

**PENGARUH DUKUNGAN ORGANISASI DAN
KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP KEPUASAN
KERJA DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI MEDIASI
DI PT. SWADAYA CIPTA**

SKRIPSI



**Oleh :
RIDLO AMALI HAQQONI
NIM : 220501110091**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
2026**

**PENGARUH DUKUNGAN ORGANISASI DAN
KEPEMIMPINAN SITUASIONAL TERHADAP KEPUASAN
KERJA DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI MEDIASI
DI PT. SWADAYA CIPTA**

SKRIPSI

Diajukan kepada:

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam Memperoleh
Gelar Sarjana Manajemen (S.M)



Oleh :

RIDLO AMALI HAQQONI

NIM : 220501110091

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
2026**

LEMBAR PERSETUJUAN

PENGARUH DUKUNGAN ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI KERJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIASI DI PT. SWADAYA CIPTA

SKRIPSI

Oleh

Ridlo Amali Haqqoni

NIM : 220501110091

Telah Disetujui Pada Tanggal 12 Juni 2026

Dosen Pembimbing,



Zaim Mukaffi, M.Si

NIP. 197911242009011007

LEMBAR PENGESAHAN

LEMBAR PENGESAHAN

PENGARUH DUKUNGAN ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN
SITUASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN
MOTIVASI KERJA SEBAGAI MEDIASI DI PT. SWADAYA CIPTA

SKRIPSI

Oleh

RIDLO AMALI HAQQONI

NIM : 220501110091

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)
Pada 25 Juni 2026

Susunan Dewan Penguji:

1 Ketua Penguji

Dr. Fauzan Almanshur, ST., M.M

NIP. 197311172005011003

2 Anggota Penguji

Syahirul Alim, M.M

NIP. 197712232009121002

3 Sekretaris Penguji

Zaim Mukaffi, M.Si

NIP. 197911242009011007

Tanda Tangan



Disahkan Oleh:

Ketua Program Studi,



Dr. Setiani, M.M

NIP. 199009182018012002

SURAT PERNYATAAN

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ridlo Amali Haqqoni
NIM : 220501110091
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa "**Skripsi**" yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Kepemimpinan Situasional Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Mediasi Di PT. Swadaya Cipta

adalah hasil karya saya sendiri, bukan "**duplikasi**" dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada "**klaim**" dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 16 Juni 2026

Hormat saya,



Ridlo Amali Haqqoni

NIM: 220501110091

HALAMAN PERSEMBAHAN

Segala puji bagi Allah SWT, Alhamdulillah Rabbil ‘Alamin, atas limpahan rahmat, kemudahan, dan kekuatan yang tiada henti, sehingga saya dapat menyelesaikan pendidikan ini dengan baik.

Skripsi ini saya persembahkan dari lubuk hati terdalam kepada mereka yang selalu menjadi pilar kekuatan saya. Terutama kepada Ayah dan Ibu, yang tanpa lelah dan penuh keikhlasan memperjuangkan pendidikan terbaik, serta selalu mengiringi langkah ini dengan cinta, doa, dan dukungan yang tak ternilai harganya. Kepada kakak tercinta, terima kasih karena selalu menjadi pendukung setia yang senantiasa bangga terhadap setiap proses, sekecil apa pun, dalam hidup saya.

Rasa hormat dan terima kasih yang sebesar-besarnya juga saya haturkan kepada Zaim Mukaffi. Melalui kesabaran, bimbingan, dan arahnya yang penuh perhatian, beliau telah memberikan dukungan yang menjadi pelita dan sumber motivasi utama bagi saya dalam merampungkan skripsi ini.

Terakhir, sebagai bentuk apresiasi untuk diri saya sendiri. Terima kasih telah memilih untuk bertahan, terus berjuang, dan pantang menyerah demi mewujudkan cita-cita serta melukis senyum kebahagiaan di wajah orang tua. Semoga setiap langkah yang diambil ke depannya senantiasa membawa berkah dan rida dari Allah SWT. Aamiin.

HALAMAN MOTTO

"Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya." QS Al-Baqarah: 286

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirabbil'alamin, puji syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi dengan judul "Pengaruh Dukungan Organisasi dan Kepemimpinan Situasional terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Mediasi Di PT. Swadaya Cipta" dapat diselesaikan dengan baik. Shalawat dan salam kita haturkan kepada Baginda Rasulullah Muhammad SAW yang telah memberikan uswatun hasanah kepada kita dalam menjalani kehidupan ini secara syar'i. Dengan mengikuti beliau, semoga kita tergolong orang-orang yang beriman dan mendapatkan syafaatnya di hari Kiamat. Amiin.

Dengan segala pengajaran, bimbingan/pengarahan, serta bantuan layanan yang telah diberikan. Maka, dengan segala kerendahan hati penulis menyampaikan ucapan terimakasih yang tiada taranya kepada:

1. Prof. Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, M.Si., CAHRM, CRMP., selaku Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.El., selaku Dekan Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Dr. Setiani, M.M., selaku Ketua Program Studi Manajemen Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Dr. Muhammad Nanang Choiruddin, S.E., M.M., selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Maulana Malik Ibrahim Malang
5. Dr. Indah Yuliana, S.E., M.M., selaku Dosen Wali. Terima kasih peneliti haturkan kepada beliau yang telah memberikan bimbingan, saran, serta motivasi selama menempuh perkuliahan.
6. Zaim Mukaffi, S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing Skripsi. Terima kasih telah mencurahkan waktu dan kesabaran untuk memberikan pengarahan dan motivasi dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah memberikan pembelajaran selama masa perkuliahan. Dengan niat yang ikhlas semoga amal mereka semua menjadi

bagian dari ibadah untuk mendapatkan ridho dari Allah SWT.

8. Ir. Asy'ari, M.M. selaku Direktur Utama PT. Swadaya Cipta dan pihak yang berkenan menjadi informan pada penelitian ini, peneliti mengucapkan terimakasih yang sebanyak-banyaknya atas kerja sama dan kesediaan waktunya dalam memberikan data yang peneliti perlukan.
9. Ali Imron dan Ibu Robiatus Sholikhah, dua pahlawan terhebat dalam hidup saya. Terima kasih atas setiap peluh keringat, pengorbanan yang tak pernah dihitung, serta doa-doa yang selalu dilangitkan di sepertiga malam untuk keberhasilan saya. Karya ini adalah bentuk bakti kecil dan hadiah sederhana dari anak tunggalmu. Maafkan jika selama ini langkah saya sering kali merepotkan. Semoga Bapak dan Ibu senantiasa diberikan kesehatan, kebahagiaan, dan keberkahan usia oleh Allah SWT.
10. Kyai Fathurrahman, Gus Muqorrobin Mukarrom dan Ning Luthfiyah Farhah, selaku guru sekaligus pengasuh dan mudir PesmaQu Baiturridhwan tempat penulis mengenyam pendidikan keagamaan dan spiritual. Peneliti mengucapkan terimakasih banyak atas kesempatan dan ilmu yang telah dicurahkan.
11. Teman-teman PesmaQu Baiturridhwan, yang telah sudi kebersamaan selama tiga tahun pertemanan dari awal masuk pesantren hingga hampir purna masa pendidikan ini.
12. Seluruh teman-teman angkatan 2022 Program Studi Manajemen yang secara langsung maupun tidak langsung telah memberikan dukungan dan semangat. Penulis mengucapkan terimakasih banyak.

Dengan selesainya laporan skripsi ini penulis berharap ilmu yang diperoleh selama perkuliahan dapat memberikan semangat dan pemahaman intelektual serta manfaat amal kehidupan di dunia dan akhirat. Sebagai manusia yang tak pernah luput dari kekhilafan, penulis sangat mengarapkan pintu maaf serta kritikan dan saran dari semua pihak demi upaya perbaikan diwaktu yang akan datang.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iv
HALAMAN MOTTO	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
ABSTRAK	xii
ABSTRACT	xiii
تجريدي	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	11
1.3 Tujuan Masalah.....	12
1.4 Manfaat Penelitian	12
BAB II KAJIAN TEORI	14
2.1 Kajian Empiris	14
2.2 Kajian Teoritis.....	22
2.2.1 Teori Dua Faktor (<i>Herzberg's Two-Factor Theory</i>).....	22
2.2.2 Dukungan Organisasi	23
2.2.3 Dukungan Organisasi dalam Perspektif Islam.....	25
2.2.4 Gaya Kepemimpinan Situasional.....	26
2.2.5 Motivasi Kerja	31
2.3 Hubungan Antar Variabel	37
2.3.1 Hubungan Dukungan Organisasi terhadap Motivasi Kerja.....	37
2.3.2 Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja	37
2.3.4 Hubungan Dukungan Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja di Mediasi Kepuasan Kerja	38
2.4 Model Hipotesis	40
2.5 Hipotesis Penelitian	40
BAB III METODE PENELITIAN	41
3.1 Jenis Penelitian	41
3.2 Lokasi Penelitian.....	41
3.3 Populasi dan Sampel.....	41
3.3.1 Populasi.....	41
3.3.2 Sampel.....	42
3.4 Teknik Pengambilan Sampel.....	42
3.5 Jenis Data.....	43
3.6 Teknik Pengambilan Data	44
3.7 Definisi Operasional variabel	46
3.8 Analisis Data.....	50

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	53
4.1 Pembahasan Objek Penelitian	53
4.1.1 Profil Perusahaan.....	53
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan	54
4.2 Deskripsi Karakteristik Responden	55
4.2.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	55
4.2.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia	55
4.2.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja	56
4.3 Deskripsi Variabel Penelitian	57
4.3.1 Variabel Dukungan Organisasi	57
4.3.2 Variabel Kepemimpinan Situasional.....	58
4.3.3 Variabel Motivasi kerja (Z).....	59
4.3.4 Variabel Kepuasan Kerja (Y)	59
4.4 Analisis data	60
4.4.1 Model Pengukuran (Outer Model).....	60
4.4.2 Evaluasi Model Struktural (Inner Model).....	65
4.5 Pembahasan Hasil Penelitian.....	72
4.5.1 Pengaruh Dukungan Organisasi (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y)	72
4.5.2 Pengaruh Kepemimpinan (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y).....	73
4.5.3 Pengaruh Dukungan Organisasi (X1) terhadap Motivasi Kerja (Z).....	75
4.5.4 Pengaruh Kepemimpinan Situasional (X2) terhadap Motivasi Kerja (Z).....	76
4.5.5 Pengaruh Motivasi Kerja (Z) terhadap Kepuasan Kerja (Y).....	77
4.5.6 Motivasi Kerja (Z) Memediasi Pengaruh Dukungan Organisasi (X1) Terhadap Kepuasan Kerja (Y)	77
4.5.7 Motivasi Kerja (Z) Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Situasional (X2) Terhadap Kepuasan Kerja (Y).....	77
BAB V PENUTUP.....	83
5.1 Kesimpulan.....	83
5.2 Saran	84
DAFTAR PUSTAKA	86
LAMPIRAN.....	90

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	15
Tabel 3. 1 Skala Pengukuran Instrumen	45
Tabel 3. 2 Definisi Operasional Variabel.....	46
Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	55
Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	56
Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	56
Tabel 4. 4 Distribusi Frekuensi Variabel Dukungan Organisasi (X1)	57
Tabel 4. 5 Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan Situasional (X2)	58
Tabel 4. 6 Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja (Z)	59
Tabel 4. 7 Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (Y)	60
Tabel 4. 8 Hasil Uji Validitas Konvergen.....	61
Tabel 4. 9 Cross Loading	63
Tabel 4. 10 Nilai Average Variance Extracted (AVE)	64
Tabel 4. 11 Hasil Uji Reliabilitas.....	65
Tabel 4. 12 Nilai R Square	66
Tabel 4. 13 Tabel Pengujian Langsung.....	68
Tabel 4. 14 Tabel Pengujian Tidak Langsung	69

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian	40
Gambar 4. 1 Hasil Bootstrapping	68

ABSTRAK

Haqqoni, Ridlo Amali., 2026. SKRIPSI. “Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Kepemimpinan Situasional Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Mediasi Di PT. Swadaya Cipta”

Pembimbing : Zaim Mukaffi, S.E., M.Si.

Kata Kunci : Dukungan Organisasi, Kepemimpinan Situasional, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja

Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki faktor-faktor penentu kepuasan kerja dengan mengevaluasi pengaruh dukungan organisasi dan kepemimpinan situasional, serta memasukkan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian eksplanatori ini berfokus pada bidang sumber daya manusia di tingkat operasional di PT. Swadaya Cipta, sebuah entitas bisnis yang beroperasi di sektor jasa konstruksi. Data primer dikumpulkan secara acak dari 96 responden melalui instrumen kuesioner skala Likert dan dianalisis menggunakan pendekatan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) melalui perangkat lunak SmartPLS 3.0.

Hasil uji empiris menegaskan bahwa persepsi dukungan organisasi dan penerapan kepemimpinan situasional memiliki implikasi positif dan signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi kerja karyawan. Selain itu, penelitian ini membuktikan bahwa motivasi kerja memiliki efek positif terhadap kepuasan kerja, sekaligus secara efektif menjalankan fungsi mediasi dalam menjembatani dampak dukungan organisasi dan kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja. Secara teoritis dan praktis, temuan ini menunjukkan bahwa penyediaan iklim kerja yang mendukung dikombinasikan dengan pendekatan manajerial yang fleksibel merupakan katalisator penting dalam merangsang motivasi intrinsik pekerja untuk mencapai kepuasan kerja yang optimal.

ABSTRACT

Haqqoni, Ridlo Amali., 2026. *THESIS. “The Effect of Organizational Support and Situational Leadership on Job Satisfaction, with Work Motivation as a Mediator, at PT Swadaya Cipta”*

Advisor : Zaim Mukaffi, S.E., M.Si.

Keywords : *Organizational Support, Situational Leadership, Job Satisfaction, Work Motivation*

This study aims to investigate the determinants of job satisfaction by evaluating the influence of organizational support and situational leadership, and integrating work motivation as a mediating variable. This explanatory study focuses on the human resources domain at the operational level at PT. Swadaya Cipta, a business entity operating in the construction services sector. Primary data were randomly collected from 96 respondents through a Likert-scale questionnaire instrument and estimated using the Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) approach through SmartPLS 3.0 software.

The empirical test results confirm that the perception of organizational support and the implementation of situational leadership have positive and significant implications for increasing employee job satisfaction and work motivation. Furthermore, this study proves that work motivation has a positive effect on job satisfaction, while effectively carrying out a mediating function in bridging the impact of organizational support and situational leadership on job satisfaction. Theoretically and practically, these findings indicate that the provision of a supportive work climate combined with a flexible managerial approach is an essential catalyst in stimulating workers' intrinsic motivation to achieve optimal job satisfaction.

تجريدي

حقّاني، رضلو أمالي، ٢٠٢٦. "رسالة جامعية أثر الدعم التنظيمي والقيادة الموقفية في الرضا الوظيفي PT. Swadaya Cipta". بوساطة دافعية العمل لدى العاملين في شركة المشرف : زعيم مكافي، بكالوريوس في الاقتصاد، ماجستير في العلوم الكلمات المفتاحية : الدعم التنظيمي، القيادة الموقفية، الرضا الوظيفي، دافعية العمل

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء العوامل المحددة للرضا الوظيفي من خلال تقييم أثر الدعم التنظيمي والقيادة الموقفية، مع إدراج دافعية العمل بوصفها متغيرًا وسيطًا. وتُعد هذه الدراسة من الدراسات التفسيرية ، PT. Swadaya Cipta التي تركز على مجال إدارة الموارد البشرية على المستوى التشغيلي في شركة وهي مؤسسة أعمال تعمل في قطاع خدمات الإنشاءات. جُمعت البيانات الأولية عشوائيًا من (96) مستجيبًا باستخدام أداة الاستبانة المعتمدة على مقياس ليكرت، وتم تحليلها من خلال منهجية النمذجة بالمعادلات الهيكلية باستخدام SmartPLS 3.0 عبر برنامج (PLS-SEM) باستخدام المربعات الصغرى الجزئية

وأكدت نتائج الاختبارات التطبيقية أن إدراك العاملين للدعم التنظيمي وتطبيق القيادة الموقفية لهما تأثير إيجابي ودال إحصائيًا في تعزيز الرضا الوظيفي ودافعية العمل لدى العاملين. كما أثبتت الدراسة أن دافعية العمل تؤثر إيجابيًا في الرضا الوظيفي، وتؤدي في الوقت نفسه دورًا وسيطًا فعالًا في نقل أثر الدعم التنظيمي والقيادة الموقفية إلى الرضا الوظيفي. ومن الناحيتين النظرية والتطبيقية، تشير هذه النتائج إلى أن توفير بيئة عمل داعمة مقترنة بأسلوب إداري مرّن يُعد عاملاً محفزًا مهمًا لتنمية الدافعية الذاتية لدى العاملين بما يسهم في تحقيق مستويات مثلى من الرضا الوظيفي.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia penting karena mereka memainkan peran aktif dan dominan dalam setiap aktivitas organisasi. Dalam sebuah organisasi, manusia berperan sebagai penentu, pelaku, dan perencana dalam mencapai tujuan organisasi, serta menentukan kemajuan dan kemunduran organisasi. Manusia adalah sumber daya yang berbeda dari faktor produksi lainnya karena manusia memiliki perasaan, pikiran, keinginan, dan latar belakang yang heterogen. Manusia juga memiliki kebutuhan yang tak terbatas, artinya kebutuhan mereka terus bertambah seiring berjalannya waktu. Kebutuhan manusia didefinisikan sebagai segala sesuatu yang dimiliki, dicapai, dan dinikmati oleh manusia. Oleh karena itu, manusia termotivasi untuk melakukan berbagai kegiatan melalui pekerjaan (Hendra, 2022). Karena manusia di lembaga pemerintah, organisasi, atau perusahaan memegang posisi yang sangat strategis. Mereka adalah penggerak dan penentu operasi organisasi, karena mereka mampu memperoleh informasi dari lingkungan menggunakan teknologi. Keberhasilan atau kegagalan implementasi fungsi manajemen bergantung pada kualitas sumber daya manusianya.

Salah satu cara untuk mencapai tujuan organisasi yang selaras dengan kepentingan para pemangku kepentingan organisasi adalah dengan memenuhi kebutuhan individu para karyawan, serta membangun dan mempertahankan komitmen mereka terhadap organisasi melalui peningkatan kepuasan kerja. Komitmen organisasi sangat penting bagi setiap organisasi. Dari semua tantangan

dalam suatu organisasi, khususnya bagi departemen SDM, masalah utama adalah menciptakan dan mempertahankan tenaga kerja yang berkomitmen. Semakin berkomitmen karyawan, semakin besar kemungkinan untuk mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kinerja. (Sinambela, 2010). Sebuah organisasi yang efektif dan efisien dapat terus meningkatkan kualitas sumber daya manusianya serta memastikan bahwa potensi dan kompetensi mereka dapat berkontribusi dan dimanfaatkan untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, sumber daya manusia bukan hanya objek untuk mencapai tujuan, tetapi juga aktor dalam mewujudkan tujuan organisasi. Sumber daya manusia harus diperhatikan, dipelihara, dan dikembangkan karena mereka adalah kekuatan pendorong dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, sangat penting untuk menanamkan komitmen organisasi pada setiap karyawan.

Dukungan organisasi mengacu pada persepsi karyawan mengenai seberapa besar perusahaan menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Ketika individu merasa didukung, mereka menjadi lebih terlibat secara emosional dengan tempat kerja dan mengembangkan rasa tanggung jawab serta motivasi kerja. Hubungan positif ini tidak hanya meningkatkan kepuasan dan komitmen karyawan, tetapi juga berdampak pada kinerja, inovasi, dan kontribusi jangka panjang bagi organisasi. Menurut Mujiasih (2015), konsep teori dukungan organisasi, dalam upaya memenuhi kebutuhan sosial-emosional dengan memberikan penilaian terhadap upaya peningkatan kinerja karyawan, karyawan menciptakan paradigma mendasar mengenai sejauh mana mereka menghargai pekerjaan mereka, disertai dengan sikap kepedulian terhadap kesejahteraan mereka.

Menurut Arifin (2022), Persepsi dukungan organisasi adalah persepsi karyawan tentang sejauh mana organisasi mereka memberikan dukungan kepada karyawannya dan kesiapan organisasi untuk memberikan bantuan saat dibutuhkan. Ketika karyawan merasakan dukungan organisasi yang kuat, mereka mengintegrasikan status keanggotaan mereka dalam organisasi ke dalam identitas diri mereka, dan pada akhirnya mengembangkan hubungan serta persepsi yang lebih positif terhadap organisasi mereka. Dengan mengintegrasikan keanggotaan organisasi mereka dengan identitas karyawan mereka, karyawan akan merasakan rasa memiliki dan tanggung jawab untuk berkontribusi dan memberikan yang terbaik kepada organisasi.

Kepemimpinan memainkan hal penting dalam sebuah organisasi karena pemimpinlah yang mendorong dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuannya. Ini adalah tugas yang menantang, karena membutuhkan pemahaman tentang karakteristik individu dari setiap bawahan. Bawahan dipengaruhi sedemikian rupa sehingga mereka dapat secara efektif dan efisien memberikan dedikasi dan partisipasi kepada organisasi. Dengan kata lain, keberhasilan tidak hanya ditentukan oleh kualitas kepemimpinan, tetapi juga oleh pencapaian tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan mengacu pada perilaku khas seorang pemimpin ketika mengarahkan, memotivasi, membimbing, dan mengelola sekelompok orang. Pemimpin hebat dapat menginspirasi gerakan politik dan perubahan sosial. Mereka juga dapat memotivasi orang lain untuk berprestasi, berkreasi, dan berinovasi. Setiap pemimpin memiliki sifat, karakteristik, dan karakter yang unik, dipengaruhi oleh sifat bawaan mereka atau lingkungan tempat

mereka tumbuh dan berkembang. Karakteristik yang beragam ini melahirkan berbagai gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh masing-masing pemimpin. Keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan sebagian besar ditentukan oleh peran pemimpin melalui gaya kepemimpinannya. Muntatsiroh (2024).

