

**ANALISIS PENGARUH *INTRINSIC MOTIVATION*, *EXTRINSIC MOTIVATION*, *MANAGERIAL TRUSTWORTHINESS*, DAN *LEADER-MEMBER EXCHANGE* TERHADAP *JOB SATISFACTION* PADA PT “X”**

Martha Yulianti Santoso

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121–131, Surabaya 60236

E-mail: marthayuli6@gmail.com

*Abstrak*—Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah ada pengaruh *intrinsic motivation*, *extrinsic motivation*, *managerial trustworthiness*, dan *leader-member exchange* terhadap *job satisfaction* pada PT X. Jenis penelitian ini termasuk penelitian kuantitatif. Data dikumpulkan melalui *face-to-face* menggunakan instrumen angket dengan respon yang dapat digunakan dari 179 responden dengan teknik *purposive sampling*. Responden adalah karyawan PT X. Data diolah menggunakan pendekatan persamaan model struktural dengan teknik *Partial Least Square*. Analisis data menunjukkan bukti yang kuat untuk mendukung keseluruhan hipotesa penelitian.

*Kata kunci*—*Intrinsic motivation*, *extrinsic motivation*, *managerial trustworthiness*, *leader-member exchange*, *job satisfaction*

## PENDAHULUAN

Kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan sangat penting peranannya dalam rangka menciptakan kinerja karyawan yang optimal. Ketika seseorang mendapatkan kepuasan dalam bekerja ia akan berusaha semaksimal mungkin dengan memanfaatkan kemampuannya, untuk menyelesaikannya, sehingga kinerja karyawan akan meningkat secara optimal. Karyawan yang memiliki kepuasan yang tinggi dalam pekerjaannya memiliki kinerja yang lebih baik dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya daripada mereka yang merasa tidak puas atas pekerjaannya. Faktor penyebab ketidakpuasan karyawan adalah malas bekerja, rendahnya prestasi kerja, stress, dan gejala negatif lainnya.

Variabel yang mempengaruhi *job satisfaction* adalah motivasi yang ditunjukkan dengan dukungan aktivitas atau kegiatan yang mengarah pada tujuan. Variabel motivasi memiliki dua jenis motivasi yaitu *intrinsic motivation* dan *extrinsic motivation*. *Intrinsic motivation* misalnya seorang karyawan yang ingin mendapatkan nilai yang baik dalam melakukan aktivitas untuk penilaian kerjanya maka akan menentukan perilaku karyawan dalam memenuhi syarat untuk mencapai penilaian kerja tersebut dan ia melakukan aktivitas atau kegiatan tersebut untuk kepentingan atau kenikmatannya sendiri. *Extrinsic motivation* misalnya adanya kebijakan perusahaan, kenaikan pangkat, penerimaan gaji, penghargaan dan keamanan kerja serta pekerjaan yang mengandung hal-hal seperti tanggung jawab. Seseorang akan termotivasi apabila ada dukungan diri sendiri, manajemen dan atasan suatu perusahaan yang berdampak pada kepuasan kerja karyawan tersebut.

Variabel lain yang juga mempengaruhi *job satisfaction* adalah *managerial trustworthiness*. *Managerial trustworthiness* mengacu pada suatu kepercayaan dari bawahan kepada atasan karena atasan tersebut dapat diandalkan atau dapat dipercaya. Karyawan memerlukan dukungan dan kepercayaan dari atasan yang dapat diandalkan atau dapat dipercaya. Atasan yang dapat dipercaya apabila atasan tersebut memiliki integritas, kejujuran, kemampuan, pengalaman kerja yang baik dan pengetahuan yang luas. Kemungkinan besar kalau atasan tidak dapat dipercaya, pasti karyawan juga tidak percaya kepada atasannya di perusahaan yang dapat berdampak pada sejauh mana karyawan tersebut puas atau tidak puas dalam bekerja.

Variabel lain yang juga mempengaruhi *job satisfaction* adalah *leader-member exchange*. *Leader-Member Exchange*

mengacu pada teori pendekatan diadik (berdasarkan dua orang yaitu pimpinan dan anggota/bawahan yang berinteraksi) dan interaksional untuk kepemimpinan dan berfokus pada hubungan pertukaran antara pemimpin dan bawahan/anggota. Pimpinan dan bawahan dapat bertukar pikiran, ide, membicarakan seputar pekerjaan, masalah dan lain-lain. Hubungan pimpinan dan anggota/bawahan menjadi lebih baik, pimpinan dan anggota/bawahan saling mempengaruhi satu sama lain (seperti menjalin persahabatan), saling mendukung, saling menghormati dan menghargai satu sama lain. Hubungan pimpinan-anggota yang kurang baik akan menimbulkan rendahnya kepuasan kerja di perusahaan.

