputusan, memberikan motivasi, membangun komunikasi, mengarahkan bawahan, serta menunjukkan tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas. Temuan ini juga mendukung pandangan Miller et al. mengenai hubungan positif antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja (Resianggi, 2023). Selain itu, hasil penelitian relevan dengan path-goal theory yang menekankan peran pemimpin dalam memberikan arahan dan motivasi untuk mendukung pencapaian tujuan serta meningkatkan kepuasan kerja pegawai (Sarta et al., 2023).

Secara empiris, temuan ini konsisten dengan penelitian Satria dan Putra (2022), Sewang (2023), Azizi dan Sopali (2024), serta Fahrurriansyah dan Maulina (2025) yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, hasil penelitian memperkuat bukti empiris mengenai pentingnya gaya kepemimpinan dalam pengelolaan sumber daya manusia sektor publik. Secara praktis, pimpinan instansi perlu meningkatkan efektivitas komunikasi, pemberian motivasi, ketepatan pengambilan keputusan, serta pembinaan pegawai guna mendukung peningkatan kepuasan kerja dan efektivitas pelaksanaan tugas organisasi.

Pengaruh Budaya Organisasi (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Balai Pelatihan Sumber Daya Manusia Pencarian dan Pertolongan. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung sebesar 2,661 > t tabel 2,02439 dan signifikansi 0,011 < 0,05, sehingga hipotesis kedua (H_2) diterima. Koefisien regresi sebesar 0,328 menunjukkan arah hubungan positif, sedangkan hasil perhitungan koefisien determinasi parsial menunjukkan kontribusi budaya organisasi sebesar 34,1% terhadap kemampuan penjelasan model. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa penerapan budaya organisasi yang semakin baik berkaitan dengan meningkatnya kepuasan kerja pegawai. Kontribusi budaya organisasi juga lebih besar dibandingkan gaya kepemimpinan yang memiliki kontribusi sebesar 30,9% berdasarkan perhitungan dalam penelitian ini.

Secara teoretis, hasil penelitian ini sejalan dengan pandangan Robbins yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat memengaruhi perilaku, kinerja, dan kepuasan kerja pegawai (Sisca et al., 2020). Budaya organisasi mencerminkan nilai, norma, dan keyakinan bersama yang menjadi pedoman dalam menjalankan aktivitas organisasi. Penerapannya dapat terlihat melalui inovasi, perhatian terhadap detail pekerjaan, orientasi hasil, orientasi individu, kerja sama tim, agresivitas, dan stabilitas organisasi. Nilai-nilai organisasi yang diterapkan secara konsisten berpotensi menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kenyamanan, keterlibatan, dan kepuasan pegawai dalam melaksanakan tanggung jawabnya.

Secara empiris, temuan ini konsisten dengan penelitian Satria dan Putra (2022), Siregar et al. (2023), Azizi dan Sopali (2024), serta Fahrurriansyah dan Maulina (2025) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, hasil penelitian memperkuat bukti empiris mengenai pentingnya budaya organisasi dalam pengelolaan sumber daya manusia sektor publik. Secara praktis, instansi perlu memperkuat nilai kebersamaan, komunikasi, kedisiplinan, konsistensi kebijakan, dan kerja sama tim guna menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta mendukung peningkatan kepuasan kerja PNS.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2) Terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Hasil pengujian hipotesis secara simultan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Balai Pelatihan Sumber Daya Manusia Pencarian dan Pertolongan. Hal ini dibuktikan dengan nilai F hitung sebesar 35,313 > F tabel 3,245 dan signifikansi 0,001 < 0,05, sehingga hipotesis ketiga (H_3) diterima. Hasil uji koefisien determinasi menunjukkan nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,632 atau 63,2%, yang berarti kedua variabel independen mampu menjelaskan 63,2% variasi kepuasan

kerja, sedangkan 36,8% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian, seperti karakteristik individu, lingkungan kerja, hubungan antarrekan kerja, dan karakteristik pekerjaan.

Secara teoretis, temuan ini sejalan dengan pandangan Robbins yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja mencerminkan sikap individu terhadap pekerjaannya (Nofiantari et al., 2023). Sikap tersebut berkaitan dengan berbagai aspek organisasi, termasuk kepemimpinan dan budaya kerja. Kepemimpinan yang efektif melalui pemberian arahan, motivasi, dan komunikasi yang baik dapat membentuk pengalaman kerja positif. Sementara itu, budaya organisasi yang mendukung kerja sama, kedisiplinan, dan tanggung jawab berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Dengan demikian, kedua faktor tersebut memiliki peran yang saling melengkapi dalam mendukung kepuasan kerja pegawai.

Secara empiris, hasil penelitian ini konsisten dengan temuan Paila et al. (2023), Azizi dan Sopali (2024), serta Fahrurriansyah dan Maulina (2025), yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini memperkuat bukti empiris mengenai pentingnya pengelolaan faktor organisasi dalam meningkatkan kepuasan kerja pada sektor publik. Secara praktis, instansi perlu mengoptimalkan efektivitas kepemimpinan sekaligus memperkuat budaya organisasi melalui komunikasi terbuka, kerja sama tim, konsistensi kebijakan, serta penghargaan terhadap kontribusi pegawai guna mendukung kepuasan kerja dan pencapaian tujuan organisasi.

Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Balai Pelatihan Sumber Daya Manusia Pencarian dan Pertolongan, dengan nilai t hitung 2,428 dan signifikansi 0,020 < 0,05. Budaya organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan dengan nilai t hitung 2,661 dan signifikansi 0,011 < 0,05. Secara simultan, kedua variabel berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai F hitung 35,313 dan signifikansi 0,001 < 0,05. Nilai *adjusted R square* sebesar 0,632 menunjukkan bahwa kedua variabel mampu menjelaskan 63,2% variasi kepuasan kerja. Temuan ini memperkuat bukti empiris mengenai pentingnya kepemimpinan efektif dan budaya organisasi yang kondusif dalam pengelolaan sumber daya manusia sektor publik. Kepemimpinan berperan memberikan arahan dan motivasi, sedangkan budaya organisasi mendukung kerja sama serta pembentukan lingkungan kerja yang positif. Kedua faktor tersebut saling melengkapi dalam mendukung kepuasan kerja pegawai dan pencapaian tujuan organisasi.

Secara praktis, instansi disarankan meningkatkan efektivitas kepemimpinan melalui komunikasi terbuka, pemberian motivasi, dan pendampingan pegawai. Penguatan budaya organisasi perlu dilakukan melalui internalisasi nilai, peningkatan kolaborasi antarbidang, serta perluasan kesempatan pendidikan dan pelatihan untuk mendukung pengembangan kompetensi pegawai. Penelitian ini terbatas pada 41 responden dalam satu instansi dengan dua variabel independen. Penelitian selanjutnya disarankan memperluas objek penelitian serta mempertimbangkan faktor individu, lingkungan kerja, hubungan antarrekan kerja, dan karakteristik pekerjaan untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai kepuasan kerja.

Referensi

Azizah, N. S., & Nurdin, N. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan dan kinerja ASN pada Biro Sumber Daya Manusia dan Umum Ombudsman Republik Indonesia. Innovative: Journal of Social Science Research, 4(2), 4445–4456. https://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/view/9664/6825

Azizi, P., & Sopali, M. F. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi, disiplin kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada PT. Bintara Tani Nusantara (BTN). Sammajiva: Jurnal Penelitian Bisnis dan Manajemen, 2(3), 1–14. https://doi.org/10.47861/sammajiva.v2i2.1141

Fahrurriansyah, M., & Maulina, A. (2025). Pengaruh pemberdayaan pegawai, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai di sektor penanggulangan kebakaran

dan penyelamatan Kecamatan Kramat Jati Jakarta. Jurnal Reformasi Administrasi: Jurnal Ilmiah untuk Mewujudkan Masyarakat Madani, 12(2), 376–382.

Ghozali, I. (2021). Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 26 (Edisi ke-10). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gunawan, I. N. T., Atmaja, N. P. C. D., & Manek, D. (2023). Pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan pemberdayaan terhadap kepuasan kerja di Balai Wilayah Sungai Bali-Penida. Values, 4(3), 768–784. https://e-journal.unmas.ac.id/index.php/value/article/view/8110/6011

Nofiantari, E., Karnadi, & Pramesthi, R. A. (2023). Pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan transformasi terhadap kepuasan kerja ASN serta kinerja ASN di Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Situbondo. Jurnal Mahasiswa Entrepreneur (JME), 2(4), 719–738.

Nuzulman, Safitri, H. M., Budi, A. S., & Nabila, S. S. (2022). Pengaruh pelatihan kerja, budaya organisasi, pengembangan karir dan kompetensi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Tenaga Kerja dan Mobilitas Penduduk Aceh. Jurnal Visioner & Strategis, 13(1), 65–74.

Paila, N. F., Nelwan, O. S., & Dotulong, L. O. H. (2023). Pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pegawai PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Pusat Kantor Cabang Manado. Jurnal EMBA, 11(1), 1400–1409.

Sarta, Zohriah, A., & Fauzi, A. (2023). Analisis model kepemimpinan jalur tujuan (path goals): Kajian kepemimpinan dalam lembaga pendidikan. Journal on Education, 6(1), 2508–2514.

Satria, G. A., & Putra, I. G. P. M. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Perdagangan, Perindustrian dan Koperasi, Usaha Kecil Menengah Kabupaten Buleleng. Jurnal Artha Satya Dharma, 15(2), 1–8.

Sewang. (2023). Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai Bappeda Kabupaten Jeneponto. Public Service and Governance Journal, 4(2), 51–60.

Siregar, A. M., Pulungan, I. K., Manullang, I. S., Jawa, H., Gultom, A. H., Helmi, T. A., & Rahayu, S. (2023). Pengaruh budaya organisasi, job description dan fasilitas kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Badan Pengelola Keuangan, Pendapatan dan Aset Daerah Kabupaten Tapanuli Selatan. Journal of Trends Economics and Accounting Research, 3(3), 267–276. https://doi.org/10.47065/jtear.v3i3.544

Syahruddin, Ramly, A. T., & Ardiasih, L. S. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan promosi jabatan terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pertanian Kota Bima. Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business, 5(3), 484–496.