Motivasi kerja merupakan elemen penting dalam menentukan produktivitas dan efisiensi karyawan. Motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai proses manajemen untuk memengaruhi perilaku berdasarkan pengetahuan tentang apa yang memotivasi orang. Motivasi dipengaruhi oleh dua faktor: eksternal dan internal. Faktor eksternal meliputi: lingkungan kerja, pemimpin dan kepemimpinan mereka, tuntutan pengembangan organisasi atau tugas, dorongan atau bimbingan dari atasan, dan kompensasi. Faktor internal meliputi: watak individu, tingkat pendidikan, pengalaman masa lalu, dan keinginan atau harapan di masa depan. Motivasi yang efektif sangat penting bagi karyawan. Hal ini memastikan mereka tidak terus-menerus mengeluh tentang hal-hal sepele, tidak melanggar setiap peraturan perusahaan, dan tidak saling menyalahkan. Oleh karena itu, sangat penting untuk memberikan motivasi dengan meningkatkan kerja keras dan antusiasme karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Hal ini sesuai dengan penelitian Septiawan et al. (2020), Motivasi kerja adalah sesuatu yang bisa membangkitkan antusiasme atau dorongan untuk bekerja secara individu maupun kelompok dalam mencapai tujuan. Motivasi kerja karyawan adalah suatu kondisi yang menciptakan keinginan atau kebutuhan bagi karyawan untuk mencapai tujuan tertentu dengan melaksanakan tugas-tugas yang diberikan.

Sebagai variabel perantara dalam hubungan antara dukungan organisasi dan

gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja. Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa dukungan organisasi dan gaya kepemimpinan tidak secara langsung meningkatkan motivasi kerja karyawan, tetapi terlebih dahulu memengaruhi persepsi, sikap, dan penilaian karyawan terhadap pekerjaan mereka. Persepsi ini kemudian terakumulasi dalam tingkat kepuasan kerja, yang selanjutnya bertindak sebagai mekanisme psikologis utama dalam mendorong peningkatan motivasi kerja karyawan. Menurut Sutrisno (2010), Kepuasan kerja sebenarnya mencerminkan bagaimana seorang karyawan menanggapi tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Perasaan ini terkait erat dengan berbagai aspek seperti kondisi tempat kerja, hubungan antar kolega, bentuk imbalan materi yang diterima, dan berbagai elemen lain yang memengaruhi dimensi fisik dan psikologis. Singkatnya, kepuasan kerja mencerminkan sikap karyawan terhadap semua pengalaman yang mereka alami di lingkungan profesional mereka. Kepuasan ini tercermin dalam perasaan puas dan nyaman karyawan terhadap lingkungan kerja perusahaan, yang memiliki implikasi untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Di sisi lain, kepuasan kerja diartikan sebagai bentuk emosi positif seseorang terhadap pekerjaannya, yang lahir dari hasil evaluasi terhadap berbagai karakteristik pekerjaan tersebut. Karyawan akan merasa puas jika pekerjaan mereka selaras dengan harapan dan kebutuhan mereka Robbins & Judge (2024). Dalam konteks penelitian ini, dukungan organisasi dan gaya kepemimpinan dianggap sebagai aspek krusial yang menentukan bagaimana pegawai menyikapi dan menginterpretasikan peran profesional mereka. Kesejahteraan yang diperhatikan, kebijakan yang transparan, serta fasilitas yang lengkap merupakan bentuk

dukungan organisasi yang menandakan bahwa kontribusi setiap karyawan sangat dihargai. Sementara itu, penerapan gaya kepemimpinan yang efektif dan sesuai dengan kebutuhan bawahan mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis, meningkatkan rasa keadilan, serta menumbuhkan kepercayaan terhadap pimpinan. Kondisi tersebut secara bersama-sama mendorong terbentuknya tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Kepuasan kerja ini selanjutnya berperan sebagai mekanisme psikologis utama yang memediasi pengaruh dukungan organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja, di mana karyawan yang merasa puas akan menunjukkan dorongan kerja yang lebih kuat, antusiasme yang lebih tinggi, serta kesediaan untuk mengerahkan upaya terbaiknya dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Handoko (2016), Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dialami individu dalam pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang tentang pekerjaannya. Setiap orang yang bekerja selalu berharap menemukan kepuasan di tempat kerjanya. Pada dasarnya, kepuasan kerja adalah urusan individu, karena tingkat kepuasan bersifat subjektif dan bervariasi, bergantung pada prinsip serta nilai masing-masing individu.

Bersumber yang diteliti oleh Putra & Riyanto (2021), kepuasan kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh kombinasi antara gaya kepemimpinan Situasional dan dukungan lingkungan yang diberikan oleh organisasi. Analisis *T Statistic* terhadap 195 responden menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (nilai $t_{2,317} >$ nilai t tabel 1,652). Ini berarti bahwa karyawan akan merasa jauh lebih puas secara emosional ketika atasan

mereka fleksibel dalam mengarahkan, membimbing, atau mendelegasikan tugas sesuai dengan situasi dan kesiapan mental tim mereka. Di sisi lain, dukungan organisasi yang terwujud melalui kualitas lingkungan kerja, seperti fasilitas pendukung yang memadai dan suasana lingkungan kerja yang kondusif terbukti menjadi faktor paling dominan dalam menentukan kebahagiaan karyawan di tempat kerja. Pengaruh dukungan ini sangat kuat dan mutlak (nilai t 4,799, jauh melebihi 1,652), menegaskan bahwa penyediaan fasilitas dan kenyamanan dari organisasi merupakan kunci utama untuk membuat karyawan merasa dihargai. Secara keseluruhan, kombinasi antara pemimpin yang memahami situasi bawahan mereka dan organisasi yang sepenuhnya mendukung lingkungan kerja yang nyaman merupakan fondasi utama untuk menciptakan tingkat kepuasan kerja yang optimal.

PT. Swadaya Cipta adalah perusahaan yang bergerak di bidang konstruksi dan jasa teknik yang sangat bergantung pada sumber daya manusia untuk mendukung keberhasilan operasional dan mencapai target perusahaan. Kompleksitas pekerjaan dan tuntutan tinggi dalam penyelesaian proyek mengharuskan perusahaan untuk tidak hanya mengelola sistem dan teknologi secara optimal, tetapi juga mempertimbangkan faktor-faktor yang memengaruhi sikap dan perilaku karyawan. Dalam hal ini, dukungan organisasi dan gaya kepemimpinan merupakan aspek penting yang dapat membentuk motivasi kerja karyawan.

Teori Dukungan Organisasi yang Dirasakan (POS) menjelaskan bahwa ketika perusahaan menaruh perhatian pada kesejahteraan dan kontribusi stafnya, akan muncul persepsi positif di kalangan karyawan. Dampaknya, muncul rasa

timbang balik berupa apresiasi diri yang bermuara pada peningkatan kepuasan kerja. Upaya organisasi dalam mencapai tujuannya secara optimal sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja karyawan, yang mana motivasi ini berakar kuat pada tingkat kepuasan yang mereka rasakan. (Eisenberger dkk., 1986).

Sikap, perilaku, hingga rasa nyaman dan kepuasan karyawan di lingkungan kerja tidak lepas dari pengaruh strategis gaya kepemimpinan yang diterapkan, selain faktor dukungan organisasi. Melalui arahan yang jelas dan dorongan yang tepat dari seorang pemimpin, ambiguitas peran dapat diminimalisasi sehingga iklim kerja menjadi lebih positif. Kepuasan kerja yang dipupuk melalui kepemimpinan yang efektif akan mendorong peningkatan motivasi karyawan, baik dalam bentuk antusiasme, keterlibatan, dan komitmen terhadap pekerjaan. Berdasarkan pengamatan awal di PT. Swadaya Cipta, beberapa masalah terkait persepsi dukungan organisasi dan implementasi gaya kepemimpinan yang tidak sepenuhnya selaras dengan harapan karyawan telah diidentifikasi. Situasi ini berpotensi mengurangi tingkat kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada motivasi kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memainkan peran penting sebagai mekanisme mediasi antara pengaruh dukungan organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan.

Oleh karena itu, masalah-masalah ini memerlukan penelitian untuk menguji pengaruh dukungan organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di PT. Swadaya Cipta. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis terhadap pengembangan studi manajemen sumber daya manusia dan memberikan

rekomendasi praktis bagi perusahaan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan melalui penguatan dukungan organisasi dan implementasi gaya kepemimpinan yang efektif. Situasi ini semakin relevan dalam konteks organisasi modern yang dinamis dan menuntut tingkat adaptabilitas yang tinggi. Di tengah tantangan perubahan teknologi, persaingan industri yang semakin ketat, dan pergeseran pola kerja dan budaya pasca-pandemi, organisasi dituntut untuk menciptakan sistem manajemen sumber daya manusia yang tidak hanya efektif tetapi juga berorientasi pada kebutuhan dan kesejahteraan karyawan. Dalam keadaan ini, dukungan organisasi dan gaya kepemimpinan memainkan peran penting dalam membentuk sikap positif karyawan, khususnya dalam meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya mendorong motivasi kerja.

Desain pengelolaan sumber daya manusia yang berkelanjutan menuntut pemahaman mendalam mengenai fungsi kepuasan kerja sebagai intervensi kritis. Faktor ini beroperasi sebagai jembatan psikologis yang menerjemahkan kebijakan formal organisasi menjadi respons nyata dari pihak pegawai. Dalam kerangka konseptual ini, kepuasan kerja bertindak sebagai variabel mediasi yang mengelaborasi bagaimana persepsi karyawan atas sokongan lingkungan kerja serta efektivitas kepemimpinan ditransformasikan menjadi stimulasi motivasi kerja yang lebih kuat.

Penelitian ini bertujuan mengisi celah mengenai ketidak konsistenan pengaruh dukungan organisasi terhadap kebahagiaan karyawan dengan menempatkan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Temuan ini menekankan bahwa di sektor industri berat, kebijakan formal organisasi tidaklah cukup tanpa adanya ikatan

psikologis dan motivasi intrinsik untuk menciptakan kesejahteraan pekerja. Oleh karena itu, penelitian ini mengusulkan model komprehensif yang mengintegrasikan dukungan organisasi dengan kepemimpinan fleksibel guna membedah hubungan kompleks antar-faktor yang selama ini sering diteliti secara terpisah.

Penelitian ini mengkaji urgensi strategi retensi karyawan di tengah persaingan yang ketat di industri konstruksi dengan memfokuskan pada hubungan antara teknik kepemimpinan dan kepuasan kerja. Para penulis menyoroti adanya kesenjangan dalam literatur perilaku organisasi, di mana pengaruh gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan tantangan teknis sektor konstruksi terhadap kepuasan karyawan jarang dieksplorasi secara mendalam. Dengan memberikan pemahaman empiris mengenai perkembangan kepuasan kerja dalam lingkungan operasional yang penuh tekanan, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan teoretis tersebut dan memberikan panduan praktis bagi manajemen industri teknik. Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan merumuskan kebijakan SDM yang lebih efektif untuk menjaga moral karyawan dan mencegah penurunan produktivitas.

Penelitian ini memiliki keunikan pada pendekatan integratifnya yang menempatkan Motivasi Kerja sebagai variabel mediasi untuk menghubungkan Dukungan Organisasi dan Kepemimpinan Situasional terhadap Kepuasan Kerja. Pendekatan ini bertujuan memberikan pemahaman komprehensif mengenai mekanisme internal yang mendorong kepuasan karyawan melalui penguatan dorongan kerja dalam satu kerangka konseptual yang utuh.

Fokus pada industri konstruksi di PT. Swadaya Cipta memberikan dimensi

baru yang berbeda dari penelitian terdahulu yang umumnya berlatar belakang sektor administrasi dalam ruang lingkup bidang jasa. Dengan dukungan penelitian terbaru dari tahun 2021-2025, penelitian ini Menyajikan data dengan sudut pandang berbeda atau memberikan perspektif baru dalam islam dari hasil yang sudah ada dan fleksibilitas kepemimpinan dalam menjaga stabilitas kerja di lingkungan dengan tekanan operasional serta risiko fisik yang tinggi.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan?
2. Apakah kepemimpinan situasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan?
3. Apakah dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan?
4. Apakah kepemimpinan situasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan?
6. Apakah motivasi kerja memediasi pengaruh dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan?
7. Apakah motivasi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja karyawan?

1.3 Tujuan Masalah

1. Untuk menguji pengaruh dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Untuk menguji pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Untuk menguji pengaruh dukungan organisasi terhadap motivasi kerja karyawan.
4. Untuk menguji pengaruh kepemimpinan situasional terhadap motivasi kerja karyawan.
5. Untuk menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.
6. Untuk menguji peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara dukungan organisasi dan kepuasan kerja karyawan.
7. Untuk menguji peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan situasional dan kepuasan kerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

Studi mengenai manajemen kinerja karyawan dan perilaku organisasi merupakan fokus utama yang ingin dikembangkan melalui kontribusi teoretis penelitian ini. Dengan demikian, luaran dari riset ini diharapkan dapat memperluas cakrawala teori manajemen sumber daya manusia secara berkelanjutan. Secara khusus, penelitian ini memperkaya literatur tentang Dukungan Organisasi yang Dirasakan dan teori kepemimpinan dengan memberikan bukti empiris tentang pengaruh dukungan organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja

karyawan. penelitian ini berkontribusi pada pemahaman yang lebih mendalam tentang peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Temuan penelitian ini diharapkan dapat menjelaskan peran kepuasan kerja sebagai mekanisme psikologis yang memediasi pengaruh dukungan organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan (Huntington et al., 1986).

Melalui integrasi menyeluruh terhadap variabel dukungan organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan, dan motivasi kerja, riset ini diharapkan dapat memperluas ilmu model konseptual MSDM. Implikasinya, hasil akhir dari penelitian ini akan berfungsi sebagai basis referensi teoretis bagi studi-studi lanjutan yang sejenis.

BAB II

KAJIAN TEORI

2.1 Kajian Empiris

Landasan awal untuk menganalisis pengaruh dukungan organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kesejahteraan psikologis karyawan di PT. Swadaya Cipta adalah tinjauan pustaka dan temuan penelitian sebelumnya. Studi empiris ini berfungsi sebagai panduan teoretis untuk memetakan konsistensi temuan para peneliti sebelumnya dan mengidentifikasi kesenjangan penelitian yang dapat diatasi oleh penelitian ini.

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, perdebatan terus berlanjut mengenai apakah kepuasan kerja merupakan pendorong motivasi atau hasil dari proses motivasi. Namun, penelitian ini didasarkan pada paradigma bahwa kepuasan kerja yang mendalam merupakan puncak atau hasil akhir dari dorongan internal yang kuat (motivasi) yang muncul dari iklim organisasi yang mendukung dan kepemimpinan Situasional. (Robbins & Judge, 2013)

Sebagai bahan rujukan dan pembanding untuk memperkuat argumentasi dalam penyusunan hipotesis, berikut disajikan ringkasan penelitian terdahulu yang relevan dengan variabel-variabel yang diteliti:

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, dan Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Abdulrazaq Kayode Abdulkareem, Abdulrasaq Ajadi Ishola, dkk. (2025) <i>Ethical Behaviour, Organisational Support and Employee Outcomes in Driving Public Sector Organisational Performance</i>	X ¹ : Perilaku Etis X ² : <i>Perceived Organizational Support</i> Z (Mediasi): Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Y: Kinerja Organisasi	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori terhadap 127 pegawai di Federal Ministry of Labour and Employment Nigeria. Data kuesioner dianalisis menggunakan SEM-PLS untuk menguji hubungan antar variabel.	Perilaku etis dan persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh tersebut. Dengan demikian, kinerja sektor publik sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang etis dan suportif.
2	Lina Li, Kessara Kanchanapoom, Jirawan Deeprasert, dkk. (2025) <i>Unveiling the Factors Shaping Teacher Job Performance: Exploring the Interplay of Personality Traits, Perceived Organizational Support, Self-Efficacy, and Job Satisfaction</i>	X: Dukungan Organisasi yang Dirasakan Z (Mediasi): Kepribadian, Efikasi Diri, Kepuasan Kerja Y: Kinerja Guru	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Sampel terdiri dari 581 dosen dari universitas swasta. Data dianalisis menggunakan <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM).	Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, baik secara langsung maupun melalui kepribadian, efikasi diri, dan kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja melalui faktor psikologis internal
3	Sulaiman, Choirul Saleh, Mujibur Rahman Khairul Muluk, Endah Setyowati (2025) <i>Digital Competence and Employee Performance: The Mediating Role of Work Motivation in the Public Sector</i>	X: Kompetensi Digital Z (Mediasi): Motivasi Kerja Y: Kinerja Pegawai	Pendekatan kuantitatif eksploratif dengan sampel 387 ASN. Data dianalisis menggunakan SEM-PLS.	Kompetensi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai negeri sipil. Selain itu, motivasi kerja berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara kompetensi digital dan kinerja, sehingga sebagian pengaruh

				kompetensi digital terhadap kinerja disalurkan melalui peningkatan motivasi kerja.
4	Muhammad Asif, Zhen Shao, Muhammad Naeem Sharif, dkk. (2025) <i>Feeling Empowered, Acting Beyond Duty: A Moderated-Mediation Model Linking Transformational Leadership to OCB</i>	X: Kepemimpinan Transformasional Z (Mediasi): Motivasi Intrinsik M (Moderasi): Dukungan Organisasi yang Dirasakan Y: Perilaku Organisasi (OCB)	Pendekatan kuantitatif dengan desain survei. Sampel penelitian terdiri dari 290 karyawan sektor perbankan di Pakistan. Data dianalisis menggunakan PLS-SE berdasarkan Social Exchange Theory.	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, baik secara langsung maupun melalui pemberdayaan psikologis dan motivasi intrinsik sebagai mediator. Selain itu, dukungan organisasi yang dirasakan memperkuat hubungan tersebut, sehingga efektivitas kepemimpinan dalam mendorong OCB semakin tinggi ketika dukungan organisasi juga kuat.
5	Petar Vrgović, Jelena Čulibrk, Ivana Tomić, Ivana Jošanov-Vrgović (2025) <i>Job Satisfaction in the Face of Organizational Stress</i>	X: Stres Kerja X Job Pressure X Lack of Organizational Support Y: Kepuasan Kerja	Pendekatan kuantitatif dengan desain survei. Sampel penelitian terdiri dari 837 karyawan serbia Analisis data menggunakan regresi dan analisis validitas konstruk.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kurangnya dukungan organisasi menjadi faktor utama rendahnya kepuasan kerja, disusul oleh stres kerja. Hal ini menegaskan bahwa dukungan organisasi sangat krusial dalam menjaga kepuasan kerja dan keberlanjutan kinerja karyawan.

6	Andi Abdul Dzuljalali Wal Ikram, Muslim Salam, M. Ramli AT, Sawedi Muhammad (2025) <i>Employing Structural Equation Modeling to Examine the Determinants of Work Motivation and Performance Management in BUMDES</i>	X: Politik Lokal Fasilitator Desa Rekrutmen Pengelola Pelatihan dan Pendidikan Budaya Organisasi Z: Motivasi Kerja Y: Kinerja karyawan Manajemen BUMDES	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori di Kabupaten Wajo, Sulawesi Selatan, dengan 250 responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan SEM berbantuan LISREL untuk menguji hubungan antar variabel.	Politik lokal, peran fasilitator desa, rekrutmen, pelatihan, dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Selanjutnya, motivasi kerja meningkatkan kinerja manajemen BUMDES. Artinya, motivasi menjadi faktor kunci dalam mendorong kinerja dan keberlanjutan pengelolaan desa.
7	Joko Budi Darmawan, Fendy Suhariadi, Suparto Widjojo, Mia Amiati (2025) <i>Prosecutors' Performance: The Role of Emotional Intelligence, Motivation, and Organizational Support</i>	X : Kecerdasan Emosional X : Motivasi Kerja X : Dukungan Organisasi Y: Kinerja karyawan	Pendekatan kualitatif dengan desain Analisis tematik digunakan. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen dari jaksa penuntut di Kejaksaan Agung Indonesia. Validitas data diperkuat melalui triangulasi sumber dan pengecekan anggota untuk memastikan kredibilitas temuan.	Temuan menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berperan penting dalam pengambilan keputusan etis, manajemen stres, dan interaksi profesional jaksa. Motivasi kerja mendorong ketekunan dan kinerja, sementara dukungan organisasi memperkuat keduanya melalui lingkungan dan kebijakan yang suportif. Dengan demikian, kinerja jaksa dipengaruhi oleh faktor psikologis dan dukungan kelembagaan, bukan hanya kompetensi teknis.