PT X adalah salah satu perusahaan yang menaungi wisata terbesar di Bojonegoro yang terkenal yang bernama Gofun Entertainment Complex. Perusahaan ini memiliki sumber daya manusia yang membantu menjalankan proses untuk mencapai tujuan perusahaan. Perusahaan ini terletak di Jalan Raya Veteran, Bojonegoro, Jawa Timur. Perusahaan ini bergerak di jasa hiburan dan rekreasi. Berdasarkan hasil wawancara singkat dengan beberapa karyawan perusahaan, ditemukan beragam keluhan terkait kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti motivasi bekerja yang dipengaruhi oleh faktor motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik, kepercayaan terhadap atasan, maupun hubungan antara atasan dan bawahan.

Permasalahan dalam motivasi karyawan yang dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor *intrinsic motivation* dan faktor *extrinsic motivation*. Permasalahan dalam motivasi karyawan yang dipengaruhi oleh faktor *intrinsic motivation* yaitu dimana tingkat pendidikan para karyawan yang mayoritas SMA membuat pengetahuan dan kemampuan masih terbatas, hal ini membuat mereka kurang percaya diri terhadap pekerjaan yang dilakukannya, misalnya salah satu permasalahan pada bagian divisi operasional, ketika terjadi kerusakan mesin, mereka kurang sigap dalam mengatasi masalah tersebut karena mereka takut membuat kesalahan. Mereka kurang termotivasi untuk mengambil resiko karena beberapa atasan tidak bisa mentoleransi kecacatan dalam tugas kerja sekecil apapun. Permasalahan dalam motivasi karyawan yang dipengaruhi oleh faktor *extrinsic motivation* yang disebabkan oleh kurangnya pemberian insentif karena pemberian insentif bergantung pada *event-event* yang diadakan. Mereka yang mengadakan banyak *event* akan mendapatkan insentif yang lebih besar daripada mereka yang jarang mengadakan *event*. Beberapa karyawan merasa pemberian insentif berdasarkan banyaknya *event* yang diadakan adalah pemberian insentif yang kurang adil karena persaingan tercipta di dalam hubungan antar karyawan.

Permasalahan dalam *managerial trustworthiness* adalah ada beberapa atasan yang tidak bisa mentoleransi kecacatan tugas kerja sekecil apapun, sehingga mereka mudah emosi (misalnya atasannya marah-marrah sambil berkata kotor) hingga karyawan merasa atasannya tidak dapat diandalkan.

Permasalahan dalam *leader-member exchange* yaitu kinerja atasan lebih mengutamakan inisiatif dan kemandirian bawahan sehingga jika karyawan dimarah-marahi pengunjung, atasan cenderung pasif untuk terlibat membantu. Bawahan merasa atasan kurang peduli terhadap mereka.

Permasalahan-permasalahan yang terjadi di atas akan mempengaruhi *job satisfaction* karyawan, maka dari itu perlu adanya *intrinsic motivation*, *extrinsic motivation*, *managerial trustworthiness*, dan *leader member-exchange* agar para kar-

yawan mampu bekerja dengan baik dan mendapatkan *job satisfaction* yang tinggi.

**Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara *intrinsic motivation* dengan *job satisfaction* pada PT X.
2. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara *extrinsic motivation* dengan *job satisfaction* pada PT X.
3. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara *managerial trustworthiness* dengan *job satisfaction* pada PT X.
4. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh *leader-member exchange* dengan *job satisfaction* pada PT X.

**Hubungan antar Konsep dan Hipotesis Penelitian**

***Intrinsic Motivation dan Job Satisfaction***

Menurut Ogunnaike, Akinbola dan Ojo (2014), ditemukan bahwa *intrinsic motivation* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*, ditemukan ada peraturan yang jelas yang membimbing operasi organisasi dan ini adalah salah satu platform efektif untuk mempromosikan *intrinsic motivation*. Menurut Stringer, Didham dan Theivananthampillai (2011), ditemukan hubungan positif antara *intrinsic motivation* dan *job satisfaction*. Menurut Karatepe dan Tekinkus (2006), hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat *intrinsic motivation* yang tinggi menghasilkan *job satisfaction* terhadap organisasi. Menurut Cho dan Perry (2012), ditemukan bahwa *intrinsic motivation* berhubungan positif dengan *job satisfaction* karyawan.

H<sub>1</sub>: *Intrinsic motivation* berpengaruh terhadap *job satisfaction* pada PT X

***Extrinsic Motivation dan Job Satisfaction***

Bagi manajemen, *extrinsic motivation* memiliki efek positif langsung terhadap kinerja dan kepuasan karyawan, dan membantu manajemen untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi dengan cara yang lebih efisien. Penelitian sebelumnya telah menunjukkan pentingnya menjaga motivasi karyawan dalam organisasi melalui pemahaman perilaku dan kebutuhan individu. *Extrinsic motivation* terkait dengan pencapaian atau pertemuan beberapa tujuan eksterior (Sleimi & Davut, 2015). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa imbalan material merupakan salah satu indikator *extrinsic motivation* yang mempengaruhi *job satisfaction* secara signifikan (Ogunnaike, Akinbola & Ojo, 2014). Hubungan yang signifikan secara statistik diamati antara *job satisfaction* dan empat faktor *extrinsic motivation* yaitu remunerasi, kualitas kehidupan kerja, pengawasan dan kerja tim. Hubungan dengan promosi tidak signifikan, tetapi hubungan yang signifikan secara statistik didirikan dengan kepuasan hidup (Mafini & Dlodlo, 2014).

H<sub>2</sub>: *Extrinsic motivation* berpengaruh terhadap *job satisfaction* pada PT X

***Managerial Trustworthiness dan Job Satisfaction***

Menurut Cho dan Perry (2012), *managerial trustworthiness* berhubungan positif dengan sikap karyawan, termasuk kepuasan dan niat karyawan untuk berpindah, dengan memfasilitasi pembangunan kepercayaan antara manajer dan bawahan. Menurut Cho (2011), *supervisor* bertanggung jawab atas berbagai faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja bawahan, termasuk alokasi sumber daya, penilaian kinerja, dan pemberian hadiah. Kepercayaan yang dapat dipercaya sangat terkait dengan kepuasan karyawan. Kepercayaan yang dapat dipercaya dari *supervisor* adalah hipotesis untuk memiliki hubungan positif dengan kepuasan karyawan. Menurut Rich (1997), menunjukkan bahwa kepercayaan pada manajer membuat seseorang secara langsung menghasilkan kepuasan

yang meningkat karena manajer bertanggung jawab atas banyak tugas yang memiliki pengaruh besar pada kepuasan kerja karyawan, seperti evaluasi kinerja, bimbingan tentang tanggung jawab pekerjaan, dan pelatihan. Kepercayaan karyawan terhadap seorang manajer meningkat, kepuasan kerja juga akan meningkat.

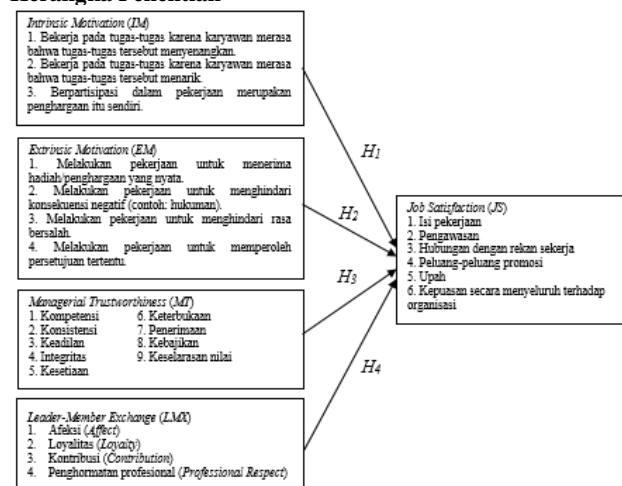
H<sub>3</sub>: *Managerial trustworthiness* berpengaruh terhadap *job satisfaction* pada PT X

***Leader-Member Exchange dan Job Satisfaction***

Menurut Lapiere dan Hackett (2007), penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang teliti memelihara hubungan *leader-member exchange* yang lebih berkualitas daripada rekan mereka yang kurang teliti, yang memenangkan mereka perlakuan istimewa, menghasilkan *job satisfaction* yang lebih tinggi. Menurut Bitmis dan Ergeneli (2012), hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh (*affect*), loyalitas (*loyalty*), dan menghormati profesional (*professional respect*) (dimensi *leader-member exchange*) secara positif terkait dengan *job satisfaction*. Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan dari Liden dan Maslyn (1998) dan Mardanov, Sterrett, dan Baker (2007). Hasil penelitian ini juga ada hubungan positif antara kontribusi (*contribution*) dan *job satisfaction*. Menurut Schyns dan Croon (2006), *leader-member exchange* berhubungan positif dengan *job satisfaction*. Korelasi *leader-member exchange* tertinggi untuk kepuasan dengan pengawas (*supervisor*).