8	Ridho Bayu Nugroho, dkk. (2025) <i>The Influence of Work Motivation and Job Stress on Job Satisfaction of Entry Level Start-up Employees</i>	X1:Motivasi kerja Z:stres kerja Y:kepuasan kerja	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, menggunakan 271 responden karyawan entry level di sektor start up, menggunakan <i>Structural Equation Modeling Partial Least Squares</i> (SEM-PLS)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
9	Jana Abikova (2025) <i>Management matters: what do we need to know about the motivation and job satisfaction of Humanitarian logisticians?</i>	X: dukungan organisasi Y: Motivasi kerja dan kepuasan kerja Z: Karakteristik individu & konteks kerja	Penelitian ini menggunakan desain kualitatif eksploratif dengan 96 responden valid. Data dikumpulkan melalui kuesioner	Faktor organisasi, kebijakan, budaya, dan praktik manajemen memengaruhi motivasi dan kepuasan kerja ahli logistik. Motivasi didorong oleh motif altruistik, sedangkan kepuasan kerja menurun akibat manajemen yang buruk dan beban kerja tinggi. Dukungan organisasi yang baik meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja

10	Sudarmo; Munaya Fauziah; Muhammad Anasrulloh; Maria Agatha Sri Widyanti Hastuti; Eka Mahendra Putra; Desy Chaniago (2025) <i>Transformational Leadership Relationship, Work Environment, Job Satisfaction, Motivation, and Hospital Employee Performance</i>	X1: Gaya Kepemimpinan X2: Work environment X3: Motivasi Kerja Z (Mediator): Kepuasan Kerja Y: <i>Hospital employee performance</i>	Penelitian ini menggunakan desain survei kuantitatif dengan 480 karyawan senior rumah sakit sebagai responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner daring skala Likert 1–7 dan dianalisis menggunakan SEM berbantuan SmartPLS 3.0, meliputi uji validitas, reliabilitas, dan hipotesis (<i>bootstrapping</i>).	Motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan pengaruh kepemimpinan transformasional relatif lemah. Kepuasan kerja menjadi faktor paling kuat dalam meningkatkan Kinerja karyawan. Motivasi dan lingkungan kerja juga berpengaruh langsung terhadap kinerja, sementara kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja merupakan mediator kunci antara faktor organisasi dan kinerja karyawan rumah sakit.
11	Utjiua Ndjoonduezu; Annelisa Murangi (2025) <i>Transformational leadership, co-worker support, engagement and motivation at institutions of higher learning in Windhoek, Namibia</i>	X1: Kepemimpinan transformasional X2: Dukungan rekan kerja Z: Keterlibatan karyawan Y: Motivasi kerja	Data dikumpulkan melalui kuesioner online. Jumlah responden adalah 106 staf akademik dari berbagai institusi pendidikan tinggi di Windhoek, Namibia.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan rekan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan dan motivasi kerja, sedangkan kepemimpinan transformasional tidak signifikan. Dukungan sosial antar rekan menjadi prediktor yang lebih kuat dibanding kepemimpinan dalam meningkatkan keterlibatan dan motivasi staf di perguruan tinggi

12	Nor Lailla;Corry Yohana; Agung Wahyu Handaru (2023) <i>The Influence of Innovation Work Behavior on Employees Life Insurance</i>	X1: Efikasi diri X2: Motivasi intrinsik Z: Kepuasan kerja Y: Perilaku kerja	Penelitian ini menggunakan desain survei kuantitatif Pada karyawan perusahaan asuransi jiwa di Jakarta dengan 150 responden (<i>non-probability sampling</i>). Analisis menggunakan PLS-SEM, dengan uji validitas dan reliabilitas melalui factor loading.	Efikasi diri kreatif dan motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Kepuasan kerja juga berpengaruh positif serta memediasi hubungan tersebut. Artinya, kepuasan kerja menjadi mekanisme penting dalam memperkuat pengaruh faktor psikologis terhadap perilaku kerja inovatif.
13	Lan Huynh Thi Xuan; Duy Dao Huan; My Nguyen Thi Dung; Han Pham Dinh (2025) <i>How transformational leadership affects job performance among hospital employees: Does power distance matter?</i>	X: Kepemimpinan transformasional Z1: Motivasi kerja Z2: Keterlibatan kerja Z3: Budaya organisasi Y: Kinerja pekerjaan	Survei kuantitatif pada 341 karyawan rumah sakit umum di Delta Mekong, Vietnam (<i>convenience sampling</i>). Data skala Likert 5 poin dianalisis dengan SPSS 24 dan PLS-SEM (SmartPLS) untuk uji validitas, reliabilitas, serta Pengujian efek langsung, mediasi, dan moderasi.	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja, namun pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja, keterlibatan kerja, dan budaya organisasi lebih kuat.

14	Aris Setiyani & Rini Anggraini Yuliani (2026) <i>The Influence of Work Motivation and Work Discipline on Job Satisfaction and Its Implications for Organizational Performance at a Local Government Agency in Bandung Regency</i>	X1: motivasi kerja X2: Disiplin kerja Z: kepuasan kerja Y: kinerja organisasi	Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei Terhadap 285 responden staf instansi pemerintah di Kabupaten Bandung. Menggunakan software smart-PLS	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai
15	Sun, D., Zhao, S., Tao, W., & Xu, K. (2025). <i>The influence mechanism of emotional labor on the turnover intention of college counselors: Based on the multiple effects of emotional Exhaustion and Perceived Organizational Support</i>	X1: Perilaku permukaan X2: Perilaku mendalam M: Kelelahan emosional Z: Dukungan organisasi yang dirasakan Y: Niat untuk pindah kerja	Menggunakan metode Kuantitatif, survei cross-sectional. Sampel: 337 konselor perguruan tinggi di Tiongkok. Analisis: SPSS & AMOS (CFA, regresi, uji mediasi dan moderasi).	Perilaku permukaan meningkatkan niat pindah kerja, sedangkan perilaku mendalam menurunkannya. Kelelahan emosional memediasi hubungan tersebut (parsial pada perilaku permukaan, penuh pada perilaku mendalam). Dukungan organisasi memperkuat efek positif perilaku mendalam dan melemahkan dampak negatif perilaku permukaan terhadap kelelahan emosional.

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Teori Dua Faktor (*Herzberg's Two-Factor Theory*)

2.2.1.1 Pengertian (*Herzberg's Two-Factor Theory*)

Teori Dua Faktor, yang juga dikenal sebagai Teori Motivasi-Higienis, dikembangkan oleh Frederick Herzberg berdasarkan hasil studinya mengenai faktor-faktor yang memengaruhi sikap kerja individu. Teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja bukanlah dua ujung dari satu kontinum yang sama, melainkan dua dimensi yang terpisah dan berbeda (Herzberg, 1966). Menurut Herzberg, lawan dari "Kepuasan" adalah "Tidak Ada Kepuasan", dan lawan dari "Ketidakpuasan" adalah "Tidak Ada Ketidakpuasan" (Robbins & Judge, 2018).

Dasar teoretis utama yang digunakan dalam menganalisis fenomena perilaku organisasi dalam penelitian ini adalah Teori Dua Faktor yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Teori ini memberikan perspektif yang khas mengenai bagaimana individu memandang kepuasan dan motivasi di tempat kerja. Pada dasarnya, Herzberg (1966) mengusulkan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja bukanlah dua kutub yang berlawanan pada sebuah garis kontinu, melainkan dua dimensi independen yang dipicu oleh determinan yang berbeda. Dengan demikian, lawan dari kepuasan kerja bukanlah ketidakpuasan, melainkan “tidak ada kepuasan,” sedangkan lawan dari ketidakpuasan kerja adalah “tidak ada ketidakpuasan.” (Hayati, 2020)

2.2.2 Dukungan Organisasi

Dukungan organisasi didefinisikan sebagai persepsi menyeluruh yang terbentuk di benak karyawan mengenai sejauh mana organisasi mereka menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Dalam konteks penelitian manajemen terkini, fenomena ini dipandang sebagai bentuk komitmen organisasi terhadap karyawan, yang menumbuhkan keyakinan bahwa perusahaan akan memberikan bantuan yang diperlukan agar mereka dapat menjalankan tugasnya secara efektif serta memenuhi kebutuhan pribadi mereka (Nargotra & Sarangal, 2021).

Secara lebih spesifik, dukungan organisasi berperan sebagai faktor ekstrinsik yang sangat penting dalam menjaga kesejahteraan karyawan. Ketika perusahaan menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan dasar karyawan, mereka secara efektif memenuhi faktor higiene yang krusial. Jika dukungan ini tidak dirasakan oleh karyawan, ketidakpuasan dapat muncul, yang pada gilirannya dapat menghambat produktivitas. Oleh karena itu, organisasi harus memastikan bahwa semua kebijakan dukungan dapat diakses secara adil oleh semua individu (Li dkk., 2022).

Menurut Annisa & Khair (2023), dimensi dukungan organisasi yang berkaitan dengan pengakuan terhadap karyawan secara langsung sejalan dengan faktor-faktor motivator dalam teori Herzberg. Pengakuan yang tulus dan penyediaan peluang pengembangan karier, sebagai bentuk konkret dari dukungan organisasi, merupakan faktor intrinsik yang mendorong kepuasan kerja yang mendalam. Dengan memberikan dukungan yang melampaui sekadar kebutuhan

fisik, perusahaan dapat memicu motivasi internal karyawan untuk menampilkan kinerja terbaik mereka di luar tanggung jawab rutin mereka.

Integrasi antara dukungan organisasi dan teori dua faktor menunjukkan bahwa dukungan tidak sekadar berupa penyediaan fasilitas, melainkan juga merupakan strategi untuk menciptakan pekerjaan yang bermakna. Dukungan organisasi yang dipersepsikan secara positif membantu memperkuat faktor-faktor motivasi dengan mengakui keberadaan dan kompetensi karyawan di mata perusahaan. Hal ini menciptakan iklim organisasi di mana karyawan merasa dihargai secara profesional, yang pada akhirnya memberikan kontribusi signifikan terhadap pencapaian tujuan jangka panjang lembaga tersebut (Sari dkk., 2025).

2.2.2.1 Indikator Dukungan Organisasi

Dukungan organisasi mencerminkan sejauh mana karyawan meyakini komitmen lembaga tersebut dalam menghargai kontribusi profesional mereka dan memperhatikan kesejahteraan pribadi mereka. Dalam wacana manajemen sumber daya manusia modern, fenomena ini dipandang sebagai bentuk pertukaran sosial yang mendasar; ketika suatu organisasi memberikan sinyal dukungan yang kuat, karyawan cenderung merespons dengan peningkatan keterlibatan emosional dan dedikasi kerja. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya berfokus pada target teknis, tetapi juga pada pengembangan sumber daya manusia sebagai aset strategis yang harus terus dipupuk (Nargotra & Sarangal, 2021).

Jika dianalisis melalui kacamata Teori Dua Faktor Herzberg, dukungan organisasi memainkan peran ganda yang sangat penting dalam dinamika psikologis karyawan. Dimensi pertama berkaitan dengan faktor-faktor higiene, di mana

dukungan diwujudkan melalui kebijakan perusahaan yang adil, kondisi kerja yang aman, dan pengawasan yang berkualitas. Ketersediaan sumber daya fisik dan lingkungan kerja yang kondusif, seperti yang ada di PT. Swadaya Cipta, berfungsi sebagai fondasi utama untuk mencegah ketidakpuasan. Tanpa jaminan dukungan terhadap aspek-aspek dasar ini, karyawan akan mengalami demotivasi yang signifikan, sehingga pemenuhan faktor-faktor higiene menjadi persyaratan mutlak bagi stabilitas operasional organisasi (Li et al., 2022).

Penerapan faktor-faktor higiene ini tercermin dengan jelas dalam indikator Keadilan Organisasional dan Dukungan Atasan. Keadilan prosedural memastikan bahwa setiap kebijakan dibuat secara transparan tanpa diskriminasi, yang memberikan rasa aman bagi karyawan dalam menjalankan tugasnya. Sementara itu, atasan bertindak sebagai agen organisasi, menyalurkan dukungan langsung melalui bimbingan teknis dan empati terhadap tantangan yang dihadapi bawahan. Interaksi yang mendukung dari para pemimpin membantu memperkuat persepsi karyawan bahwa organisasi secara kolektif ada untuk mendukung kesuksesan individu dalam mencapai target kerja yang telah ditetapkan (Annisa & Khair, 2023).

2.2.3 Dukungan Organisasi dalam Perspektif Islam

Dalam perspektif Islam, dukungan organisasi dipahami sebagai bentuk tanggung jawab moral dan spiritual organisasi terhadap karyawan, berdasarkan prinsip-prinsip kepercayaan, keadilan (*al-'adl*), ihsan (berbuat baik), dan kepedulian terhadap kesejahteraan mereka. Islam memandang hubungan kerja tidak hanya sebagai kontrak ekonomi, tetapi sebagai hubungan manusia yang mengandung nilai-nilai ibadah dan tanggung jawab sosial. Oleh karena itu, organisasi diwajibkan untuk memperlakukan karyawan secara adil, memberikan hak-hak mereka dengan tepat, dan menciptakan

lingkungan kerja yang mendukung pengembangan potensi dan kesejahteraan mereka. Prinsip ini sejalan dengan perintah dalam Al-Qur'an, yang menekankan bahwa Allah memerintahkan manusia untuk bertindak adil dan berbuat baik dalam setiap aspek kehidupan.

Landasan Al Qur'an tentang dukungan organisasi:

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴾

Artinya :

“Sesungguhnya Allah menyuruh berlaku adil, berbuat kebajikan, dan memberikan bantuan kepada kerabat. Dia (juga) melarang perbuatan keji, kemungkar, dan permusuhan. Dia memberi pelajaran kepadamu agar kamu selalu ingat” (An Nahl:90)

Allah memerintahkan manusia untuk berlaku adil dan berbuat kebajikan, yaitu melakukan kebaikan yang melampaui sekadar keadilan dengan memberikan bantuan secara tulus, baik materi maupun nonmateri, kepada siapa pun. Di sisi lain, Allah melarang perbuatan keji, kemungkar, serta permusuhan yang bersumber dari kezaliman dan penganiayaan. Seluruh perintah dan larangan tersebut bertujuan sebagai pedoman agar manusia memahami nilai kebajikan dan menjauhi keburukan sehingga dapat mengambil pelajaran yang berharga.

2.2.4 Gaya Kepemimpinan Situasional

2.2.4.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional adalah model kepemimpinan kontingensi yang berfokus pada adaptasi dinamis perilaku pemimpin terhadap tingkat perkembangan atau kesiapan para pengikutnya. Secara teoritis, pendekatan ini memposisikan pemimpin bukan sebagai sosok dengan karakter yang kaku, melainkan sebagai seorang diagnostisi yang harus memiliki fleksibilitas kognitif yang tinggi.

Efektivitas kepemimpinan dalam model ini ditentukan oleh ketepatan “sinkronisasi” antara gaya yang diterapkan dan kebutuhan spesifik individu. Hal ini sangat penting dalam lingkungan organisasi modern dengan struktur tenaga kerja yang beragam, di mana setiap karyawan memiliki tingkat kompetensi teknis dan kematangan psikologis yang berbeda-beda (Ike et al., 2025)

Pentingnya kepemimpinan situasional dalam meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi terletak pada kemampuannya untuk meminimalkan hambatan psikologis di tempat kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Azmy (2021) menjelaskan bahwa ketika pemimpin mampu memberikan dukungan dalam takaran yang tepat tidak terlalu mengawasi karyawan yang sudah ahli dan tidak mengabaikan karyawan baru hal ini menciptakan persepsi keadilan dan dukungan nyata bagi karyawan. Dalam konteks PT. Swadaya Cipta, penerapan gaya ini memungkinkan para pemimpin untuk merespons fluktuasi kinerja secara real time. Penyesuaian gaya yang akurat akan merangsang motivasi intrinsik karena karyawan merasa diperlakukan sesuai dengan kemampuan mereka, yang pada gilirannya akan mengurangi stres kerja dan secara signifikan meningkatkan tingkat kepuasan kerja secara keseluruhan (Azmy & Hartono, 2024)

2.2.4.2 Indikator Kepemimpinan Situasional

Teori Pertukaran Sosial memandang hubungan kerja antara karyawan dan organisasi sebagai proses pertukaran berdasarkan prinsip timbal balik, di mana setiap pihak berupaya memperoleh manfaat yang sama dari hubungan tersebut. Dalam kerangka ini, individu akan mempertahankan hubungan sosial jika pertukaran tersebut dianggap adil dan bermanfaat. Menurut Blau (1964)

menjelaskan bahwa pertukaran sosial mengacu pada tindakan sukarela individu yang dimotivasi oleh harapan akan timbal balik dari pihak lain, meskipun bentuk dan waktu timbal balik tersebut seringkali tidak ditentukan secara eksplisit. Oleh karena itu, hubungan pertukaran sosial berkembang secara bertahap melalui interaksi berulang yang menumbuhkan kewajiban psikologis, kepercayaan, dan komitmen antara pihak-pihak yang terlibat.

Dalam konteks organisasi, Teori Pertukaran Sosial menjelaskan bahwa dukungan organisasi dan perlakuan kepemimpinan terhadap karyawan dianggap sebagai bentuk penghargaan sosial atas kontribusi karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka, menghargai kontribusi mereka, dan menunjukkan kepedulian melalui kebijakan dan tindakan yang adil, mereka akan merasa berkewajiban untuk membalasnya dengan sikap dan perilaku kerja yang positif. Penelitian empiris terbaru menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan memainkan peran penting dalam membentuk sikap kerja karyawan dan memperkuat hubungan pertukaran sosial, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen (Ike, 2025).

Selain itu, dari perspektif Teori Pertukaran Sosial, kepuasan kerja dipandang sebagai respons emosional karyawan terhadap kualitas pertukaran yang mereka alami di dalam organisasi. Ketika imbalan sosial yang diterima, seperti dukungan organisasi dan kepemimpinan yang mendukung, dianggap sebanding dengan atau melebihi pengorbanan yang dilakukan, karyawan akan mengevaluasi pekerjaan mereka secara positif dan mengalami kepuasan kerja yang lebih tinggi. Kepuasan kerja ini kemudian berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang

menghubungkan pengaruh dukungan organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja. Karyawan yang puas akan terdorong untuk membalas perlakuan positif organisasi melalui peningkatan motivasi, usaha, dan keterlibatan dalam pekerjaan mereka (Madison, 2025).

2.2.4.3 Kepemimpinan Situasional dalam Perspektif Islam

Kepemimpinan situasional dari perspektif Islam dipahami sebagai perwujudan prinsip al-Hikmah, yang secara terminologis berarti kemampuan seorang pemimpin untuk menempatkan sesuatu pada tempatnya yang semestinya (wad'u syai'in fi mahallihi). Dalam manajemen modern yang didasarkan pada nilai-nilai Islam, seorang pemimpin tidak hanya mengandalkan otoritas formal, tetapi juga dituntut untuk memiliki kepekaan dalam memahami kondisi psikologis dan tingkat kemandirian para pengikutnya. Mengacu pada sebuah studi dalam *Scaffolding: Journal of Islamic Education and Multiculturalism* (2026), model kepemimpinan ini sangat sejalan dengan teladan Nabi Muhammad yang secara konsisten menyesuaikan pendekatannya, baik dalam bentuk instruksi tegas maupun dukungan emosional, tergantung pada karakteristik dan kebutuhan para sahabatnya. Landasan dalam Al Ali 'Imran ayat 159:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۚ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۚ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ
وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ

Artinya:

“Maka berkat rahmat Allah engkau (Muhammad) berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya engkau bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekitarmu. Karena itu maafkanlah mereka dan mohonkanlah ampunan untuk mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu”

(QS. Ali 'Imran: 159).

Ayat ini menjadi landasan keyakinan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat bergantung pada kelembutan, empati, dan kehati-hatian. Menurut Aziz (2022), gaya kepemimpinan situasional merupakan perwujudan konkret dari perilaku yang adil karena memberikan perlakuan sesuai dengan kebutuhan masing-masing individu. Secara empiris, penerapan berbagai pendekatan, seperti memberikan dukungan emosional yang kuat ketika motivasi bawahan menurun, telah terbukti mampu menciptakan iklim kerja yang harmonis dan secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja.

Penerapan gaya kepemimpinan situasional Islam ini mengarahkan para pemimpin untuk bertindak sebagai pelayan sekaligus pengembang potensi manusia (khadimul ummah). Menurut Fathoni (2021) menunjukkan bahwa ketika seorang pemimpin mampu secara fleksibel mengubah gayanya untuk pengembangan bawahannya, hal ini akan memicu motivasi intrinsik yang kuat. Dengan menyelaraskan persyaratan tugas perusahaan dengan kebutuhan emosional karyawan berdasarkan prinsip-prinsip syariah, kepemimpinan situasional tidak hanya mendorong pencapaian target organisasi di PT. Swadaya Cipta tetapi juga memastikan terciptanya berkah dan kesejahteraan psikologis bagi seluruh anggota organisasi. Ini mencerminkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi, karena individu mengevaluasi pekerjaan mereka tidak hanya berdasarkan aspek eksternal tetapi juga makna spiritual yang terkandung di dalamnya.

2.2.5 Motivasi Kerja

2.2.5.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja dalam wacana manajemen sumber daya manusia kontemporer dipahami sebagai mekanisme dinamis untuk mengalokasikan energi psikologis, di mana individu secara sadar mengarahkan sumber daya kognitif dan fisik mereka untuk mencapai tujuan organisasi yang selaras dengan kebutuhan pribadi mereka. Menurut Deci dkk. (2021), operasionalisasi motivasi kerja berfokus pada kualitas pengaturan diri, yang menentukan intensitas dan keberlanjutan perilaku kerja. Indikator fundamental pertama adalah intensitas usaha, yang mewakili besarnya dorongan yang dikeluarkan seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya. Merujuk pada Kanfer dan Chen (2021) menerangkan bahwa intensitas bukan sekadar soal kuantitas pekerjaan, melainkan kesediaan individu untuk menginvestasikan usaha mental yang tinggi guna mencapai standar kualitas yang melampaui ekspektasi dasar perusahaan.

Teori motivasi kerja menjelaskan bahwa motivasi merupakan kumpulan kekuatan energi yang berasal baik dari dalam diri individu maupun dari lingkungan eksternal, yang berfungsi untuk memicu perilaku kerja dan menentukan bentuk, arah, intensitas, serta durasi perilaku tersebut. Motivasi dipandang sebagai proses psikologis yang timbul dari interaksi antara individu dan lingkungannya, sehingga perilaku kerja tidak hanya dipengaruhi oleh karakteristik pribadi, tetapi juga oleh konteks kerja dan organisasi di mana individu tersebut berada. (Saleh, 2021).

Menurut Latham & Pinder (2021), Latham dan Pinder menekankan bahwa motivasi kerja memainkan peran sentral dalam menjelaskan perilaku dan kinerja

karyawan. Motivasi berfungsi sebagai mekanisme yang menghubungkan faktor internal individu dengan faktor eksternal organisasi. Oleh karena itu, ketika individu memiliki tujuan yang jelas, keyakinan diri, dan persepsi bahwa organisasi memperlakukan mereka dengan adil, tingkat usaha dan kinerjanya akan meningkat. Oleh karena itu, motivasi kerja memainkan peran kunci dalam menjelaskan variasi perilaku kerja dan pencapaian hasil di dalam organisasi. Dalam konteks studi ini, motivasi kerja diposisikan sebagai variabel dependen yang dipengaruhi oleh dukungan organisasi dan gaya kepemimpinan, dan diperkuat melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

2.2.5.2 Indikator Motivasi kerja

Motivasi kerja, dari perspektif manajemen kontemporer, diidentifikasi sebagai dorongan psikologis yang menentukan tingkat usaha, fokus, dan ketangguhan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut meta-analisis oleh Howard dkk. (2021), motivasi kerja tidak lagi dipandang secara terpisah, melainkan melalui kerangka Teori Determinasi Diri, yang menekankan sejauh mana karyawan menginternalisasi nilai-nilai kerja. Indikator utama yang digunakan untuk mengukur variabel ini adalah intensitas usaha, yang mengacu pada jumlah energi yang dikeluarkan karyawan untuk bekerja melebihi standar minimum. Penelitian oleh Kuvaas dkk. (2022) dalam *International Journal of Human Resource Management* menegaskan bahwa intensitas ini merupakan manifestasi nyata dari komitmen karyawan terhadap efektivitas operasional perusahaan.