H<sub>4</sub>: *Leader-member exchange* berpengaruh terhadap *job satisfaction* pada PT X

**Kerangka Penelitian**



**Gambar 1 Kerangka penelitian.**

Sumber: Dysvik dan Kuvaas, 2013; Cho, 2011; Liden dan Maslyn, 1998; Chen, Chang, dan Yeh, 2004.

**METODE PENELITIAN**

**Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang menggunakan analisis data kuantitatif yang bersifat *causal* karena variabel satu dengan variabel lainnya saling berhubungan yaitu variabel bebas/eksogen dan terikat/endogen. Menurut Sugiono (2014, p.37) hubungan *causal* adalah hubungan yang bersifat sebab akibat yakni terdapat variabel independen (variabel yang mempengaruhi) dan variabel dependen (variabel yang dipengaruhi). Penelitian ini menggunakan jenis penelitian korelasional yang bertujuan untuk menjelaskan apakah ada pengaruh variabel *intrinsic motivation*, *extrinsic motivation*, *managerial trustworthiness*, dan *leader-member exchange* terhadap *job satisfaction* dan seberapa besar tingkat korelasinya pada PT X.

**Populasi**

Populasi yang akan diteliti adalah seluruh karyawan yang bekerja di PT X di bawah level *manager* dan *supervisor*.

**Sampel**

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan jenis *purposive sampling*. Sampel yang digunakan adalah 179 karyawan PT X.

**Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dilakukan secara langsung terhadap objek penelitian melalui wawancara dengan menggunakan alat bantu angket penelitian. Format angket penelitian yang digunakan dibagi menjadi dua bagian, yang pertama bagian berkaitan dengan data profil responden. Angket bagian kedua yang merupakan pernyataan mengenai *intrinsic motivation*, *extrinsic motivation*, *managerial trustworthiness*, *leader-member exchange*, dan *job satisfaction* yang diukur menggunakan skala likert. Skala *likert* yang digunakan adalah skala lima dengan kategori, yaitu:

- Skor 1 = Sangat tidak setuju (STS)
- Skor 2 = Tidak setuju (TS)
- Skor 3 = Netral (N)
- Skor 4 = Setuju (S)
- Skor 5 = Sangat setuju (ST)

**Teknik Analisis Data**

Data dalam penelitian ini diolah menggunakan dua pendekatan statistik, yaitu statistik deskriptif (menggambarkan profil responden dan deskripsi respon) dan statistik inferensial (pengujian model pengukuran dan hipotesa penelitian, menggunakan *structural equation modeling* dengan teknik *partial least square*).

**ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Pada Tabel 1 dapat dilihat bahwa menurut jenis kelamin, responden yang dominan adalah laki-laki dengan jumlah 114 orang atau 64%. Menurut usia, responden paling banyak adalah responden dengan usia antara 17 tahun sampai dengan 45 tahun dengan jumlah 143 orang atau 80%. Menurut pendidikan, responden dengan pendidikan SMA dengan jumlah 122 orang atau 68% merupakan yang paling dominan. Menurut lama kerja, responden yang dominan adalah dengan lama kerja kurang dari dua tahun sampai dengan empat tahun dengan jumlah 167 orang atau 93%. Menurut divisi, responden yang mendominasi adalah dari divisi operasional dengan jumlah 67 orang atau 37%.

**Tabel 1**  
**Karakteristik Responden**

Karakteristik	Klasifikasi	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-Laki	114	64%
	Perempuan	65	36%
Usia	17 - 45 th	143	80%
	46 - 55 th	24	13%
	> 55 th	12	7%
Pendidikan	SMA	122	68%
	Diploma	12	7%
Lama Kerja	S1	34	19%
	Lainnya	11	6%
	< 2 - 4 th	167	93%
	> 4 - 6 th	12	7%
Divisi	> 6 th	0	0%
	Office	32	18%
	Security	39	22%
	Finance	22	12%
	Operasional	67	37%
	Food & Beverages	4	2%
	Logistik	1	1%
	HRGA	2	1%
Maintenance	12	7%	

**Partial Least Square (PLS)**

Terdapat dua jenis uji yang harus dilakukan dalam PLS, yaitu uji *outer model* dan uji *inner model*. Uji *outer model* dibagi menjadi tiga bagian lagi yaitu *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*. Kemudian pada uji *inner model* dilakukan dengan uji *R-Square*, *signifikansi T statistics*.

**Outer Model**

Uji *outer model* dalam penelitian ini akan digunakan untuk uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas meliputi uji *convergent validity* dan uji *discriminant validity*. Sedangkan untuk uji reliabilitas akan meliputi *composite reliability*.

**Convergent Validity**

*Convergent validity* dinilai berdasarkan korelasi antar *item score* (*component score*) dengan *construct score*. Menurut Chin (1998), dalam Hair et al. (2014), ukuran validitas dianggap memenuhi kriteria valid apabila indikator memiliki nilai *loading* minimal sebesar 0,7. *Discriminant validity* dari indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan *item* pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka hal ini menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran blok lebih baik daripada ukuran blok lainnya.

Berdasarkan Tabel 2, Hasil analisis *convergent validity* menunjukkan bahwa semua *loading factor* masing-masing variabel memiliki nilai lebih besar dari 0,7 dan nilai *t-statistic* yang lebih besar dari 1,96 (tingkat signifikansi 5%). Hal ini menunjukkan bahwa semua indikator variabel penelitian telah memenuhi kriteria *convergent validity* yang berarti semua indikator variabel sudah sesuai dengan topik penelitian.

**Tabel 2**  
**Convergent Validity**

Variabel	Indikator	Loading Factor
<i>Intrinsic Motivation (IM)</i> (AVE=0,7394)	IM <sub>1</sub>	0,8522
	IM <sub>2</sub>	0,8372
	IM <sub>3</sub>	0,871
	IM <sub>4</sub>	0,8829
	IM <sub>5</sub>	0,9001
	IM <sub>6</sub>	0,8334
<i>Extrinsic Motivation (EM)</i> (AVE=0,6577)	EM <sub>1</sub>	0,8428
	EM <sub>2</sub>	0,8992
	EM <sub>3</sub>	0,7521
	EM <sub>4</sub>	0,7589
<i>Managerial Trustworthiness (MT)</i> (AVE=0,804)	MT <sub>1a</sub>	0,8012
	MT <sub>1b</sub>	0,8133
	MT <sub>1c</sub>	0,8488
	MT <sub>2a</sub>	0,7056
	MT <sub>2b</sub>	0,8585
	MT <sub>2c</sub>	0,8036
	MT <sub>3a</sub>	0,7846
	MT <sub>3b</sub>	0,7736
	MT <sub>3c</sub>	0,7669
	MT <sub>4a</sub>	0,7087
<i>Leader-Member Exchange (LMX)</i> (AVE=0,8999)	LMX <sub>1a</sub>	0,7671
	LMX <sub>1b</sub>	0,8608
	LMX <sub>1c</sub>	0,8536
	LMX <sub>2a</sub>	0,8330
	LMX <sub>2b</sub>	0,8206
	LMX <sub>2c</sub>	0,8363
	LMX <sub>3a</sub>	0,8354
	LMX <sub>3b</sub>	0,8299
	LMX <sub>3c</sub>	0,8448
	LMX <sub>4a</sub>	0,8392
<i>Job Satisfaction (JS)</i> (AVE=0,7003)	JS <sub>1</sub>	0,7476
	JS <sub>2</sub>	0,7193
	JS <sub>3</sub>	0,9073
	JS <sub>4</sub>	0,913
	JS <sub>5</sub>	0,8032
	JS <sub>6</sub>	0,9078

Sumber: Data diolah

Pada Tabel 2 didapatkan nilai AVE untuk variabel *intrinsic motivation (IM)* sebesar 0,7394; pada variabel *extrinsic motivation (EM)* sebesar 0,6577; pada variabel *managerial trustworthiness (MT)* sebesar 0,804, dan pada variabel *leader-member exchange (LMX)* sebesar 0,8999. Pada batas kritis 0,5 maka indikator-indikator pada masing-masing konstruk telah konvergen dengan *item* yang lain dalam satu pengukuran.

**Discriminant Validity**

Uji validitas berikutnya adalah dengan melakukan pengujian *discriminant validity*, yang dilakukan dengan

membandingkan akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* (AVE) untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Model mempunyai *discriminant validity* yang baik jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dan konstruk lainnya dalam model.