Selain intensitas, ketekunan merupakan indikator penting dalam mengukur lamanya waktu atau kemampuan karyawan untuk mempertahankan kinerja yang

konsisten meskipun menghadapi hambatan atau tekanan kerja. Menurut sebuah publikasi dalam jurnal *Sustainability* oleh Van den Broeck dkk. (2024), ketekunan mencerminkan ketangguhan psikologis yang memungkinkan karyawan di organisasi industri, seperti PT. Swadaya Cipta, untuk tetap berorientasi pada hasil jangka panjang. Hal ini berkaitan erat dengan arah perilaku, di mana motivasi kerja diukur dari sejauh mana aktivitas karyawan selaras dengan target strategis organisasi. Sebagaimana dijelaskan oleh Zhao dan Wu (2024), arah perilaku yang tepat memastikan bahwa motivasi karyawan secara efektif dikonversi menjadi kinerja yang mendukung kesuksesan tim secara keseluruhan.

Motivasi intrinsik dan ekstrinsik tetap menjadi indikator mendasar yang memperkuat pemahaman tentang sumber-sumber motivasi kerja karyawan. Menurut (2025), motivasi intrinsik, yang ditandai dengan rasa senang, minat, dan kepuasan pribadi terhadap tugas, merupakan prediktor terkuat bagi kepuasan kerja yang berkelanjutan. Karyawan yang termotivasi secara intrinsik cenderung memandang pekerjaan sebagai sarana aktualisasi diri, yang dalam model penelitian ini bertindak sebagai jembatan mediasi antara dukungan organisasi yang dirasakan dan gaya kepemimpinan terhadap tingkat kepuasan kerja. Dengan mengintegrasikan indikator intensitas, ketekunan, arah, dan motivasi intrinsik dari literatur internasional terkini, variabel motivasi kerja dapat diukur secara komprehensif untuk menggambarkan dinamika produktivitas karyawan dalam lingkungan kerja yang dinamis.

Gaya kepemimpinan memainkan peran krusial dalam kesuksesan organisasi karena menentukan pola perilaku pemimpin dalam mempengaruhi bawahan dan

hubungan antaranggota organisasi. Dalam konteks organisasi modern, gaya kepemimpinan tidak hanya terkait dengan proses pengambilan keputusan tetapi juga mempengaruhi kinerja karyawan, motivasi kerja, budaya organisasi, dan komunikasi antarindividu. Peran Gaya Kepemimpinan dalam Organisasi antara lain:

1. Meningkatkan Kinerja Karyawan dan Organisasi

Menurut Pantih & Khaq (2025). Peningkatan kinerja karyawan di organisasi sektor publik tidak terjadi secara otomatis hanya karena gaya kepemimpinan tertentu, melainkan sangat bergantung pada kemampuan gaya kepemimpinan tersebut untuk memotivasi karyawan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi motivasi kerja, dan bahwa motivasi kerja, pada gilirannya, secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.

2. Meningkatkan Motivasi Kerja

Menurut Dwilianti et al. (2025). Menyimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Pemimpin yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan kolaboratif, memberikan dukungan, dan membangun komunikasi yang baik akan mendorong karyawan merasa dihargai dan terlibat, sehingga meningkatkan antusiasme kerja.

3. Membentuk Budaya dan Iklim Organisasi

Menurut Shaura (2024). Menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi

yang kuat dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, mengarahkan perilaku kerja karyawan, dan meningkatkan disiplin serta komitmen terhadap organisasi. Selain itu, budaya organisasi, dikombinasikan dengan gaya kepemimpinan, juga secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini menegaskan bahwa membangun budaya dan iklim organisasi yang efektif merupakan faktor krusial dalam meningkatkan kinerja karyawan.

2.2.5.3 Motivasi Kerja Dalam Perspektif Islam

Motivasi kerja dalam Islam juga terkait dengan kesadaran individu bahwa setiap pekerjaan adalah amanah yang harus dilaksanakan sebaik mungkin. Kesadaran ini menciptakan dorongan intrinsik untuk bekerja secara optimal, tidak hanya karena tuntutan organisasi, tetapi juga karena rasa tanggung jawab kepada Allah SWT. Nabi Muhammad SAW. merupakan teladan yang terkenal karena menjunjung tinggi nilai-nilai kejujuran, kerja keras, dan profesionalisme. Oleh karena itu, motivasi kerja dari perspektif Islam dapat didefinisikan sebagai dorongan batin yang berasal dari iman, tanggung jawab, dan komitmen moral, yang mendorong individu untuk bekerja secara produktif, berkualitas, dan memberikan manfaat bagi organisasi. (Umiyarzi, 2021)

Landasan Al qur an tentang motivasi kerja:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلٰى عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya:

"Katakanlah (Nabi Muhammad), "Bekerjalah! Maka, Allah, rasul-Nya, dan orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu. Kamu akan dikembalikan kepada (Zat) yang mengetahui yang gaib dan yang nyata. Lalu, Dia akan memberitakan kepada kamu apa yang selama ini kamu kerjakan".

Ayat ini menegaskan bahwa bekerja merupakan perintah yang memiliki nilai tanggung jawab moral dan sosial, sehingga mendorong seorang muslim untuk menampilkan etos kerja yang tinggi, disiplin, serta komitmen terhadap tugas. Menurut (Dwimahendra, 2023) Kinerja dalam Islam mencakup segala bentuk amal baik atau pekerjaan yang membawa kebaikan dan berkah bagi diri sendiri, keluarga, masyarakat sekitar, dan bangsa. Tanpa profesionalisme dalam kinerja, suatu usaha akan mengalami kerugian dan kebangkrutan, yang mengakibatkan penurunan kualitas dan kuantitas produksi. Ayat di atas dengan jelas mengingatkan kita untuk selalu melaksanakan pekerjaan dengan memanfaatkan potensi penuh kita agar martabat kita sebagai manusia tidak tercemar. Pekerjaan yang sesungguhnya menghasilkan kinerja yang baik ketika dimulai dengan keyakinan bahwa pekerjaan adalah amanah dari Allah, yang menumbuhkan sikap mental yang kokoh dalam diri setiap Muslim.

Dari sudut pandang Islam, motivasi kerja dipandang sebagai dorongan yang melampaui kepentingan materialistis, di mana kerja dianggap sebagai bagian dari perwujudan iman dan suatu bentuk ibadah. Menurut Ali dan Al Owaihan (2022), motivasi kerja dalam Islam berakar pada konsep niyyah (niat), di mana seseorang bekerja bukan hanya untuk memenuhi kebutuhan hidup, tetapi untuk mencari keridhaan Allah SWT. Motivasi ini menciptakan standar etika kerja yang tinggi, yang dikenal sebagai Etika Kerja Islam (IWE), yang mendorong karyawan untuk menunjukkan integritas, kejujuran, dan dedikasi yang maksimal. Dalam konteks ini, motivasi bertindak sebagai energi internal yang menyeimbangkan tanggung jawab duniawi (masalah) dan tujuan akhirat (Ali, 2008)

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan Dukungan Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Menurut (Fetria & Herminingsih, 2023) Dukungan organisasi (POS) berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan, karena ketika karyawan merasa didukung, mereka menjadi lebih terikat dengan pekerjaannya sehingga motivasi kerjanya meningkat. Hal ini sejalan dengan (Syahdi et al., 2024) yang menyatakan bahwa dukungan organisasi (POS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui employee engagement sebagai variabel perantara. Artinya, semakin tinggi dukungan yang dirasakan karyawan dari organisasi, semakin tinggi pula motivasi kerja mereka, dan pengaruh tersebut menjadi lebih kuat ketika karyawan merasa terikat (*engaged*) dengan pekerjaannya.

Menurut Li et al., (2022) dukungan organisasi yang Dirasakan (POS) memiliki hubungan positif dengan motivasi kerja. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka, kebutuhan psikologis mereka, seperti merasa dihargai, aman, dan diakui, terpenuhi. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan ini memupuk motivasi intrinsik, mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras, menunjukkan inisiatif, dan berupaya mencapai kinerja yang lebih baik.

2.3.2 Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja

Dalam penelitian Usmar et al., (2021) Menyebutkan bahwa Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan sebesar 29,7%, artinya hampir sepertiga dari motivasi kerja karyawan dapat dijelaskan oleh cara pemimpin memimpin, mengarahkan, dan berinteraksi dengan bawahan mereka. Sementara itu, 70,3% sisanya dari

motivasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar gaya kepemimpinan, seperti lingkungan kerja, kompensasi, budaya organisasi, dan karakteristik individu.

Gaya kepemimpinan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Artinya, semakin baik seorang pemimpin dalam mengarahkan, membimbing, dan berinteraksi dengan bawahan mereka, semakin tinggi motivasi kerja mereka. (Rasjid et al., 2024)

Hasil penelitian Abriyani dkk. (2025) Menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Hal ini berarti bahwa perilaku pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, dan membimbing bawahan merupakan faktor krusial dalam membentuk moral dan motivasi kerja karyawan. Ketika seorang pemimpin mampu memberikan arahan yang jelas, menunjukkan kepedulian, dan mengakui kinerja karyawan, karyawan akan merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih baik.

Selain itu, gaya kepemimpinan yang efektif juga berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan harmonis. Kondisi ini membuat karyawan merasa lebih nyaman, memiliki rasa memiliki terhadap organisasi, dan bersedia memberikan kontribusi maksimal. Oleh karena itu, semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan, semakin tinggi motivasi kerja karyawan di dalam organisasi.

2.3.4 Hubungan Dukungan Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja di Mediasi Kepuasan Kerja

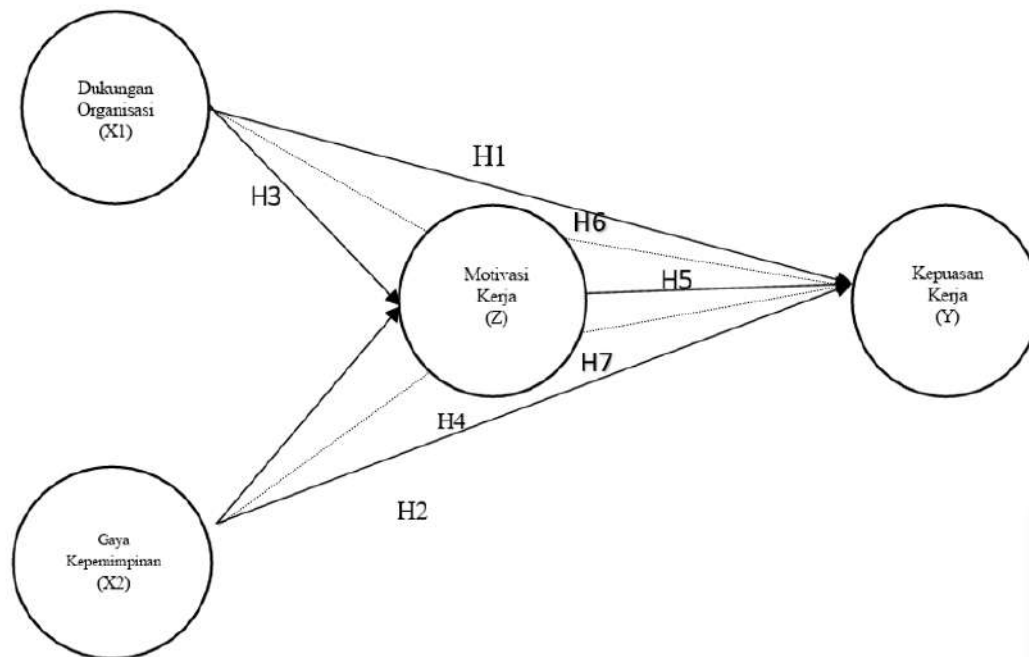
Kepemimpinan transformasional dipahami sebagai gaya kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan mendorong karyawan untuk berkembang dan berinovasi guna mencapai tujuan

organisasi. Penelitian oleh Susila dkk. (2024) Kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel perantara. Pemimpin yang mampu menginspirasi, mendukung, dan memotivasi karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja karyawan.

Beberapa penelitian lain seperti Sugiharjo & Rustinah (2017) menunjukkan Selain itu, gaya kepemimpinan telah terbukti memiliki dampak positif terhadap motivasi kerja, dan motivasi kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Motivasi kerja juga berperan sebagai mediator dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja, sehingga kepemimpinan yang efektif akan menjadi lebih berpengaruh ketika dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Selain itu, Ernawati et al. (2026) Kepemimpinan dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan mekanisme penting yang menghubungkan pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

2.4 Model Hipotesis



Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian

2.5 Hipotesis Penelitian

- H1: Dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
- H2: Kepemimpinan situasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
- H3: Dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.
- H4: Kepemimpinan situasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.
- H5: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
- H6: Motivasi kerja memediasi pengaruh dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja.
- H7: Motivasi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yang menekankan pada pengujian teori-teori atas variabel pada penelitian tersebut dengan angka serta dianalisis. Alat ukur penelitian ini adalah kuisisioner, yang mana pada kuisisioner akan diperoleh jawaban dari karyawan atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan. Berdasarkan tujuan penelitian ini, maka jenis penelitian ini adalah *explanatory research*.

Penelitian eksplanatori (*explanatory research*) adalah untuk menguji antar variabel yang akan dihipotesiskan. Penelitian ini terdapat hipotesis yang akan diuji kebenarannya. Hipotesis ini menggambarkan hubungan antara dua variabel, untuk mengetahui apakah variabel berasosiasi atau tidak dengan variabel lainnya (Permadani, 2020).

3.2 Lokasi Penelitian

Menurut Sugiyono (2017:399) lokasi penelitian adalah tempat di mana situasi sosial akan diteliti. Misalnya di sekolah, perusahaan, lembaga pemerintah, jalan raya, rumah, pasar dan sebagainya. Berdasarkan Pendapat Sugiyono maka penelitian ini dilakukan di Kabupaten Gresik, di PT. Swadaya Cipta, Jawa Timur

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2019), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang

ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Pada penelitian ini populasinya adalah jumlah pegawai pelaksana operasional sejumlah 200 karyawan pada PT. Swadaya Cipta

3.3.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2001:57) Sampel adalah Sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel diambil guna dapat menyingkat keterbatasan dana, tenaga, dan waktu. Apa yang dijadikan sampel dan dipelajari, itulah yang akan menjadi hasil kesimpulan untuk populasi tersebut. Maka dari itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representative atau mewakili, maka peneliti bisa menggunakan sampel (Nugroho et al., 2022).

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Menurut Sugiyono (2019), teknik sampling adalah teknik untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian. Ketepatan teknik sampling secara signifikan menentukan tingkat representativitas dan generalisasi hasil penelitian. Teknik sampling pada penelitian ini menggunakan rumus Slovin, hal ini dikarenakan teori Slovin akan mendapatkan jumlah sampel yang representatif atau dapat menggambarkan populasi sehingga bisa digeneralisasi dan tidak membutuhkan tabel jumlah sampel. Rumus Slovin adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n = Ukuran sampel/jumlah responden

N = Ukuran populasi

E = Presentase kelonggaran ketelitian kesalahan pengambilan sampel yang masih

bisa ditolerir;

$e=0,1$

Dalam rumus Slovin ada ketentuan sebagai berikut:

Nilai $e = 0,1$ (10%) untuk populasi dalam jumlah besar

Nilai $e = 0,2$ (20%) untuk populasi dalam jumlah kecil (Sugiyono, 2019).

Apabila disimpulkan rentang sampel yang dapat diambil dari teknik Solvin adalah antara 10-20 % dari populasi penelitian. Jumlah populasi yang dapat diambil adalah karyawan, sehingga persentase kelonggaran yang digunakan 10% dan hasil perhitungan dapat dibulatkan untuk mencapai kesesuaian. Maka untuk mengetahui sampel penelitian, dengan perhitungan sebagai berikut berjumlah 96 orang karyawan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sampling Acak Sederhana (Simple Random Sampling). Sampling acak sederhana atau simple random sampling atau biasa disingkat dengan random sampling merupakan suatu cara pengambilan sampel dimana tiap anggota populasi memiliki kesempatan atau opportunity yang sama untuk terpilih menjadi sampel (Arieska & Herdiani, 2018)

3.5 Jenis Data

Sumber data penelitan terdiri dari dua sumber yakni data primer dan data sekunder.

a. Data Primer

Menurut Sugiyono (2022), data primer ialah sumber yang langsung yang memberi datanya untuk peneliti, seperti dengan hasil wawancara dan kuesioner. Dalam penelitian ini data dikumpulkan langsung dari subjek penelitian yaitu karyawan PT. Swadaya Cipta. Pengumpulan data primer ini bersumber dari hasil

pengisian angket yang diberikan oleh peneliti kepada responden. Selain dari hasil pengisian angket, juga bersumber dari wawancara yang dilakukan peneliti kepada responden sehingga didapatkan informasi tambahan yang diberikan oleh responden untuk melengkapi data yang dibutuhkan.

b. Data Sekunder

Menurut Sugiyono (2022), data sekunder ialah sumber yang tidak langsung dimana memberi data untuk peneliti, data tersebut didapatkan dari sumber yang bisa memberikan dukungan penelitian seperti dari literatur dan dokumentasi. Sumber data yang dijadikan sumber data sekunder dalam penelitian ini adalah jurnal, buku, maupun penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini. Sumber data yang dijadikan sumber data sekunder dalam penelitian ini adalah jurnal, buku, maupun penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini. Data sekunder dalam penelitian ini menggunakan jurnal-jurnal yang berhubungan dengan penelitian seperti jurnal dukungan organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja

3.6 Teknik Pengambilan Data

Untuk memperoleh data dan informasi yang diperlukan maka pengumpulan data dan informasi dilakukan dengan cara sebagai berikut menurut Sugiyono (2018:)

1. Observasi (Pengamatan)

Observasi adalah melakukan pengamatan secara langsung ke objek penelitian untuk melihat dari dekat kegiatan yang dilakukan. Penggunaan observasi dalam pengumpulan data penelitian sosial dirasakan sangat penting. Dalam penelitian ini

observasi dilakukan di PT. Swadaya Cipta

2. Kuesioner (Angket)

Untuk mendapatkan data dan keterangan yang diperlukan maka peneliti menggunakan metode penelitian kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden. Kuesioner dapat berupa pertanyaan tertutup atau terbuka, dapat diberikan kepada responden secara langsung atau dikirim melalui internet.

Pada penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan dengan metode Kuesioner (Angket) dengan cara menyebarkan kuesioner pada responden-responden. Dan selanjutnya untuk mengukur setiap variabel didalam penelitian digunakan skala Likert yang dijangkar 5 point, dalam skala Likert ini para responden diminta memberikan jawaban yang menunjukkan sejauh mana mereka memberikan respon yang positif atau negatif terhadap suatu pertanyaan-pertanyaan yang ada pada daftar kuesioner tersebut.

Alternatif jawaban tersebut, diberi nilai 1 untuk skor terendah dan nilai 5 untuk skor tertinggi, dengan penjelasan sebagai berikut :

Tabel 3. 1 Skala Pengukuran Instrumen

Jawaban	Nilai
Sangat setuju	5
Setuju	4
Cukup Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

3.7 Definisi Operasional variabel

Tabel 3. 2
Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Indikator	Item	Sumber
1	Dukungan Organisasi (X1) (Teori dukungan organisasi oleh Eisenberger (1986) yang membuktikan bahwa karyawan merasa organisasi mendukung dan menghargai mereka, maka mereka akan lebih komitmen, lebih termotivasi, dan lebih bersemangat bekerja di lingkungan kerja.)	X1.1 Penghargaan terhadap kontribusi	X1.1.1 Saya merasa organisasi menghargai kontribusi yang saya berikan. X1.1.2 Saya merasa usaha dan kinerja saya diakui oleh organisasi.	Eli retnowati & eli masnawati (2023) Pengaruh dukungan organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan
		X1.2 Kepedulian terhadap kesejahteraan	X1.2.1 Saya merasa organisasi peduli terhadap kesejahteraan saya. X1.2.2 Saya merasa organisasi memperhatikan kebutuhan pribadi saya dalam bekerja.	
		X1.3 Keadilan dalam perlakuan	X1.3.1 Saya merasa diperlakukan secara adil oleh organisasi. X1.3.2 Saya merasa kebijakan organisasi diterapkan secara konsisten kepada semua karyawan.	
2	Kepemimpinan Situasional (X2) (Teori Paul Hersey digunakan karena industri konstruksi sangat dinamis, sehingga	X2.1 Keteladanan pemimpin	X2.1.1 Saya merasa atasan memberikan arahan yang jelas dan spesifik mengenai apa yang harus saya kerjakan.	T. S. Nanjundeswaraswamy, P. Nagesh, Sindu Bharath, K. M. Vignesh (2024) <i>Leadership theories and styles A systematic literature review and the narrative synthesis</i>

pemimpin harus fleksibel: wajib memberikan instruksi teknis yang ketat di lapangan, namun harus mampu mendelegasikan wewenang kepada staf ahli demi efisiensi proyek)		X2.1.2 Saya merasa atasan menetapkan standar dan target kerja yang detail dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.	
	X2.2 Pemberian motivasi	X2.2.1 Saya merasa atasan menjelaskan alasan di balik keputusan atau kebijakan kerja yang diambil. X2.2.2 Saya merasa atasan membuka ruang diskusi dan mendengarkan pendapat saya sebelum memberikan keputusan akhir.	
	X2.3 Keterlibatan karyawan	X2.3.1 Saya merasa atasan melibatkan saya secara aktif dalam pengambilan keputusan terkait pekerjaan di unit/tim. X2.3.2 Saya merasa atasan memberikan dukungan moral dan motivasi ketika saya menghadapi kesulitan dalam bekerja.	
	X2.4 Perhatian individual kepada bawahan	X2.4.1 Saya merasa atasan memberikan wewenang dan kebebasan kepada saya untuk menyelesaikan	

			tugas dengan cara saya sendiri. X2.4.2 Saya merasa atasan menaruh kepercayaan penuh atas tanggung jawab kerja yang diberikan kepada saya..	
3	Kepuasan Kerja (Y) (Aulia, 2025) (Teori Herzberg digunakan karena mampu memayungi seluruh indikator secara utuh; mengakomodasi kepuasan pekerjaan sebagai faktor motivator, serta kepuasan atasan, lingkungan kerja, dan kompensasi sebagai faktor hygiene.)	Y1 Kepuasan terhadap pekerjaan	Z1.1 Saya merasa puas dengan pekerjaan saya saat ini. Z1.2 Saya merasa pekerjaan saya sesuai dengan harapan saya.	Hayundai Aulia, Dwi Ratnasari, Puspita Putri Febriyani, Dedi Muhammad Siddiq (2025) Pengaruh Kompensasi Finansial, Kepuasan Kerja dan <i>WorkLife Balance</i> terhadap Loyalitas Karyawan Generasi Z
		Y2 Kepuasan terhadap atasan	Z2.1 Saya merasa puas dengan cara atasan memimpin. Z2.2 Saya merasa nyaman bekerja di bawah arahan atasan saya.	
		Y3 Kepuasan terhadap lingkungan kerja	Z3.1 Saya merasa lingkungan kerja saya nyaman. Z3.2 Saya merasa hubungan kerja di tempat saya harmonis.	
		Y4 Kepuasan terhadap kompensasi	Z4.1 Saya merasa kompensasi yang saya terima sudah sesuai. Z4.2 Saya merasa penghargaan yang diberikan organisasi sudah adil.	