**Tabel 3**  
**Matriks Kriteria Fornell-Larcker**

Variabel	IM	EM	MT	LMX	JS
<i>Intrinsic Motivation (IM)</i>	<b>0,8599</b>	0	0	0	0
<i>Extrinsic Motivation (EM)</i>	0,0083	<b>0,8110</b>	0	0	0
<i>Managerial Trustworthiness (MT)</i>	0,0142	-0,0402	<b>0,7958</b>	0	0
<i>Leader-Member Exchange (LMX)</i>	-0,0306	0,0381	0,0416	<b>0,8242</b>	0
<i>Job Satisfaction (JS)</i>	0,2532	0,2242	0,2175	0,2157	<b>0,8368</b>

Sumber: Data diolah

Hasil analisis menunjukkan bahwa akar AVE konstruk *intrinsic motivation (IM)* sebesar 0,8599 lebih tinggi daripada korelasi antara konstruk *intrinsic motivation (IM)* dengan *extrinsic motivation (EM)*, *managerial trustworthiness (MT)*, *leader-member exchange (LMX)*, dan *job satisfaction (JS)*. Nilai akar AVE konstruk *extrinsic motivation (EM)* sebesar 0,8110 lebih tinggi daripada korelasi antara konstruk *extrinsic motivation (EM)* dengan *intrinsic motivation (IM)*, *managerial trustworthiness (MT)*, *leader-member exchange (LMX)*, dan *job satisfaction (JS)*. Nilai akar AVE konstruk *managerial trustworthiness (MT)* sebesar 0,7958 lebih tinggi daripada korelasi antara konstruk *managerial trustworthiness (MT)* dengan *intrinsic motivation (IM)*, *extrinsic motivation (EM)*, *leader-member exchange (LMX)*, dan *job satisfaction (JS)*. Nilai akar AVE konstruk *leader-member exchange (LMX)* sebesar 0,8242 lebih tinggi daripada korelasi antara konstruk *leader-member exchange (LMX)* dengan *intrinsic motivation (IM)*, *extrinsic motivation (EM)*, *managerial trustworthiness (MT)*, dan *job satisfaction (JS)*. Nilai akar AVE konstruk *job satisfaction (JS)* sebesar 0,8368 lebih tinggi daripada korelasi antara konstruk *job satisfaction (JS)* dengan *intrinsic motivation (IM)*, *extrinsic motivation (EM)*, *managerial trustworthiness (MT)*, dan *leader-member exchange (LMX)*. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator pada masing-masing variabel telah tepat mengukur konstruk variabelnya.

**Composite Reliability**

Menurut Hair et al., (2014), *composite reliability* blok indikator yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan ukuran *internal consistency* yang dikembangkan oleh Werts, Linn dan Joreskog (1974). *Internal consistency* merupakan *closer approximation* dengan asumsi estimasi parameter adalah akurat. Nilai *composite reliability* di atas 0,70 maka dapat dikatakan bahwa konstruk dinyatakan *reliable* (Ghozali, 2008:43). Reliabilitas juga dapat diuji dengan nilai *Cronbach Alpha*. Nilai *Cronbach Alpha* diatas 0,70, maka dapat dikatakan bahwa variabel memiliki reliabilitas yang baik. Hasil *composite reliability* bisa dilihat pada Tabel 4.

Berdasarkan Tabel 4 Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha* untuk masing-masing variabel *intrinsic motivation (IM)*, *extrinsic motivation (EM)*, *managerial trustworthiness (MT)* dan dimensinya *MT1*, *MT2*, dan *MT3*, *leader-member exchange (LMX)* dan dimensinya *LMX1*, *LMX2*, *LMX3*, dan *LMX4*, dan *job satisfaction (JS)* menunjukkan nilai di atas 0,70, sehingga dapat dinyatakan bahwa konstruk masing-masing variabel memiliki reliabilitas yang baik.

**Tabel 4**  
**Composite Reliability**

Variabel	Composite Reliability	Cronbach Alpha
<i>Intrinsic Motivation (IM)</i>	0,9445	0,9296
<i>Extrinsic Motivation (EM)</i>	0,8842	0,8335
<i>Managerial Trustworthines (MT)</i>	0,9250	0,9271
<i>MT1</i>	0,9445	0,8847
<i>MT2</i>	0,9217	0,8718
<i>MT3</i>	0,9508	0,8604
<i>Leader-Member Exchange (LMX)</i>	0,9730	0,9568
<i>LMX1</i>	0,8890	0,8136
<i>LMX2</i>	0,9077	0,8470
<i>LMX3</i>	0,8896	0,7518
<i>LMX4</i>	0,9180	0,8808
<i>Job Satisfaction (JS)</i>	0,9329	0,9122

Sumber: Data diolah

**Inner Model**

*Inner model* merupakan model struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten. Adapun *output PLS* sebagaimana dijelaskan berikut:

**Tabel 5**  
**Nilai Koefisien Determinasi atau R Square (R<sup>2</sup>) dan Stone-Geisser (Q<sup>2</sup>)**

Variabel Endogen	Nilai R <sup>2</sup>	Nilai Q <sup>2</sup>
<i>Job Satisfaction (JS)</i>	0,2216	0,1554

Sumber: Data diolah

Tabel 5 dapat dijelaskan bahwa pengaruh *intrinsic motivation (IM)*, *extrinsic motivation (EM)*, *managerial trustworthines (MT)*, dan *leader-member exchange (LMX)* terhadap *job satisfaction (JS)* memperlihatkan nilai *R-Square* sebesar 0,2216, dimana dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas konstruk *job satisfaction (JS)* yang dapat dijelaskan oleh *intrinsic motivation (IM)*, *extrinsic motivation (EM)*, *managerial trustworthiness (MT)*, dan *leader-member exchange (LMX)* adalah sebesar 22,16%. Sisanya sebesar 77,84% masih dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti.

Menurut Cohen et al., (2003) dalam Hair et al., (2014), aturan umum (*rules of thumbs*) untuk nilai *R<sup>2</sup>* sebesar 0,01; 0,09; dan 0,25 dapat deskripsikan secara respektif sebagai pengaruh yang kecil, sedang, dan besar. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai *R<sup>2</sup>* untuk variabel *job satisfaction (JS)* adalah sebesar 22,16%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *intrinsic motivation (IM)*, *extrinsic motivation (EM)*, *managerial trustworthiness (MT)*, dan *leader-member exchange (LMX)* menunjukkan pengaruh yang sedang terhadap *job satisfaction (JS)*.

Sebagai tambahan dalam mengevaluasi pentingnya nilai koefisien determinasi (*R<sup>2</sup>*) untuk kriteria akurasi prediktif, juga perlu ditelaah tentang besarnya nilai *Stone-Geisser (Q<sup>2</sup>)*. Ukuran ini merupakan indikator untuk suatu relevansi prediktif suatu model. Dalam model struktural, nilai *Q<sup>2</sup>* yang lebih besar dari 0 (nol) bagi variabel endogen mengindikasikan relevansi prediktif model *path* untuk konstruk tersebut. Nilai *Stone-Geisser (Q<sup>2</sup>)* dapat dilihat pada tabel 4.21. Nilai *Stone-Geisser (Q<sup>2</sup>)* untuk *job satisfaction (JS)* adalah sebesar 0,1554. Nilai *Stone-Geisser (Q<sup>2</sup>)* tersebut lebih besar dari 0 (nol) maka model dapat dikatakan memiliki relevansi prediktif bagi masing-masing konstruk tersebut.

**Tabel 6**  
**Uji Collinearity (VIF)**

**Tabel 6**  
**Collinearity Statistics (VIF)**

Variabel	EM	IM	JS	LMX	MT
<i>EM</i>			1,003		
<i>IM</i>			1,001		
<i>JS</i>					
<i>LMX</i>				1,004	
<i>MT</i>					1,004

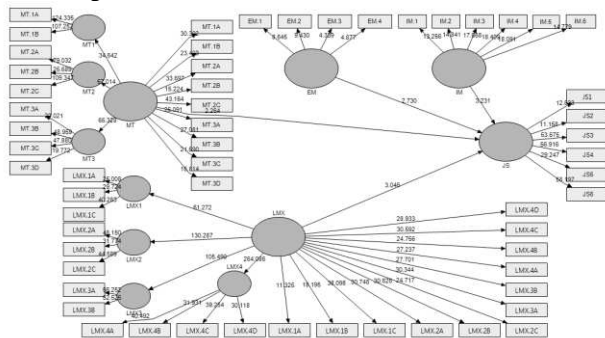
Sumber: Data diolah

Hasil pengujian kolinearitas menunjukkan bahwa nilai VIF seluruh konstruk prediktor masih dibawah nilai batas

sebesar 5,00, maka dapat disimpulkan tidak terjadi kolinearitas diantara konstruk prediktor dalam model struktural yang berarti hasil pengujian kolinearitas ini dapat dilakukan untuk penelitian.