4	Motivasi Kerja (Z) (Latham & Pinder, 2021) (Teori <i>self determination</i> dalam perusahaan konstruksi sangat penting untuk menumbuhkan kebanggaan profesional pekerja, sehingga mereka menghasilkan kualitas bangunan yang presisi secara mandiri dan tetap loyal tanpa perlu selalu diawasi ketat.)	Z1 Motivasi intrinsik	Y1.1 Saya bekerja karena merasa pekerjaan ini bermakna bagi saya. Y1.2 Saya merasa terdorong untuk bekerja dengan baik dari dalam diri saya sendiri.	Rendika Reza Affandi, Hanung Eka Atmaja (2023) Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (PT Big Konstruksi)
		Z2 Motivasi ekstrinsik	Y2.1 Saya bekerja lebih giat karena adanya penghargaan dari organisasi. Y2.2 Saya termotivasi oleh kesempatan promosi atau kenaikan jabatan.	
		Z3 Ketekunan dalam bekerja	Y3.1 Saya tetap berusaha meskipun menghadapi kesulitan kerja. Y3.2 Saya tidak mudah menyerah dalam menyelesaikan tugas.	
		Z4 Keinginan berprestasi	Y4.1 Saya berusaha mencapai target kerja yang ditetapkan. Y4.2 Saya ingin menunjukkan kinerja terbaik dalam pekerjaan saya.	

3.8 Analisis Data

Analisis data dalam studi ini menggunakan perangkat lunak Smart-PLS (Partial Least Squares). Smart-PLS mampu menjelaskan hubungan antara variabel dan melakukan analisis dalam pengujian. Smart-PLS sendiri dapat membantu peneliti mengonfirmasi teori dan menjelaskan keberadaan atau tidak adanya hubungan antara variabel laten. Menurut Ghazali (2016:417), metode Smart-PLS mampu mendeskripsikan variabel laten dan mengukurnya menggunakan indikator-indikatornya. Tujuan penggunaan Smart PLS adalah karena dapat mengukur berdasarkan indikator-indikatornya, sehingga memungkinkan analisis yang jelas dan rinci.

3.8.1 Analisa Outer Model

a. Uji Validitas Konvergen

Validitas konvergen bertujuan untuk mengukur sejauh mana indikator mampu merefleksikan konstruk laten yang diukur. Evaluasi dilakukan dengan melihat nilai outer loading (*loading factor*) masing-masing indikator terhadap konstraknya. Nilai outer loading diatas $\geq 0,70$

b. Uji Validitas Diskriminan

Nilai crossloading faktor yang berguna apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai. Caranya dengan membandingkan nilai konstruk yang dituju harus lebih besar dengan nilai konstruk yang lain.

c. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui tingkat konsistensi indikator dalam mengukur suatu konstruk laten. Pengujian reliabilitas pada penelitian ini

dilakukan dengan menggunakan Composite Reliability (CR) dan Cronbach's Alpha. Nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha harus $\geq 0,70$.

3.8.2 Analisa inner model

Pada analisa model ini adalah untuk menguji hubungan antara konstruksi laten. Ada beberapa perhitungan dalam analisa ini:

a. R Square (R^2)

Merupakan koefisien determinasi pada konstruk endogen yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen. Semakin besar nilai R Square, maka semakin baik kemampuan model dalam menjelaskan hubungan antarvariabel.

b. Pengujian Hipotesis

Menurut Putri (2023) Uji hipotesis dalam studi ini dilakukan untuk menentukan apakah hubungan antara variabel-variabel yang diusulkan dalam model penelitian terbukti secara empiris. Uji tersebut dilakukan menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) melalui analisis model struktural (model dalam). Evaluasi dilakukan dengan menganalisis nilai koefisien jalur untuk menentukan arah dan besarnya pengaruh, serta nilai T-statistic dan P-value yang diperoleh melalui prosedur bootstrapping untuk menentukan tingkat signifikansi.

Kriteria pengambilan keputusan adalah jika nilai T-statistik > 1.96 dan nilai $P < 0.05$, maka hipotesis diterima, yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel-variabel tersebut. Sebaliknya, jika nilai T-statistik ≤ 1.96 dan nilai $P \geq 0.05$, maka hipotesis ditolak. Selain efek langsung, penelitian ini juga menguji

efek tidak langsung untuk menentukan peran variabel mediasi dalam memperkuat atau menjembatani hubungan antara variabel independen dan dependen.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Pembahasan Objek Penelitian

4.1.1 Profil Perusahaan

PT. Swadaya Cipta adalah perseroan terbatas swasta nasional yang bergerak di bidang jasa konstruksi, mekanikal, elektrikal, serta pengelolaan fasilitas terpadu. Perusahaan ini secara resmi didirikan berdasarkan Akta Notaris pada tanggal 23 Agustus 2005 di Kabupaten Gresik, Jawa Timur. Pendirian perusahaan ini didorong oleh tingginya permintaan pasar akan mitra lokal yang memiliki kompetensi teknis tinggi untuk mendukung operasional industri berat di koridor ekonomi Jawa Timur. Sejak fase operasional awalnya, PT. Swadaya Cipta telah memposisikan diri tidak hanya sebagai penyedia jasa, tetapi juga sebagai mitra strategis yang berfokus pada efisiensi biaya operasional klien melalui pengelolaan aset dan pemeliharaan infrastruktur yang direncanakan secara sistematis.

Seiring berjalannya waktu, PT. Swadaya Cipta telah memperluas cakupan bisnisnya dengan mengintegrasikan layanan penyediaan tenaga kerja (penyediaan tenaga kerja terampil) dengan keahlian khusus di bidang teknik sipil dan mesin. Perusahaan ini mengoperasikan fasilitas bengkel fabrikasi mandiri yang memungkinkan pelaksanaan proyek struktur baja dan perpipaan dilakukan dengan kontrol kualitas yang ketat sebelum diterapkan di lapangan. Fokus utama layanan perusahaan meliputi pemeliharaan pabrik, pekerjaan sipil industri, serta pengelolaan lingkungan dan pembersihan industri. Keunggulan kompetitif ini menjadikan PT. Swadaya Cipta sebagai salah satu pemain kunci yang dipercaya

oleh berbagai entitas multinasional, termasuk dalam proyek-proyek strategis di kawasan industri besar seperti Java Integrated Industrial and Ports Estate (JIPE).

Dalam hal manajemen, PT. Swadaya Cipta menerapkan standar internasional dalam sistem manajemen mutu dan kesehatan serta keselamatan kerja (K3), mengingat sektor-sektor industri yang dilayaninya memiliki risiko kerja yang tinggi. Perusahaan secara konsisten melaksanakan pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan sertifikasi kompetensi untuk memastikan bahwa setiap personel mampu memenuhi kualifikasi teknis yang dibutuhkan oleh industri gas, kimia, semen, dan pertambangan. Dengan kantor pusat yang strategis di Jalan Dr. Wahidin Sudirohusodo, Gresik, serta jangkauan operasional yang meluas hingga wilayah Tuban dan sekitarnya, PT. Swadaya Cipta terus berkontribusi dalam memperkuat struktur pendukung industri nasional melalui inovasi layanan dan komitmen terhadap keandalan operasional yang berkelanjutan.

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

4.1.2.1 Visi Perusahaan

PT.Swadaya Cipta menjadi perusahaan global yang profesional dan senantiasa menjadi pilihan pelanggan.

4.1.2.2 Misi Perusahaan

1. Selalu mengembangkan kemampuan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan teknis dan memiliki kemampuan profesionalisme yang tinggi.
2. Melaksanakan pekerjaan yang mengedapankan kepuasan pelanggan dengan cara memberikan pelayanan yang baik, harga yang wajar, mutu sesuai dengan keinginan pelanggan dan melaksanakan pekerjaan tepat waktu.

3. Memiliki komitmen terhadap kesehatan dan keselamatan kerja serta teknologi ramah lingkungan.
4. Selalu membangun komunikasi dengan pelanggan lama dan mencari pelanggan baru

4.2 Deskripsi Karakteristik Responden

4.2.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.1 sebagai berikut:

Tabel 4. 1
Karakteristik Responden Berdasarkan jenis Kelamin

Jenis kelamin	Jumlah responden	Persentase
Laki laki	85	88,54%
Perempuan	11	11,46%
Jumlah	96	100%

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti, 2026

Berdasarkan Tabel 4.1, terlihat bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah laki-laki, yaitu sebanyak 85 orang (88,54%). Sementara itu, 11 responden adalah perempuan, yaitu sebanyak 11,46%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan operasional di perusahaan jasa konstruksi dan teknik didominasi oleh laki-laki.

4.2.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 4.2 sebagai berikut:

Tabel 4. 2
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah Reseponden	Presentase
25-33 tahun	28 Orang	29%
34-42 tahun	38 Orang	40%
43-51 tahun	18 Orang	19%
52-60 tahun	12 Orang	13%
Jumlah	96 orang	100%

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti, 2026

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa mayoritas responden berada dalam rentang usia 34–42 tahun, yaitu sebanyak 38 orang (40%). Kelompok usia terbesar kedua adalah 25-33 tahun, dengan 28 orang (29%), diikuti oleh kelompok usia 43-51 tahun, dengan 18 orang (19%), dan responden paling sedikit adalah kelompok usia 52-60 tahun, dengan 12 orang (13%). Data ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan berada pada usia produktif dan memiliki pengalaman kerja yang matang.

4.2.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Berdasarkan Masa Kerja Karakteristik responden berdasarkan masa kerja tertera pada tabel 4.3:

Tabel 4. 3
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah Responden	Presentase
1-5 tahun	30 Orang	31%
6-15 Tahun	46 Orang	48%
>15 Tahun	20 Orang	21%
Jumlah	96 Orang	100%

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti, 2026

Berdasarkan data pada Tabel 4.3, diketahui bahwa mayoritas responden memiliki masa kerja antara 6–15 tahun, yaitu 46 orang (48%). Selain itu, responden dengan masa kerja 1-5 tahun berjumlah 30 orang (31%), dan responden dengan masa kerja terlama, yaitu lebih dari 15 tahun, berjumlah 20 orang (21%). Hal ini menunjukkan bahwa tingkat retensi (loyalitas) dan pengalaman karyawan di perusahaan cukup baik karena didominasi oleh karyawan yang telah bekerja lebih dari 5 tahun.

4.3 Deskripsi Variabel Penelitian

4.3.1 Variabel Dukungan Organisasi

Delapan indikator item pertanyaan yang digunakan dalam penelitian mengukur dukungan organisasi. Distribusi jawaban untuk variabel dukungan organisasi tertera pada tabel 4.4:

Tabel 4. 4
Distribusi Frekuensi Variabel Dukungan Organisasi (X1)

Indikator	Sangat tidak setuju		Tidak setuju		Netral		setuju		Sangat setuju		Rata Rata %
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X1.1	0	0.0%	0	0.0%	6	6.2%	63	65.6%	27	28.1%	4.22
X1.2	0	0.0%	0	0.0%	3	3.1%	68	70.8%	25	26%	4.23
X1.3	0	0.0%	0	0.0%	5	5.2%	67	69.8%	24	25%	4.20
X1.4	0	0.0%	0	0.0%	2	2.1%	67	69.8%	27	28.1%	4.26
X1.5	0	0.0%	0	0.0%	2	2.1%	65	67.7%	29	30.2%	4.28
X1.6	0	0.0%	0	0.0%	4	4.2%	68	70.8%	24	25%	4.21
X1.7	0	0.0%	0	0.0%	5	5.2%	65	67.7%	26	27.1%	4.22
X1.8	0	0.0%	0	0.0%	6	5.2%	62	64.6%	29	30.2%	4.25
Mean											4.23

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti, 2026

Berdasarkan Tabel 4.4, item dengan nilai rata-rata tertinggi adalah X1.5 sebesar 4,28, yang menunjukkan bahwa responden merasa mendapat dukungan yang sangat kuat dalam aspek ini. Sebaliknya, item X1.3 memiliki nilai rata-rata terendah sebesar 4,20. Secara keseluruhan, variabel Dukungan Organisasi (X1) memiliki nilai rata-rata yang sangat baik sebesar 4,23, yang berarti bahwa karyawan merasa PT. Swadaya Cipta memberikan dukungan yang memadai.

4.3.2 Variabel Kepemimpinan Situasional

Distribusi frekuensi jawaban responden untuk variabel Kepemimpinan Situasional (X2) dapat dilihat pada Tabel 4.5 berikut:

Tabel 4. 5
Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan Situasional (X2)

Indikator	Sangat tidak setuju		Tidak setuju		Netral		setuju		Sangat setuju		Rata Rata %
	F	%	F	%	F	%		F	%	F	
X2.1	0	0.0%	0	0.0%	4	4.2%	74	77.1%	18	18.8%	4.15
X2.2	0	0.0%	0	0.0%	6	6.2%	82	85.4%	8	8.3%	4.02
X2.3	0	0.0%	0	0.0%	2	2.1%	81	84.4%	13	13.5%	4.11
X2.4	0	0.0%	0	0.0%	1	1.0%	80	83.3%	15	15.6%	4.15
X2.5	0	0.0%	0	0.0%	2	2.1%	78	81.2%	16	16.7%	4.15
X2.6	0	0.0%	0	0.0%	5	5.2%	74	77.1%	17	17.7%	4.12
X2.7	0	0.0%	0	0.0%	6	6.2%	76	79.2%	14	14.6%	4.08
Mean											4.11

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti, 2026

Berdasarkan Tabel 4.5, butir X2.1, X2.4, dan X2.5 memperoleh skor rata-rata tertinggi, yaitu masing-masing 4,15. Sementara itu, skor rata-rata terendah ditemukan pada item X2.2 dengan skor 4,02. Nilai rata-rata keseluruhan variabel Kepemimpinan Situasional adalah 4,11, yang menunjukkan bahwa gaya

kepemimpinan di PT. Swadaya Cipta dianggap situasional dan baik oleh mayoritas karyawan.

4.3.3 Variabel Motivasi kerja (Z)

Distribusi frekuensi jawaban responden untuk variabel Motivasi kerja (Z) dapat dilihat pada Tabel 4.6

Tabel 4. 6
Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja (Z)

Indikator	Sangat tidak setuju		Tidak setuju		Netral		setuju		Sangat setuju		Rata Rata %
	F	%	F	%	F	%		F	%	F	
Z1	0	0.0%	0	0.0%	4	4.2%	60	62.5%	32	33.3%	4.29
Z2	0	0.0%	0	0.0%	3	3.1%	53	55.2%	40	41.7%	4.39
Z3	0	0.0%	0	0.0%	1	1.0%	62	64.6%	33	34.4%	4.33
Z4	0	0.0%	0	0.0%	1	1.0%	60	62.5%	35	36.5%	4.35
Z5	0	0.0%	0	0.0%	2	2.1%	69	71.9%	25	26.0%	4.24
Mean											4.32

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti, 2026

Tabel 4.6 menunjukkan bahwa item Z2 memiliki skor rata-rata tertinggi sebesar 4,39, yang menandakan tingkat kepuasan yang tinggi terhadap indikator ini. Sebaliknya, item Z5 memperoleh skor rata-rata terendah sebesar 4,24. Secara keseluruhan, skor rata-rata untuk variabel motivasi kerja adalah 4,32, yang termasuk dalam kategori “Sangat Setuju/Puas”.

4.3.4 Variabel Kepuasan Kerja (Y)

Distribusi frekuensi jawaban responden untuk variabel kepuasan kerja (Y) dapat dilihat pada Tabel 4.7:

Tabel 4. 7
Distribusi Frekuensi Variabel kepuasan Kerja (Y)

Indikator	Sangat tidak setuju		Tidak setuju		Netral		setuju		Sangat setuju		Rata Rata %
	F	%	F	%	F	%		F	%	F	
Y1	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	51	53.1%	45	46.9%	4.47
Y2	0	0.0%	0	0.0%	5	5.2%	52	54.2%	39	40.6%	4.35
Y3	0	0.0%	0	0.0%	3	3.1%	47	49.0%	46	47.9%	4.45
Y4	0	0.0%	0	0.0%	1	1.0%	38	39.6%	57	59.4%	4.58
Y5	0	0.0%	0	0.0%	3	3.1%	57	59.4%	36	37.5%	4.34
Y6	0	0.0%	0	0.0%	3	3.1%	53	55.2%	40	41.7%	4.39
Mean											4.43

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti, 2026

Pada Tabel 4.7, item Y4 mencatat skor rata-rata tertinggi, yaitu 4,58. Sementara itu, item Y5 memperoleh skor rata-rata terendah, yaitu 4,34. Secara keseluruhan, variabel Motivasi Kerja memperoleh skor rata-rata tertinggi dibandingkan dengan variabel-variabel lainnya, yaitu 4,43.

4.4 Analisis data

Penelitian ini menggunakan perangkat lunak SmartPLS 3.0 dengan metode *Partial Least Square* (PLS) untuk mengevaluasi model yang diusulkan. Metode PLS berbeda dari Structural Equation Modeling (SEM) karena dapat menganalisis hubungan kompleks antar variabel meskipun jumlah sampel terbatas, biasanya antara 30 hingga 100 sampel. Selain itu, PLS tidak mengharuskan pemenuhan asumsi-asumsi parametrik yang ketat seperti SEM (Yamin & Kurniawan, 2009).

4.4.1 Model Pengukuran (*Outer Model*)

4.4.1.1 Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini benar-benar valid dan akurat dalam mengukur setiap variabel laten (*konstrukt*) yang diteliti. Sejalan dengan pandangan

Sugiyono (2023:361), data yang valid adalah data yang tidak terdapat perbedaan antara data yang dilaporkan oleh peneliti dengan data aktual yang ditemui oleh objek penelitian.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Oleh karena itu, pengujian validitas instrumen dievaluasi melalui dua tahap dalam Model Pengukuran (*Outer Model*): Validitas Konvergen dan Validitas Diskriminan.

a. Convergent validity

Pengujian validitas konvergen bertujuan untuk mengukur sejauh mana suatu indikator secara akurat mencerminkan konstruk latennya. Evaluasi ini dilakukan dengan mengamati koefisien korelasi atau nilai *outer loading* dari setiap indikator. Menurut Ghozali (2016) dan Hair dkk. (2017), suatu indikator dianggap valid dan memiliki validitas konvergen yang baik jika nilai *outer loading*-nya lebih besar dari 0,70 ($> 0,70$). Hasil perhitungannya adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 8
Hasil Uji Validitas Konvergen

No	Variabel	item	Koefisien korelasi	Keterangan
A	Dukungan Organisasi (X1)			
		X1.1	0.848	Valid
		X1.2	0.893	Valid
		X1.3	0.868	Valid
		X1.4	0.865	Valid
		X1.5	0.907	Valid
		X1.6	0.853	Valid
		X1.7	0.878	Valid
		X1.8	0.862	Valid
B	Kepemimpinan Situasional (X2)			
		X2.1	0.833	Valid
		X2.2	0.723	Valid
		X2.3	0.776	Valid
		X2.4	0.824	Valid

	X2.5	0.827	Valid
	X2.6	0.795	Valid
	X2.7	0.843	Valid
c	Motivasi Kerja (Z)		
	Z1	0.749	Valid
	Z2	0.841	Valid
	Z3	0.733	Valid
	Z4	0.742	Valid
	Z5	0.746	Valid
D	Kepuasan Kerja (Y)		
	Y1	0.813	Valid
	Y2	0.739	Valid
	Y3	0.751	Valid
	Y4	0.786	Valid
	Y5	0.794	Valid
	Y6	0.852	Valid

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti, 2026

Berdasarkan Tabel 4.8 di atas, dapat dilihat bahwa semua item indikator dari variabel Dukungan Organisasi (X1), Kepemimpinan Situasional (X2), Motivasi Kerja (Z), dan Kepuasan Kerja (Y) memiliki nilai koefisien korelasi yang jauh di atas ambang batas 0,7. Oleh karena itu, semua indikator dalam penelitian ini dinyatakan valid dan layak digunakan pada tahap pengujian selanjutnya.

b. *Discriminant validity* dan *Average Variance Extracted* (AVE)

Metode kedua untuk mengukur *discriminant validity* adalah dengan melihat nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Menurut Hair et al. (2017), sebuah variabel laten dinyatakan memenuhi syarat validitas diskriminan yang baik jika nilai AVE mencapai atau lebih dari 0,50 ($>0,50$). Nilai AVE yang lebih besar dari 0,50 mengindikasikan bahwa konstruk tersebut mampu menjelaskan lebih dari setengah varian dari indikator penyusunnya.

Tabel 4. 9
Cross Loading

Item	Dukungan Organisasi (X1)	Kepemimpinan Situasional (X2)	Kepuasan Kerja (Y)	Motivasi Kerja (Z)
X1.1	0.846	0.373	0.435	0.360
X1.2	0.891	0.173	0.344	0.327
X1.3	0.867	0.069	0.356	0.352
X1.4	0.863	0.300	0.323	0.389
X1.5	0.905	0.324	0.342	0.345
X1.6	0.851	0.189	0.338	0.176
X1.7	0.876	0.186	0.287	0.233
X1.8	0.860	0.162	0.367	0.364
X2.1	0.151	0.835	0.348	0.293
X2.2	0.191	0.725	0.278	0.193
X2.3	0.252	0.795	0.258	0.185
X2.4	0.143	0.844	0.349	0.310
X2.5	0.344	0.826	0.335	0.292
X2.6	0.166	0.794	0.178	0.283
X2.7	0.233	0.842	0.386	0.327
Y1	0.422	0.379	0.829	0.325
Y2	0.173	0.293	0.742	0.259
Y3	0.281	0.299	0.771	0.284
Y4	0.341	0.292	0.822	0.399
Y5	0.376	0.323	0.821	0.351
Y6	0.322	0.283	0.862	0.353
Z1	0.382	0.186	0.281	0.776
Z2	0.310	0.355	0.358	0.846
Z3	0.171	0.316	0.345	0.740
Z4	0.243	0.290	0.288	0.782
Z5	0.355	0.168	0.322	0.750

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti, 2026

Berdasarkan Tabel 4.9 di atas, dapat dilihat bahwa nilai beban masing-masing indikator pada konstruk asalnya (ditulis tebal) lebih besar jika dibandingkan dengan nilai beban silang pada konstruk lainnya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini memenuhi kriteria validitas diskriminan berdasarkan metode beban silang.

Pengujian validitas diskriminan juga dievaluasi menggunakan nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Menurut Hair dkk. (2017) dan Ghozali (2021), suatu variabel laten dianggap memenuhi persyaratan validitas diskriminan jika nilai

AVE-nya lebih besar dari 0,50.

Tabel 4. 10
Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Batas Kritis	Keterangan
Dukungan Organisasi (X1)	0.758	> 0.50	Valid
Kepemimpinan Situasional (X2)	0.656	> 0.50	Valid
Motivasi Kerja (Z)	0.608	> 0.50	Valid
Kepuasan Kerja (Y)	0.655	> 0.50	Valid

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti, 2026

Berdasarkan Tabel 4.10, nilai AVE untuk semua variabel (Dukungan Organisasi, Kepemimpinan Situasional, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja) telah melampaui ambang batas 0,50. Dengan demikian, semua variabel dalam penelitian ini terbukti telah memenuhi kriteria validitas diskriminan dengan baik.

4.4.1.2 Uji Reliabilitas

Tujuan pengujian reliabilitas adalah untuk memastikan bahwa instrumen penelitian yang digunakan sebagai alat pengumpulan data memiliki tingkat reliabilitas yang memadai. Dalam pendekatan PLS-SEM, reliabilitas ini dievaluasi melalui dua parameter: *Cronbach's Alpha* dan Reliabilitas Komposit. Sebuah instrumen dianggap reliabel jika nilainya melebihi 0,70 (Ghozali, 2021; Hair dkk., 2017). Nilai di bawah 0,70 dianggap tidak andal.

Tabel 4. 11
Hasil Uji Reliabilitas

Variable	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
X1	0.954	0.961
X2	0.912	0.930
Y	0.895	0.919
Z	0.838	0.886

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti, 2026

Berdasarkan Tabel 4.11, dapat dilihat bahwa nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* untuk semua variabel, yaitu Dukungan Organisasi, Kepemimpinan Situasional, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja, semuanya telah melampaui batas minimum 0,70. Sesuai dengan kriteria yang ditetapkan, hasil ini menegaskan bahwa semua instrumen penelitian dinyatakan sangat andal, andal, dan konsisten sehingga layak digunakan sebagai alat pengumpulan data dan dapat dilanjutkan ke tahap analisis model struktural (*Inner Model*).

4.4.2 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah semua indikator dan variabel dinyatakan memenuhi kriteria untuk model pengukuran (model luar), yang mencakup uji validitas dan reliabilitas, langkah selanjutnya dalam analisis PLS-SEM adalah mengevaluasi model struktural, atau model dalam. Evaluasi model dalam bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian dan memprediksi hubungan antara variabel laten yang dibangun dalam model tersebut.

4.4.2.1 R-Square

Langkah pertama dalam menguji model internal adalah menganalisis koefisien determinasi atau R-Square (R^2). Uji R-Square mengukur seberapa besar

varians (keragaman) variabel dependen (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel independen (eksogen).

Menurut Ghozali (2021), kriteria penilaian R-Square dibagi menjadi tiga kategori, yaitu:

- a. Nilai 0,75 mengindikasikan bahwa model tergolong kuat (*substantial*).
- b. Nilai 0,50 mengindikasikan bahwa model tergolong moderat (*moderate*).
- c. Nilai 0,25 mengindikasikan bahwa model tergolong lemah (*weak*).

Tabel 4. 12
Nilai R Square

	<i>R-Square</i>
Kepuasan Kerja (Y)	0.293
Motivasi Kerja (Z)	0.204

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti, 2026

Berdasarkan Tabel 4.12, hasil uji koefisien determinasi (R-Square) menunjukkan bahwa kemampuan prediktif keseluruhan model struktural diklasifikasikan sebagai lemah menurut kriteria Ghozali (2021). Nilai R-Square untuk variabel Kepuasan Kerja (Y) adalah 0,293, yang berarti bahwa variasi dalam kepuasan kerja karyawan hanya dapat dijelaskan oleh variabel Dukungan Organisasi (X1), Kepemimpinan Situasional (X2), dan Motivasi Kerja (Z) sebesar 29,3%, sedangkan 70,7% sisanya dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar penelitian ini. Demikian pula, untuk variabel Motivasi Kerja (Z), nilai R-Square tercatat sebesar 0,204, yang menunjukkan bahwa dukungan organisasi dan kepemimpinan situasional hanya dapat menjelaskan variasi dalam motivasi kerja sebesar 20,4%, sedangkan 79,6% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa meskipun variabel-variabel independen

yang diuji dalam model memainkan peran, masih ada banyak faktor sumber daya manusia lain di luar lingkup penelitian ini yang berkontribusi jauh lebih dominan terhadap pembentukan motivasi karyawan dan kepuasan kerja.

4.4.2.2 Uji Hipotesis

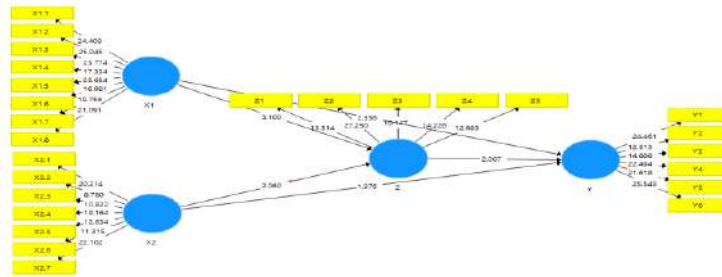
Langkah penting berikutnya dalam mengevaluasi model struktural (model internal) adalah menguji hipotesis penelitian. Dalam pendekatan PLS-SEM, signifikansi pengaruh antara variabel laten diuji menggunakan prosedur bootstrapping. Prosedur ini bertujuan untuk menentukan apakah hubungan antara variabel independen dan variabel dependen yang dihipotesiskan bersifat signifikan.

Bukti dari uji hipotesis dapat dilihat dari *T Statistic* dan nilai *p*. Hipotesis diterima jika *T Statistic* melebihi nilai kritis pada tingkat kepercayaan tertentu dan nilai *p* lebih kecil dari tingkat signifikansi yang ditentukan. Sebaliknya, hipotesis ditolak jika *T Statistic* lebih kecil dari nilai kritis atau nilai *p* melebihi tingkat signifikansi.

Berdasarkan kriteria pengujian yang diusulkan oleh Ghazali (2021) dan Hair dkk. (2017), suatu hipotesis diterima (ada pengaruh yang signifikan) jika memenuhi dua persyaratan utama:

1. Nilai statistik- $T > 1,96$ (pada tingkat signifikansi *alpha* 5%).
2. *P-values* $< 0,05$.

Sebaliknya, jika nilai *T Statistic* $< 1,96$ atau nilai *P* $> 0,05$, hipotesis ditolak, yang menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan antara variabel-variabel tersebut. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini akan dibagi menjadi dua tahap analisis: pengujian efek langsung dan pengujian efek tidak langsung.



Sumber: Hasil Pengolahan Smart PLS 3.0

Gambar 4. 1

Hasil Bootstrapping

1. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung

Tabel 4. 13
Tabel Pengujian langsung

Variable	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1 -> Y	0.256	0.261	0.110	2.336	0.020
X2 -> Y	0.242	0.235	0.122	1.976	0.049

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti, 2026

a. Pengujian H1: (Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja)

Pengujian terhadap hipotesis pertama (H1) bertujuan untuk melihat pengaruh langsung Dukungan Organisasi (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y). Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai Original Sample sebesar 0,256 dengan arah koefisien bernilai positif. Nilai T-statistik yang dihasilkan adalah sebesar 2,336, di mana angka ini lebih besar dari batas kritis 1,96 ($2,336 > 1,96$). Sejalan dengan itu, nilai P-Values tercatat sebesar 0,020, yang berarti lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05 ($0,020 < 0,05$). Hasil statistik ini memberikan bukti empiris bahwa dukungan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan secara langsung

terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, **Hipotesis Pertama (H1) dinyatakan diterima.**

b. Pengujian H2: (Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kepuasan Kerja)

Pengujian hipotesis kedua (H2) bertujuan untuk melihat pengaruh langsung Kepemimpinan Situasional (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y). Hasil pengujian menunjukkan nilai Sampel Asli sebesar 0,308 dengan arah koefisien positif. Nilai *T Statistic* yang diperoleh mencapai 3,100, yang jauh melebihi batas kritis 1,96 ($3,100 > 1,96$). Selain itu, nilai P-Values tercatat sebesar 0,002, di bawah tingkat signifikansi 0,05 ($0,002 < 0,05$). Hasil ini membuktikan bahwa kepemimpinan situasional memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, **Hipotesis Kedua (H2) dinyatakan diterima.**

2. Hasil Pengujian Pengaruh tidak langsung

Tabel 4. 14
Tabel Pengujian Tidak Langsung

Variable	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1 -> Z	0.308	0.321	0.099	3.100	0.002
X2 -> Z	0.260	0.266	0.126	2.060	0.040
Z -> Y	0.232	0.240	0.116	2.007	0.045

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti, 2026

a. Pengujian H3: (Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Motivasi Kerja)

Hipotesis ketiga (H3) diuji untuk mengetahui pengaruh langsung Dukungan

Organisasi (X1) terhadap Motivasi Kerja (Z). Hasil pengujian menunjukkan nilai Sampel Asli sebesar 0,242 dengan arah koefisien positif. Nilai *T Statistic* yang diperoleh adalah 1,976, sedikit di atas batas kritis 1,96 ($1,976 > 1,96$). Selain itu, nilai P-Values tercatat sebesar 0,049, yang masih memenuhi persyaratan untuk lebih kecil dari 0,05 ($0,049 < 0,05$). Hasil statistik ini membuktikan bahwa dukungan organisasi memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Oleh karena itu, **Hipotesis Ketiga (H3) dinyatakan diterima.**

b. Pengujian H4: (Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Motivasi Kerja)

Hipotesis keempat (H4) menguji pengaruh langsung Kepemimpinan Situasional (X2) terhadap Motivasi Kerja (Z). Berdasarkan hasil pengujian, nilai Sampel Asli adalah 0,260 dengan koefisien positif. *T Statistic* tercatat sebesar 2,060, yang lebih besar dari batas kritis 1,96 ($2,060 > 1,96$). Nilai p yang dihasilkan adalah 0,040, lebih kecil dari 0,05 ($0,040 < 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Oleh karena itu, **Hipotesis Keempat (H4) diterima.**

c. Pengujian Hipotesis 5 (Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja)

Hipotesis kelima (H5) diuji untuk mengetahui pengaruh langsung variabel perantara, Motivasi Kerja (Z), terhadap Kepuasan Kerja (Y). Hasil analisis menunjukkan nilai 0,232 pada Sampel Asli, dengan koefisien positif. *T Statistic* yang diperoleh adalah 2,007, melebihi ambang batas kritis 1,96 ($2,007 > 1,96$). Nilai p adalah 0,045, lebih rendah dari tingkat signifikansi 0,05 ($0,045 < 0,05$). Secara

statistik, hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu, **hipotesis kelima (H5) diterima.**

Tabel 4. 15
Tabel Pengujian Mediasi

Variable	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1->Z->Y	0.072	0.079	0.047	1.536	0.125
X2->Z->Y	0.060	0.067	0.054	1.107	0.269

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti, 2026

d. Pengujian H6: (motivasi kerja memediasi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja)

Hipotesis keenam (H6) menguji pengaruh tidak langsung Dukungan Organisasi (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y) melalui Motivasi Kerja (Z). Berdasarkan hasil pengujian, nilai Sampel Asli adalah 0,072 dengan koefisien positif. T Statistic tercatat sebesar 1,536, yang lebih kecil dari batas kritis 1,96 ($1,536 < 1,96$). Nilai p yang dihasilkan adalah 0,125, lebih besar dari 0,05 ($0,125 > 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi tidak memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja. Oleh karena itu, **Hipotesis Keenam (H6) ditolak.**

e. Pengujian H7: (motivasi kerja memediasi kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja)

Hipotesis ketujuh (H7) menguji pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Situasional (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y) melalui Motivasi Kerja (Z). Berdasarkan hasil pengujian, nilai Sampel Asli adalah 0,060 dengan koefisien

positif. T Statistic tercatat sebesar 1,107, yang lebih kecil dari batas kritis 1,96 ($1,107 < 1,96$). Nilai p yang dihasilkan adalah 0,269, lebih besar dari 0,05 ($0,269 > 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional tidak memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja. Oleh karena itu, **Hipotesis Ketujuh (H7) ditolak.**

4.5 Pembahasan Hasil Penelitian

Subbab ini akan membahas hubungan antara setiap variabel dalam model penelitian melalui pengujian hipotesis.

4.5.1 Pengaruh Dukungan Organisasi (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Berdasarkan hasil pengujian model struktural (model internal) menggunakan SmartPLS, hipotesis pertama (H1) yang menyatakan bahwa Dukungan Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dinyatakan diterima. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,256 yang bernilai positif. Selain itu, nilai T-statistik sebesar 2,336 telah melampaui batas kritis 1,96 ($2,336 > 1,96$) dan nilai P-Values sebesar 0,020 berada di bawah batas signifikansi 0,05 ($0,020 < 0,05$). Secara statistik, hasil ini menegaskan bahwa semakin tinggi dukungan yang diberikan oleh organisasi, semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan di PT. Swadaya Cipta.

Temuan ini sejalan dengan Teori Dukungan Organisasi yang Dirasakan (POS) dari Eisenberger dkk. (1986), yang didasarkan pada Teori Pertukaran Sosial. Teori ini menjelaskan bahwa ketika karyawan merasa bahwa perusahaan menghargai kontribusi mereka, menyediakan fasilitas yang memadai, dan peduli terhadap kesejahteraan mereka, mereka akan merasa memiliki kewajiban emosional

untuk membalas perlakuan baik tersebut. Timbal balik ini terlihat dari munculnya sikap positif dan rasa kesejahteraan di tempat kerja, yang oleh Robbins dan Judge (2015) didefinisikan sebagai kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Darmawan dan Mardikaningsih (2021) serta Hayati (2020), yang menunjukkan bahwa dukungan organisasi merupakan faktor penentu utama kepuasan kerja. Temuan ini juga menguatkan kesimpulan Li dkk. (2022) bahwa iklim organisasi yang mendukung secara langsung memenuhi kebutuhan psikologis karyawan akan rasa aman dan pengakuan, yang pada gilirannya meningkatkan tingkat kepuasan kerja. Kepuasan kerja karyawan di PT. Swadaya Cipta sangat dipengaruhi oleh perlakuan yang adil, perhatian dari atasan, dan lingkungan kerja yang kondusif. Dukungan nyata ini membuat karyawan merasa dihargai sebagai aset penting, sehingga secara efektif mengurangi tingkat stres dan meningkatkan rasa kesejahteraan dalam menjalankan tugas mereka.

4.5.2 Pengaruh Kepemimpinan (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Berdasarkan hasil pengujian model struktural (model internal) menggunakan SmartPLS, hipotesis kedua (H2) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Situasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja diterima. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,308 yang bernilai positif. Selain itu, nilai T-statistik sebesar 3,100 telah melampaui batas kritis 1,96 ($3,100 > 1,96$) dan nilai P-Values sebesar 0,002 berada di bawah batas signifikansi 0,05 ($0,002 < 0,05$). Secara statistik, hasil ini menegaskan bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang semakin situasional dan terarah akan secara langsung

meningkatkan kepuasan kerja karyawan di PT. Swadaya Cipta.

Temuan-temuan ini sejalan dengan Teori Kepemimpinan Situasional karya Paul Hersey, yang menekankan pentingnya fleksibilitas seorang pemimpin dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kesiapan dan kompetensi bawahan mereka. Selain itu, temuan-temuan ini juga sejalan dengan perspektif Islam, yang menekankan prinsip al-Hikmah (kebijaksanaan) serta nilai-nilai kelembutan dan kehati-hatian, sebagaimana dijelaskan dalam QS. Ali 'Imran: 159.

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ
وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya:

“Maka, berkat rahmat Allah engkau (Nabi Muhammad) berlaku lemah lembut terhadap mereka. Seandainya engkau bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka akan menjauh dari sekitarmu. Oleh karena itu, maafkanlah mereka, mohonkanlah ampunan untuk mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam segala urusan (penting). Kemudian, apabila engkau telah membulatkan tekad, bertawakallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang bertawakal.” (Ali imron: 159)

Ketika pimpinan mampu menempatkan diri dengan tepat dan peka terhadap kondisi psikologis serta kebutuhan tim mereka, karyawan akan merasa dihargai, yang pada akhirnya menimbulkan rasa kepuasan terhadap pekerjaan mereka. Para pimpinan di PT. Swadaya Cipta diharuskan bersikap fleksibel dalam memberikan instruksi yang tegas terkait keselamatan kerja, sekaligus tetap mendelegasikan wewenang kepada staf yang ahli. Pendekatan pengarahan yang tepat ini terbukti efektif dalam mencegah stres karyawan yang disebabkan oleh praktik manajemen

dan kurangnya bimbingan kerja.

Hasil ini sejalan dengan Putra dan Riyanto (2021) serta Azmy dan Hartono (2024), yang menegaskan bahwa kepemimpinan situasional meningkatkan kepuasan emosional karyawan karena atasan mampu menyesuaikan gaya bimbingan dan pendelegasian tugas mereka dengan kondisi aktual tim di lapangan.

4.5.3 Pengaruh Dukungan Organisasi (X1) terhadap Motivasi Kerja (Z)

Berdasarkan hasil pengujian model struktural (model internal) menggunakan SmartPLS, hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan bahwa Dukungan Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja dinyatakan diterima. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,242 yang bernilai positif. Selain itu, nilai T-statistik sebesar 1,976 telah melampaui batas kritis 1,96 ($1,976 > 1,96$) dan nilai P-Values sebesar 0,049 berada di bawah batas signifikansi 0,05 ($0,049 < 0,05$). Secara statistik, hasil ini menegaskan bahwa semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan, semakin tinggi pula motivasi kerja mereka di PT. Swadaya Cipta.

Temuan-temuan ini mendukung Teori Dukungan Organisasi yang Dirasakan (POS) karya Eisenberger dkk. (1986) serta pandangan Latham dan Pinder (2021), yang menyatakan bahwa perlakuan dan dukungan eksternal dari perusahaan berperan sebagai pemicu utama bagi dorongan psikologis internal (motivasi) karyawan. Hal ini juga sejalan dengan nilai-nilai Islam yang tertuang dalam Surah An-Nahl ayat 90.

﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ﴾

Artinya:

“Sesungguhnya Allah menyuruh berlaku adil, berbuat kebajikan, dan memberikan bantuan kepada kerabat. Dia (juga) melarang perbuatan keji, kemungkaran, dan permusuhan. Dia memberi pelajaran kepadamu agar kamu selalu ingat.” (An nahl; 90)

Kepedulian PT. Swadaya Cipta terhadap kesejahteraan dan penyediaan fasilitas kerja telah terbukti mampu memenuhi kebutuhan psikologis karyawan, yang secara langsung memicu motivasi intrinsik untuk bekerja lebih keras melampaui standar minimum.

4.5.4 Pengaruh Kepemimpinan Situasional (X2) terhadap Motivasi Kerja (Z)

Berdasarkan hasil pengujian model struktural (model internal) menggunakan SmartPLS, hipotesis keempat (H4) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Situasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja diterima. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,260 yang bernilai positif. Selain itu, nilai T-statistik sebesar 2,060 telah melampaui batas kritis 1,96 ($2,060 > 1,96$) dan nilai P-Values sebesar 0,040 berada di bawah batas signifikansi 0,05 ($0,040 < 0,05$). Secara statistik, hasil ini menegaskan bahwa penerapan gaya kepemimpinan situasional yang efektif dan situasional akan secara langsung memacu motivasi kerja karyawan di PT. Swadaya Cipta.

Temuan ini sejalan dengan konsep kepemimpinan kontingensi, yang menuntut fleksibilitas dari atasan dalam menanggapi tingkat kesiapan bawahan mereka. Hal ini juga sejalan dengan perspektif Islam, sebagaimana tersirat dalam Surah An-Nisa, ayat 58, mengenai pentingnya keadilan dan kejujuran dalam kepemimpinan, di mana teladan pemimpin berfungsi sebagai pendorong tumbuhnya motivasi internal karyawan untuk bekerja secara bertanggung jawab.

Surat An nisa ayat 58:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

Artinya:

“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanah kepada pemiliknya. Apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia, hendaklah kamu tetapkan secara adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang paling baik kepadamu. Sesungguhnya Allah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.” (Qur'an Kemenag)

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Usmar dkk. (2021), Rasjid dkk. (2024), dan Andi Abriyani dkk. (2025), yang menunjukkan bahwa perilaku situasional para pemimpin dalam mengarahkan dan membimbing bawahan merupakan faktor krusial dalam membentuk semangat kerja karyawan. Kepemimpinan yang baik dan interaktif terbukti secara signifikan dan positif meningkatkan motivasi kerja di dalam suatu organisasi.

4.5.5 Pengaruh Motivasi Kerja (Z) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Berdasarkan hasil pengujian model struktural (model internal) menggunakan SmartPLS, pengujian hipotesis kelima (H5) yang menyatakan bahwa Motivasi Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dinyatakan diterima. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,232 yang bernilai positif. Selain itu, nilai T-statistik sebesar 2,007 telah melampaui batas kritis 1,96 ($2,007 > 1,96$) dan nilai P-Values sebesar 0,045 berada di bawah batas signifikansi 0,05 ($0,045 < 0,05$). Secara statistik, hasil ini menegaskan bahwa motivasi kerja yang kuat akan secara langsung meningkatkan kepuasan kerja

karyawan di PT. Swadaya Cipta.

Temuan ini sejalan dengan pandangan bahwa karyawan yang termotivasi secara intrinsik cenderung memandang pekerjaan sebagai sarana untuk mewujudkan diri, yang merupakan akar dari kepuasan kerja yang berkelanjutan. Hal ini juga sejalan dengan perspektif Islam, sebagaimana tercantum dalam Surah At-Taubah ayat 105, yang menyatakan bahwa motivasi kerja yang didasari niat baik dan rasa tanggung jawab (amanah) akan memberikan makna spiritual yang mendalam, sehingga karyawan merasakan kepuasan batin dari setiap pencapaian kerja.

Surat At Taubah: 105

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلٰى عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya:

“Katakanlah (Nabi Muhammad), “Bekerjalah! Maka, Allah, rasul-Nya, dan orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu. Kamu akan dikembalikan kepada (Zat) yang mengetahui yang gaib dan yang nyata. Lalu, Dia akan memberitakan kepada kamu apa yang selama ini kamu kerjakan.”(Qur'an Kemenag)

Karyawan PT. Swadaya Cipta yang sangat antusias dan berkomitmen cenderung menghadapi tantangan operasional dalam proyek konstruksi dengan energi positif. Ketekunan dalam menyelesaikan tugas ini membuat karyawan merasa berhasil dan bangga atas pekerjaan mereka, yang pada akhirnya mengarah pada tercapainya kepuasan maksimal. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ridho Bayu Nugroho dkk. (2025), Aris Setiyani & Rini Anggraini Yuliani (2026), dan Ernawati dkk. (2026) yang secara konsisten membuktikan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan

kerja. Temuan ini menegaskan bahwa dorongan internal (motivasi) merupakan mekanisme utama yang membentuk sikap dan respons emosional karyawan agar menjadi lebih bahagia dan puas di tempat kerjanya.

4.5.6 Motivasi Kerja (Z) Memediasi Pengaruh Dukungan Organisasi (X1) Terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Berdasarkan hasil pengujian model struktural (model internal) menggunakan SmartPLS, hipotesis keenam (H6), yang menyatakan bahwa Dukungan Organisasi memengaruhi Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja, ditolak. Hal ini dibuktikan dengan koefisien jalur positif sebesar 0,072. Namun, nilai T sebesar 1,536 berada di bawah ambang batas kritis 1,96 ($1,536 < 1,96$), dan nilai P sebesar 0,125 melebihi ambang batas signifikansi 0,05 ($0,125 > 0,05$). Secara statistik, hasil ini menegaskan bahwa motivasi kerja tidak mampu berperan sebagai mediator dalam hubungan antara dukungan organisasi dan kepuasan kerja karyawan di PT. Swadaya Cipta.

Temuan ini menunjukkan bahwa dukungan perusahaan sering kali secara langsung memberikan rasa aman dan nyaman, yang mengarah pada kepuasan, tanpa terlebih dahulu menumbuhkan motivasi internal. Dari perspektif Islam, konsep dukungan organisasi berkaitan erat dengan saling membantu (ta'awun) dan pemenuhan hak-hak pekerja, yang secara langsung memunculkan rasa syukur (kepuasan batin). Hal ini sejalan dengan firman Allah SWT dalam Surah Al-Ma'idah ayat 2, yang menekankan pentingnya saling mendukung dalam kebaikan:

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ

Artinya:

“...Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan permusuhan. Bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah sangat berat siksaan-Nya.” (Qur’an Kemenag)

Karyawan PT. Swadaya Cipta yang bekerja di lingkungan proyek konstruksi cenderung merasakan kepuasan kerja secara langsung ketika mereka menerima dukungan nyata, seperti ketersediaan fasilitas keselamatan, jaminan kesejahteraan, dan rekan kerja yang mendukung. Dukungan fisik dan moral ini secara otomatis memberikan rasa nyaman dalam bekerja, meskipun tidak selalu memicu dorongan ekstra (motivasi kerja) yang melampaui tugas-tugas standar mereka. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja di PT. Swadaya Cipta lebih dominan dipengaruhi secara langsung oleh dukungan organisasi yang mereka terima, daripada bergantung pada motivasi kerja sebagai jembatan. Hal ini membuktikan bahwa motivasi kerja tidak selalu mutlak diperlukan sebagai variabel perantara jika dukungan fisik dan moral dari perusahaan sudah dirasakan secara optimal oleh karyawan.

4.5.7 Motivasi Kerja (Z) Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Situasional (X2) Terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Berdasarkan hasil pengujian model struktural (model internal) menggunakan SmartPLS, hipotesis ketujuh (H7) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Situasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja ditolak. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,060 yang bernilai positif. Namun, nilai T-statistik sebesar 1,107 berada di bawah batas kritis 1,96 ($1,107 < 1,96$) dan nilai P-Values sebesar 0,269 jauh melebihi batas signifikansi 0,05 ($0,269 > 0,05$). Secara statistik, hasil ini menegaskan bahwa motivasi kerja tidak dapat

berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan situasional dan kepuasan kerja karyawan di PT. Swadaya Cipta.

Temuan-temuan ini menunjukkan bahwa karyawan cenderung memandang fleksibilitas gaya kepemimpinan atasan sebagai sekadar arahan operasional, bukan sebagai rangsangan psikologis yang mampu menumbuhkan motivasi internal dan pada akhirnya mencapai kepuasan. Dalam Islam, kepemimpinan merupakan amanah yang harus dijalankan secara proporsional dan adil, dengan menyesuaikan diri pada keadaan masyarakat atau bawahan, guna menciptakan ketertiban di tempat kerja. Namun, respons internal (motivasi) terhadap penerapan gaya ini bergantung pada kesiapan individu. Hal ini sejalan dengan prinsip keadilan dan ihsan dalam kepemimpinan, sebagaimana dinyatakan oleh Allah SWT dalam Surah An-Nahl, ayat 90:

﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ﴾

Artinya:

“Sesungguhnya Allah menyuruh berlaku adil, berbuat kebajikan, dan memberikan bantuan kepada kerabat. Dia (juga) melarang perbuatan keji, kemungkaran, dan permusuhan. Dia memberi pelajaran kepadamu agar kamu selalu ingat.” (An nahl; 90)

Karyawan PT. Swadaya Cipta, yang terbiasa menghadapi tantangan teknis dalam proyek-proyek konstruksi, memandang penerapan gaya kepemimpinan situasional oleh atasan mereka sekadar sebagai bagian dari rutinitas dan prosedur untuk menyelesaikan pekerjaan. Karyawan mengikuti instruksi atasan mereka sebagai bentuk kepatuhan normatif, bukan karena gaya kepemimpinan tersebut berhasil menyentuh aspek emosional yang memicu motivasi berlebih yang berujung

pada rasa kepuasan. Temuan ini menegaskan bahwa untuk memaksimalkan kepuasan kerja di lapangan, gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan oleh atasan harus mampu memberikan dampak langsung berupa kepastian dan kenyamanan kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka, tanpa harus menunggu motivasi kerja yang tinggi berkembang terlebih dahulu.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dan analisis data mengenai pengaruh Dukungan Organisasi dan Kepemimpinan Situasional terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi Kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan operasional PT. Swadaya Cipta, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Dukungan organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik dukungan yang diberikan oleh perusahaan, seperti penyediaan fasilitas keselamatan kerja, kebijakan yang adil, dan perhatian terhadap kesejahteraan, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.
2. Kepemimpinan Situasional memiliki dampak positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini berarti bahwa pemimpin situasional yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya (antara memberikan instruksi teknis yang ketat dan mendelegasikan wewenang) terbukti efektif dalam menciptakan kenyamanan emosional dan kepuasan kerja di lapangan.
3. Dukungan organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Pemenuhan kebutuhan psikologis dan fisik oleh perusahaan mampu memicu dorongan internal (motivasi intrinsik) para karyawan, sehingga mereka bersedia bekerja lebih keras daripada standar minimum yang ditetapkan.
4. Kepemimpinan situasional memiliki dampak positif dan signifikan terhadap

motivasi kerja. Arahan dan bimbingan para pemimpin, yang selaras dengan kesiapan dan kondisi nyata bawahan mereka, menumbuhkan rasa penghargaan, yang secara langsung meningkatkan antusiasme dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan.

5. Motivasi kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki dorongan internal yang kuat dan ketekunan cenderung memandang pekerjaan sebagai suatu kewajiban dan sarana untuk mewujudkan diri, yang pada akhirnya mengarah pada kepuasan kerja yang maksimal.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian di atas, peneliti merumuskan beberapa saran yang diharapkan dapat memberikan manfaat praktis bagi perusahaan maupun rujukan bagi akademisi selanjutnya:

1. Untuk Manajemen PT. Swadaya Cipta
 - a. Peningkatan Dukungan Organisasi: Mengingat industri jasa konstruksi memiliki risiko operasional yang tinggi, perusahaan disarankan untuk terus menjaga dan meningkatkan keadilan kompensasi, ketersediaan alat pelindung diri (K3), serta memberikan tanggapan cepat terhadap keluhan karyawan. Dukungan nyata ini merupakan kunci untuk mempertahankan loyalitas dan mengurangi stres kerja.
 - b. Mengembangkan Fleksibilitas Pemimpin: Perusahaan disarankan untuk memberikan pelatihan kepemimpinan (seperti manajemen pengawasan) bagi manajer lapangan atau mandor. Tujuannya agar atasan lebih peka dalam membedakan kapan harus melakukan pengawasan ketat (untuk

karyawan baru/tugas berisiko tinggi) dan kapan harus memberikan otonomi penuh (untuk staf ahli), sehingga meminimalkan praktik mikro manajemen yang berpotensi menurunkan semangat kerja.

2. Untuk peneliti selanjutnya

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi (R-Square), kemampuan variabel Dukungan Organisasi dan Kepemimpinan Situasional dalam menjelaskan Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja berada pada kategori sedang hingga lemah. Oleh karena itu, para peneliti di masa mendatang disarankan untuk memperluas model penelitian ini dengan menambahkan variabel-variabel sumber daya manusia lain yang relevan dengan industri konstruksi, seperti Stres Kerja, Lingkungan Kerja Fisik, Kompensasi Finansial, atau Disiplin Kerja, guna memperoleh gambaran yang lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Addurorul Muntatsiroh, S. H. (2024). Tipe-tipe kepemimpinan dan teori kepemimpinan dalam suatu organisasi. *Jurnal Economic Edu*, 4(2), 172–178.
- Ali, A. J. (2008). Islamic work ethic : a critical review. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 15(1), 5–19. <https://doi.org/10.1108/13527600810848791>
- Asmawiah, & Mukhtar, A. (2022). The Influence of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance. *Jurnal Mirai Management*, 5(2), 388–401.
- Aulia, J. (2025). Motivasi Kerja Modern Peran Teori Klasik Dan Kontemporer Dalam Meningkatkan Kinerja. *Jurnal Akuntansi, Manajemen, Dan Ilmu Pendidikan (JAMED)*, 1(4), 280–291.
- Ayuningtias, H. G., Shabrina, D. N., Prasetyo, A. P., & Rahayu, S. (2022). *The Effect of Perceived Organizational Support and Job Satisfaction. Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 2(2006), 25–30. <https://doi.org/10.2991/icebef-18.2019.148>
- Azmy, A., & Hartono, D. K. (2024). *The Role of Ambidextrous Leadership in Employee Performance: A Literature Review on Manufacturing Industry. International Journal of Management, Accounting and Economics*, 11(10), 2383–2126. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13916624>
- Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2021). Studi Tentang Peran Kualitas Kehidupan Kerja, Kepemimpinan Dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Simki Economic*, 4(1), 89–98.
- Dwilianti, A., Saputri, A., & Kuswandi, A. (2025). Analisis Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan : *Literature Review. Jurnal Psikologi*, 2(4), 1–12.
- Fatkhurrokhman, T., Najmudin, & Sudarto. (2024). *Job Satisfaction as A Mediator On Employee Performance: The Influence of Organizational Culture, Transformational Leadership, and Work Motivation On KAN Jabung Syari'ah Jawa Timur. International Journal of Business and Quality Research*, 02(04), 52–71. <https://e-journal.citakonsultindo.or.id/index.php/IJBQR/article/view/1059>
- Fetriah, D., & Herminingsih, A. (2023). *The Effect of Perceived Organizational Support , Work Motivation , and Competence on Employee Performance*

Mediated by Employee Engagement. Dinasti International Journal of Education Management and Social Science, 5(1), 22–33.

Hanasi, R. A. (2023). *Between Situational Leadership and Employee Motivation on Individual Performance in Indonesian Manufacturing Industry. Sinergi International Journal of Management and Business*, 1(2), 126–141. <https://doi.org/10.61194/ijmb.v1i2.139>

Handoko, T. H. (2011). *Manajemen personalia dan sumberdaya manusia*. BPFE, Yogyakarta.

Hayati, N. (2020). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* Melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekonomi-Manajemen-Akuntansi*, 16(oktober), 54–61.

Hendra, J. (2022). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Ketahanan Pangan Dan Peternakan Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 5(1), 262–278.

Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). *Perceived Organizational Support. Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.

Ike, O. O., Eze, I. C., & Nnadozie, E. E. (2025). *Perceived Organizational Support as a buffer between organizational cynicism and workplace deviance in nursing*. 1–21. *Jurnal Psikologi Undip*, 14(1), 40–51.

Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2021). *Work Motivation Theory And Research At The Dawn Of The Twenty-First Century. Annu. Rev. Psychol*, 56(June), 485–516. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>

Li, M., Jameel, A., Ma, Z., Sun, H., Hussain, A., & Mubeen, S. (2022). *Prism of Employee Performance Through the Means of Internal Support : A Study of Perceived Organizational Support. Psychology Research and Behavior Management*, 15(April), 965–976. Mandiri. *Jurnal Ekonomi*, 13(01), 1827–1833. <https://doi.org/10.54209/ekonomi.v13i01>

Nabila, H. A., & Ratnawati, I. (2020). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Keterikatan Karyawan Dan Perilaku Kerja Proaktif Sebagai Variabel Intervening. *Diponegoro Journal Of Management*, 9(Maret), 1–12.

Nanjundeswaraswamy, T. S., Nagesh, P., Bharath, S., & Vignesh, K. M. (2024). *Leadership Theories and styles a systematic literature review and the narrative synthesis. Human Resources Management and Services*, 6(3), 1–12.

- Nengah Suardhika, I., Prabawa, I. P. A. S., & Agung, A. A. P. (2025). *Studies Management and Finance Economics, of Journal The Situational Leadership and Employee Competence: Assessing the Impact on Employee Performance through Work Motivation. Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 8(2), 1099–1109. <https://doi.org/10.47191/jefms/v8>
- Pantih, S., & Khaq, A. (2025). *The Influence of Leadership Style on Public Sector Employee Performance. Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 13(3), 1951–1962. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i3.1539>
- Pitri, L., Rozi, F., & Naqiya, A. Z. (2025). *Implementation of situational leadership model in improving company performance. Journal of Business Administration and Strategy*, 1(2), 63–72.
- Pratiwi, W., & Prabowo, H. (2025). *The Role of Perceived Organizational Support and Job Satisfaction on Work Engagement at PT . X. Jurnal Psikologi*, 3(1), 1–9.
- Qovif Indah Purnama Putri, N. E. D. (2023). Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Situasional Guru Dengan Perilaku Kerja Inovatif Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada SMA di Zonasi Palangka Raya-1) *The Effect Of Organizational Support On Teachers ' Adaptive Variable (Study At High School In. Jurnal Manajemen Sains Dan Organisasi*, 4(2), 228–238.
- Rahmi Andini Nasution, S. M. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dalam Perspektif Islam (Studi Kasus Bank Muamalat Balai Kota Medan). *Jurnal Manajemen Akuntansi (Jumsi)*, 4(1), 204–210.
- Rasjid, H., Monoarfa, V., & Abdussamad, Z. K. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 6(3), 1260–1270.
- Retnowati, E. (2023). Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Baruna Horizon*, 6(2), 86–94.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*, 15th. Shahrivar, 13, 1393.
- Saleh, A. R. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Etos Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Di PT. Inko Java Semarang. *Among Makarti*, 11(21), 28–50.
- Samsul Arifin, D. D. (2022). Studi Tentang Pengalaman Kerja, Komitmen Kerja,

Dukungan Organisasi Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *Edunomika*, 06(01), 33–43.

Sembiring, E. V. B., Edward, Y. R., & Faris, S. (2025). *The Effect of Job Placement and Self-Efficacy on Employee Performance Through Job Satisfaction As An Intervening Variable in the Personnel and Human Resource Development Agency of Karo District*. *Jurnal Economic Resource*, 9(1), 152–163. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-960-5_12

Sineri, S. R. (2026). *The Influence Of Perceived Organizational Support , Workload , And Job Satisfaction On Work Engagement Among Marine Service Shipping Industry Employees*. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan Dan Sosial*, 15(1), 1842–1851.

Sugiharjo, R. J., & Rustinah. (2022). Pengaruh Perencanaan Karir, Pengembangan Karir Karyawan, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Jambuluwuk Puncak Resort. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 3(3), 444–454.

Sutrisno, E. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta. Kencana Prenada Media Group, 84(3).

Syahdi, M. G., Widhiastuti, H., Dewi, R., & Semarang, U. (2024). *The Role Of Employee Engagement In Mediating Perceived Organizational Support On Employee Development On Work Motivation*. *Journal Of Universal Studies Volume*, 4(11), 10993–11011.

Usmar, Selfiani, Nirwan Mulyatno, A. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Daan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 1(2), 148–156.

Wardani. (2021). Membedah Teori Sosiologi: Teori Pertukaran (Exchange Theory) George Caspar Homans. *Studia Insania*, 4(1), 19–38.

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1: KUESIONER PENELITIAN

KUESIONER PENELITIAN

PENGARUH DUKUNGAN ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI KERJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIASI DI PT. SWADAYA CIPTA

Pilihlah pertanyaan yang dirasa sesuai dengan keadaan anda. Mohon untuk menjawab kuisoner ini dengan sejujur-jujurnya dan jawaban Anda akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk keperluan penelitian ini.

Nama (boleh inisial) :

Usia (Th) :

Jenis Kelamin :

Lama Bekerja :

PETUNJUK PENGISIAN

Berilah tanda (✓) pada kolom yang tersedia sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

Gunakan skala 1–5 dengan arti sebagai berikut:

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Netral (N)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

A. Dukungan Organisasi (X1)

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya merasa Perusahaan menghargai kontribusi yang saya berikan.					
2	Saya merasa Perusahaan mengakui usaha dan kinerja saya.					
3	Saya merasa Perusahaan peduli terhadap kesejahteraan saya.					
4	Saya merasa Perusahaan memperhatikan kebutuhan saya dalam bekerja.					
5	Saya Merasa diperlakukan secara adil oleh Perusahaan.					
6	Kebijakan Perusahaan diterapkan secara konsisten kepada semua karyawan.					
7	Saya merasa Perusahaan membantu saya ketika mengalami kesulitan kerja.					
8	Saya merasa Perusahaan menyediakan fasilitas dan sumber daya yang memadai untuk bekerja.					

B. Gaya Kepemimpinan (X2)

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya merasa Pimpinan saya menjadi contoh yang baik dalam bekerja.					
2	Saya merasa Pimpinan saya memberikan motivasi untuk bekerja lebih baik.					
3	Saya merasa Pimpinan saya terbuka terhadap ide atau saran dari bawahan.					
4	Saya merasa Pimpinan saya memberikan perhatian terhadap perkembangan saya.					
5	Saya merasa Pimpinan saya mendorong saya untuk berpikir kreatif.					
6	Saya merasa Pimpinan saya menyampaikan visi dan tujuan kerja dengan jelas.					
7	Saya merasa Pimpinan saya memahami kebutuhan saya secara pribadi.					
8	Saya merasa Pimpinan saya menunjukkan					

	integritas dalam menjalankan tugas.					
--	-------------------------------------	--	--	--	--	--

C. Kepuasan Kerja (Y)

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya merasa puas dengan pekerjaan saya saat ini.					
2	Saya merasa Pekerjaan saya sesuai dengan harapan saya.					
3	Saya puas dengan cara atasan memimpin.					
4	Saya merasa nyaman dengan lingkungan kerja saya.					
5	Saya puas dengan hubungan kerja antar rekan kerja.					
6	Saya merasa kompensasi yang saya terima sudah sesuai.					

D. Motivasi Kerja (Z)

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya memiliki semangat tinggi dalam bekerja.					
2	Saya terdorong untuk memberikan hasil kerja terbaik.					
3	Saya tetap berusaha maksimal meskipun menghadapi kesulitan.					
4	Saya berusaha mencapai target kerja yang ditetapkan.					
5	Saya ingin terus berkembang dalam pekerjaan saya.					
6	Saya merasa pekerjaan ini bermakna bagi saya.					

Lampiran 2: Distribusi Frekuensi

Distribusi Frekuensi

1. Deskripsi karakteristik Responden

a. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin	Jumlah responden	Persentase
Laki laki	85	88,54%
Perempuan	11	11,46%
Jumlah	96	100%

b. Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah Reseponden	Presentase
25-33 tahun	28 Orang	29%
34-42 tahun	38 Orang	40%
43-51 tahun	18 Orang	19%
52-60 tahun	12 Orang	13%
Jumlah	96 orang	100%

c. Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah Responden	Presentase
1-5 tahun	30 Orang	31%
6-15 Tahun	46 Orang	48%
>15 Tahun	20 Orang	21%
Jumlah	96 Orang	100%

2. Deskripsi Variabel Penelitian

a. Distribusi Frekuensi Variabel Dukungan Organisasi (X1)

Indikator	Sangat tidak setuju		Tidak setuju		Netral		setuju		Sangat setuju		Rata Rata %
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X1.1	0	0.0%	0	0.0%	6	6.2%	63	65.6%	27	28.1%	4.22
X1.2	0	0.0%	0	0.0%	3	3.1%	68	70.8%	25	26%	4.23
X1.3	0	0.0%	0	0.0%	5	5.2%	67	69.8%	24	25%	4.20
X1.4	0	0.0%	0	0.0%	2	2.1%	67	69.8%	27	28.1%	4.26
X1.5	0	0.0%	0	0.0%	2	2.1%	65	67.7%	29	30.2%	4.28
X1.6	0	0.0%	0	0.0%	4	4.2%	68	70.8%	24	25%	4.21
X1.7	0	0.0%	0	0.0%	5	5.2%	65	67.7%	26	27.1%	4.22
X1.8	0	0.0%	0	0.0%	6	5.2%	62	64.6%	29	30.2%	4.25

Mean	4.23
------	------

b. Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan Situasional (X2)

Indikator	Sangat tidak setuju		Tidak setuju		Netral		setuju		Sangat setuju		Rata Rata %
	F	%	F	%	F	%		F	%	F	
X2.1	0	0.0%	0	0.0%	4	4.2%	74	77.1%	18	18.8%	4.15
X2.2	0	0.0%	0	0.0%	6	6.2%	82	85.4%	8	8.3%	4.02
X2.3	0	0.0%	0	0.0%	2	2.1%	81	84.4%	13	13.5%	4.11
X2.4	0	0.0%	0	0.0%	1	1.0%	80	83.3%	15	15.6%	4.15
X2.5	0	0.0%	0	0.0%	2	2.1%	78	81.2%	16	16.7%	4.15
X2.6	0	0.0%	0	0.0%	5	5.2%	74	77.1%	17	17.7%	4.12
X2.7	0	0.0%	0	0.0%	6	6.2%	76	79.2%	14	14.6%	4.08
Mean											4.11

c. Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja (Z)

Indikator	Sangat tidak setuju		Tidak setuju		Netral		setuju		Sangat setuju		Rata Rata %
	F	%	F	%	F	%		F	%	F	
Z1	0	0.0%	0	0.0%	4	4.2%	60	62.5%	32	33.3%	4.29
Z2	0	0.0%	0	0.0%	3	3.1%	53	55.2%	40	41.7%	4.39
Z3	0	0.0%	0	0.0%	1	1.0%	62	64.6%	33	34.4%	4.33
Z4	0	0.0%	0	0.0%	1	1.0%	60	62.5%	35	36.5%	4.35
Z5	0	0.0%	0	0.0%	2	2.1%	69	71.9%	25	26.0%	4.24
Mean											4.32

d. Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (Y)

Indikator	Sangat tidak setuju		Tidak setuju		Netral		setuju		Sangat setuju		Rata Rata %
	F	%	F	%	F	%		F	%	F	
Y1	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	51	53.1%	45	46.9%	4.47
Y2	0	0.0%	0	0.0%	5	5.2%	52	54.2%	39	40.6%	4.35
Y3	0	0.0%	0	0.0%	3	3.1%	47	49.0%	46	47.9%	4.45
Y4	0	0.0%	0	0.0%	1	1.0%	38	39.6%	57	59.4%	4.58
Y5	0	0.0%	0	0.0%	3	3.1%	57	59.4%	36	37.5%	4.34
Y6	0	0.0%	0	0.0%	3	3.1%	53	55.2%	40	41.7%	4.39
Mean											4.43

Lampiran 3 Hasil pertanyaan kuesioner

Nama	Divisi	Jenis Kelamin	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Fahri	karyawan	Laki Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
Arman	logistik	Laki Laki	3	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
Fadli	HSE	Laki Laki	4	5	5	5	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
Anisa	logistik	Perempuan	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
Fajar	supervisor	Laki Laki	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4	5	4	3	5	5	5	5	5
Rini	engineer	Perempuan	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
Dedi	supervisor	Laki Laki	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3
Danu	karyawan	Laki Laki	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
Hadi	supervisor	Laki Laki	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
David	engineer	Laki Laki	3	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Annisa	HSE	Perempuan	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
Gibran	quality control	Laki Laki	4	4	3	4	4	4	3	3	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3
Agus	engineer	Laki Laki	5	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
Citra	karyawan	Perempuan	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5
Lestari	supervisor	Perempuan	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Olivia	engineer	Perempuan	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
Nia	HSE	Perempuan	5	5	5	4	5	5	5	5	4	3	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Fitri	engineer	Perempuan	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5
Guntur	engineer	Laki Laki	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Rina	karyawan	Perempuan	3	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	3	3
Salma	engineer	Perempuan	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
Andika	HSE	Laki Laki	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	3	4	4	3
Akbar	logistik	Laki Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Clara	karyawan	Perempuan	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Aisyah	supervisor	Perempuan	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Vina	supervisor	Perempuan	5	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Desi	logistik	Perempuan	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Andre	quality control	Laki Laki	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
Dewi	supervisor	Perempuan	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Melati	supervisor	Perempuan	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
Wulan	logistik	Perempuan	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5
Novi	HSE	Perempuan	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Amara	supervisor	Perempuan	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Faris	HSE	Laki Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
Lisa	HSE	Perempuan	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Dicky	HSE	Laki Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
Ratna	quality control	Perempuan	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Dimas	quality control	Laki Laki	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Bayu	karyawan	Laki Laki	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
Keisya	supervisor	Perempuan	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Doni	karyawan	Laki Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5
Naura	karyawan	Perempuan	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Farhan	engineer	Laki Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
Galih	logistik	Laki Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4
Ardi	engineer	Laki Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Alif	engineer	Laki Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
Gerry	HSE	Laki Laki	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
Arya	HSE	Laki Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Farah	engineer	Perempuan	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Budi	logistik	Laki Laki	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
Sari	logistik	Perempuan	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Dony Khor	Finance project	Laki Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Alfan	karyawan	Laki Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5
Andi	logistik	Laki Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
Arief	supervisor	Laki Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5
Bobby	supervisor	Laki Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
Fauzan	quality control	Laki Laki	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
Nurul	supervisor	Perempuan	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
Maya	logistik	Perempuan	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
Gilang	karyawan	Laki Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
Akmal	HSE	Laki Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
Beni	engineer	Laki Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	5
Edi	engineer	Laki Laki	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Indah	engineer	Perempuan	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
Nayla	quality control	Perempuan	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5
Febri	engineer	Laki Laki	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
Dian	quality control	Perempuan	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4
Rahayu	karyawan	Perempuan	4	5	4	4																						

Lampiran 4 Hasil Uji Penelitian

1. Model Pengukuran (Outher Model)

a. Hasil Uji Validitas Konvergen

No	Variabel	item	Koefisien korelasi	Keterangan
A	Dukungan Organisasi (X1)			
		X1.1	0.848	Valid
		X1.2	0.893	Valid
		X1.3	0.868	Valid
		X1.4	0.865	Valid
		X1.5	0.907	Valid
		X1.6	0.853	Valid
		X1.7	0.878	Valid
		X1.8	0.862	Valid
B	Kepemimpinan Situasional (X2)			
		X2.1	0.833	Valid
		X2.2	0.723	Valid
		X2.3	0.776	Valid
		X2.4	0.824	Valid
		X2.5	0.827	Valid
		X2.6	0.795	Valid
		X2.7	0.843	Valid
c	Motivasi Kerja (Z)			
		Z1	0.749	Valid
		Z2	0.841	Valid
		Z3	0.733	Valid
		Z4	0.742	Valid
		Z5	0.746	Valid
D	Kepuasan Kerja (Y)			
		Y1	0.813	Valid
		Y2	0.739	Valid
		Y3	0.751	Valid
		Y4	0.786	Valid
		Y5	0.794	Valid
		Y6	0.852	Valid

b. Nilai Cross Loading

Item	Dukungan Organisasi (X1)	Kepemimpinan Situasional (X2)	Kepuasan Kerja (Y)	Motivasi Kerja (Z)
X1.1	0.846	0.373	0.435	0.360
X1.2	0.891	0.173	0.344	0.327
X1.3	0.867	0.069	0.356	0.352
X1.4	0.863	0.300	0.323	0.389
X1.5	0.905	0.324	0.342	0.345
X1.6	0.851	0.189	0.338	0.176
X1.7	0.876	0.186	0.287	0.233
X1.8	0.860	0.162	0.367	0.364
X2.1	0.151	0.835	0.348	0.293
X2.2	0.191	0.725	0.278	0.193
X2.3	0.252	0.795	0.258	0.185
X2.4	0.143	0.844	0.349	0.310
X2.5	0.344	0.826	0.335	0.292
X2.6	0.166	0.794	0.178	0.283
X2.7	0.233	0.842	0.386	0.327
Y1	0.422	0.379	0.829	0.325

Y2	0.173	0.293	0.742	0.259
Y3	0.281	0.299	0.771	0.284
Y4	0.341	0.292	0.822	0.399
Y5	0.376	0.323	0.821	0.351
Y6	0.322	0.283	0.862	0.353
Z1	0.382	0.186	0.281	0.776
Z2	0.310	0.355	0.358	0.846
Z3	0.171	0.316	0.345	0.740
Z4	0.243	0.290	0.288	0.782
Z5	0.355	0.168	0.322	0.750

c. **Nilai Average Variance Extracted (AVE)**

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Batas Kritis	Keterangan
Dukungan Organisasi (X1)	0.758	> 0.50	Valid
Kepemimpinan Situasional (X2)	0.656	> 0.50	Valid
Motivasi Kerja (Z)	0.608	> 0.50	Valid
Kepuasan Kerja (Y)	0.655	> 0.50	Valid

d. **Hasil Uji Reliabilitas**

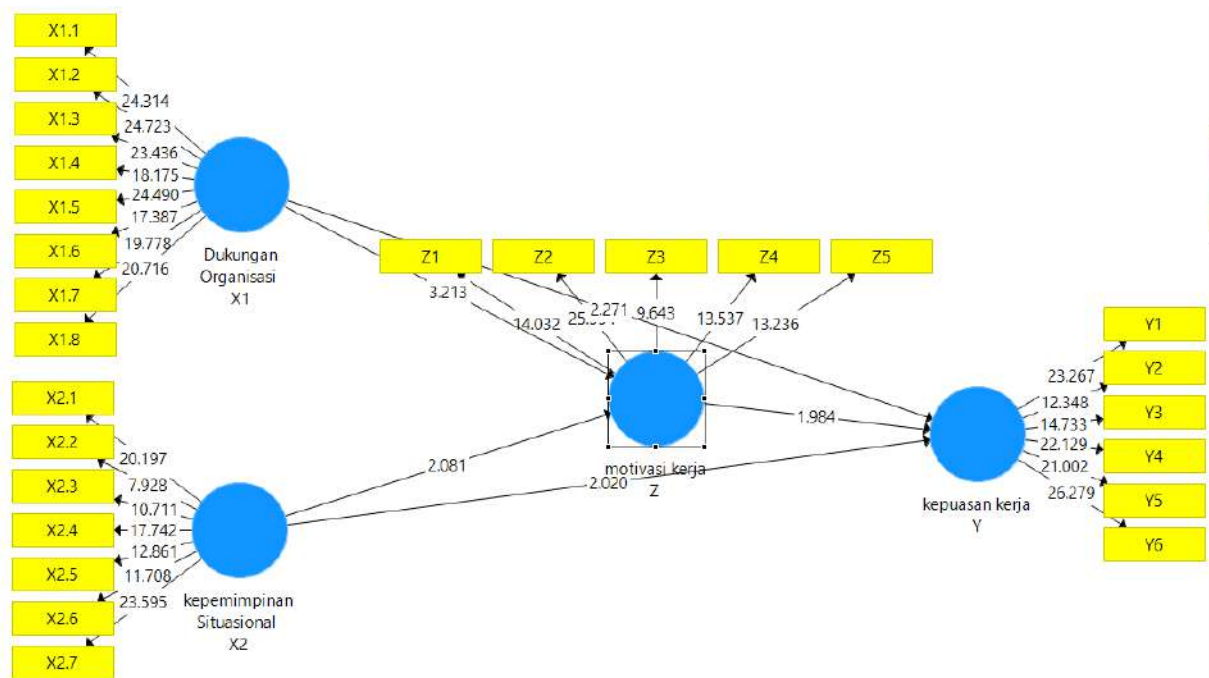
Variable	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
X1	0.954	0.961
X2	0.912	0.930
Y	0.895	0.919
Z	0.838	0.886

2. **Model Pengukuran (Inner Model)**

a. **Nilai *R-square***

	<i>R-Square</i>
Kepuasan Kerja (Y)	0.293
Motivasi Kerja (Z)	0.204

b. **Hasil Output Bootstrapping**



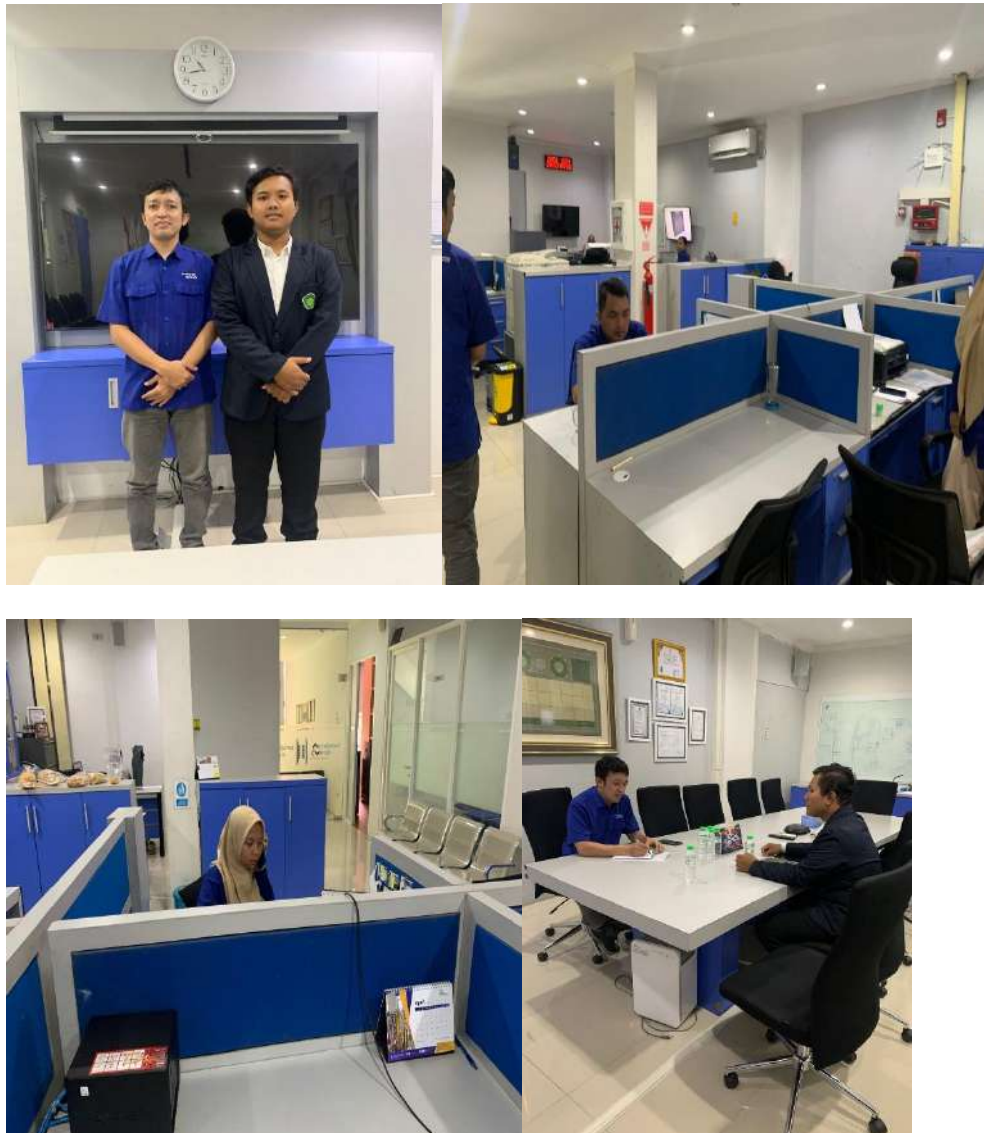
c. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung

Variable	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1 -> Y	0.256	0.261	0.110	2.336	0.020
X2 -> Y	0.242	0.235	0.122	1.976	0.049

d. Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Variable	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1 -> Z	0.308	0.321	0.099	3.100	0.002
X2 -> Z	0.260	0.266	0.126	2.060	0.040
Z -> Y	0.232	0.240	0.116	2.007	0.045

Lampiran 5: Dokumentasi



Lampiran 6 Hasil Turnitin



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile
(0341) 558881

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Zuraidah, M.S.A
NIP : 197612102009122001
Jabatan : **UP2M**

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Ridlo Amali Haqqoni
NIM : 220501110091
Konsentrasi : Manajemen SDM
Judul Skripsi : **PENGARUH DUKUNGAN ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN
SITUASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN MOTIVASI
KERJA SEBAGAI MEDIASI DI PT. SWADAYA CIPTA**

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **LOLOS PLAGIARISM** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
19%	13%	5%	17%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 29 Juni 2026

UP2M



Zuraidah, M.S.A

Lampiran 7: Surat Izin Penelitian

"creating dreams"



Gresik, 27 April 2026

Nomor : 011/ SC/II/ 04.2026
Lampiran : -
Perihal : Ijin Penelitian Skripsi

Kepada Yth.
Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Dengan hormat,

Menunjuk surat Saudara Nomor B-0463/F.Ek.1/PP.00.09/04./2026 tanggal 16 April 2026, Perihal Permohonan Ijin Penelitian Skripsi mahasiswa berikut ini :

Nama : Ridlo Amalia Haqqoni
Nim : 220501110091
Program Studi : Manajemen

Dengan ini disampaikan bahwa kami dapat menerima permohonan hal yang dimaksud dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Mahasiswa tersebut wajib mematuhi tata tertib yang berlaku di PT. Swadaya Cipta baik tertulis maupun tidak tertulis.
2. Mahasiswa tersebut harus melengkapi data identitas meliputi fotokopi Kartu Tanda Penduduk dan Kartu Mahasiswa masing-masing 2 (Dua) lembar.
3. Perusahaan tidak memberikan kompensasi apapun termasuk makan dan tali asih.

Demikian, atas perhatiannya disampaikan terima kasih.

Hormat kami,
PT. Swadaya Cipta



Ir. Ahmad Barri
Dir. Keu & Personlia

Lampiran 8: Biodata Peneliti

BIODATA PENELITIAN

Nama : Ridlo Amali Haqqoni
Tempat, Tanggal Lahir : Mojokerto, 17 Mei 2004
Alamat Asal : Griya Permata Meri A5-45, Meri, Kranggan, Kota Mojokerto
Telepon : 085230035716
Email : ridloamali01@gmail.com
Pendidikan Formal
2008-2010 : TKIT Permata
2010-2016 : SDIT Permata
2016-2019 : MTs Unggulan Al-Kautsar
2019-2022 : MA Al Ummah
2022-2026 : UIN MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
Pendidikan Non-Formal
2016-2019 : PPA Ibnu Katsir IV Mojokerto
2019-2022 : Al Ummah Islamic Boarding School
2022-2026 : Pesantren Mahasiswa Alquran Baiturridhwan
Aktivitas dan Pelatihan

- Peserta Seminar Nasional Manifest “Sinegritas Generasi Muda Indonesia di era digital sebagai upaya pemulihan ekonomi menuju Indonesia Emas 2045” Tahun 2022
- Peserta Future Manajemen Training (FMT) “Realizing The Young Generation In advancing Indonesia’s digital economy” UIN Malang tahun 2022
- Sebagai panitia sosialisasi Stunting, Parenting, Kemiskinan Ekstrem, dan Moderasi Beragama KKM Desa Pandesari, kecamatan Pujon, Kabupaten Malang Tahun 2024
- Pengurus Pesantren Mahasiswa Alquran Baiturridhwan Tahun 2024-2026

Lampiran 9: Jurnal Bimbingan

#	Tanggal	Deskripsi	File	Status	Aksi
1	23 Oktober 2025	bimbingan mengenai tema dan judul penelitian		SUDAH DIKOREKSI	✎ EDIT
2	26 Desember 2025	Bimbingan mengenai teori dan gap research		SUDAH DIKOREKSI	✎ EDIT
3	21 Januari 2026	Bimbingan mengenai judul skripsi		SUDAH DIKOREKSI	✎ EDIT
4	24 Februari 2026	Bimbingan mengenai bab 1-3		SUDAH DIKOREKSI	✎ EDIT
5	28 Februari 2026	revisi 1		SUDAH DIKOREKSI	✎ EDIT
6	2 Maret 2026	revisi 2		SUDAH DIKOREKSI	✎ EDIT
7	3 Maret 2026	konsultasi bab 1-3		SUDAH DIKOREKSI	✎ EDIT
8	4 Maret 2026	pengiriman hasil pengerjaan revisi		SUDAH DIKOREKSI	✎ EDIT
9	3 Juni 2026	bimbingan bab 4		SUDAH DIKOREKSI	✎ EDIT