**Uji Hipotesis**

Tahap selanjutnya, melakukan *Bootstrapping* dan didapat hasil sebagai berikut:



**Gambar 1 Bootstrapping**

Sumber: Data diolah

**Model Struktural**

Model struktural diuji dengan menggunakan teknik *bootstrapping* dengan menggunakan 5000 *subsamples*. Pengujian signifikansi koefisien jalur (*path*) dilakukan dengan membandingkan nilai *t-statistics* dengan nilai *t* tabel pada tingkat signifikansi 5% yaitu sebesar 1,96. Nilai *t-statistics* lebih besar daripada nilai *t* tabel 1,96, maka koefisien jalur (*path*) dianggap signifikan pengaruhnya (Hair et al., 2014). Hasil pengujian dapat dilihat pada Tabel 7.

**Tabel 7**

Hubungan	Koefisien Jalur (Path)	t-statistics	p value	Keterangan
IM → JS	0,2558	3,2310	0,002	Signifikan
EM → JS	0,2214	2,7299	0,006	Signifikan
MT → JS	0,2126	2,2638	0,025	Signifikan
LMX → JS	0,2422	3,0461	0,002	Signifikan

Sumber: Data diolah

Tabel 7 di atas mengenai pengujian hipotesis dapat dijelaskan bahwa:

**1. Pengaruh Intrinsic Motivation Terhadap Job Satisfaction**

Ada pengaruh antara *intrinsic motivation* terhadap *job satisfaction*. Hasil analisis terlihat bahwa koefisien jalur (*path*) bernilai positif dengan nilai *t* statistik sebesar 3,2310 > nilai *t* tabel sebesar 1,96, dan nilai *p value* sebesar 0,0002 < tingkat signifikansi 5% atau 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa *intrinsic motivation* (*IM*) berpengaruh signifikan positif terhadap *job satisfaction* (*JS*). Hipotesis pertama menyatakan bahwa ada pengaruh antara *intrinsic motivation* terhadap *job satisfaction*. Diterima.

**2. Pengaruh Extrinsic Motivation Terhadap Job Satisfaction**

Ada pengaruh antara *extrinsic motivation* terhadap *job satisfaction*. Hasil analisis terlihat bahwa koefisien jalur (*path*) bernilai positif dengan nilai *t* statistik sebesar 2,7299 > nilai *t* tabel sebesar 1,96, dan nilai *p value* sebesar 0,0006 < tingkat signifikansi 5% atau 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa *extrinsic motivation* (*EM*) berpengaruh signifikan positif terhadap *job satisfaction* (*JS*). Hipotesis kedua menyatakan bahwa ada pengaruh antara *extrinsic motivation* terhadap *job satisfaction*. Diterima.

**3. Pengaruh Managerial Trustworthiness Terhadap Job Satisfaction**

Ada pengaruh antara *managerial trustworthiness* terhadap *job satisfaction*. Hasil analisis terlihat bahwa koefisien jalur (*path*) bernilai positif dengan nilai *t* statistik sebesar 2,2638 >

nilai *t* tabel sebesar 1,96, dan nilai *p value* sebesar 0,025 < tingkat signifikansi 5% atau 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa *managerial trustworthiness* (*MT*) berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction* (*JS*). Hipotesis ketiga menyatakan bahwa ada pengaruh antara *managerial trustworthiness* terhadap *job satisfaction*. Diterima.

**4. Pengaruh Leader-Member Exchange Terhadap Job Satisfaction**

Ada pengaruh antara *leader-member exchange* terhadap *job satisfaction*. Hasil analisis terlihat bahwa koefisien jalur (*path*) bernilai positif dengan nilai *t* statistik sebesar 3,0461 > nilai *t* tabel sebesar 1,96, dan nilai *p value* sebesar 0,0002 < tingkat signifikansi 5% atau 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa *leader-member exchange* (*LMX*) berpengaruh signifikan positif terhadap *job satisfaction* (*JS*). Hipotesis keempat menyatakan bahwa ada pengaruh antara *leader-member exchange* terhadap *job satisfaction*. Diterima.

**Pembahasan Hasil Penelitian**

**Intrinsic Motivation terhadap Job Satisfaction**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *intrinsic motivation* berpengaruh signifikan positif terhadap *job satisfaction*, karena nilai *t* statistik sebesar 3,2310 > nilai *t* tabel sebesar 1,96, dan nilai *p value* sebesar 0,0002 < tingkat signifikansi 5% atau 0,05. *Intrinsic motivation* terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap *job satisfaction* artinya *intrinsic motivation* karyawan yang semakin tinggi akan meningkatkan tingkat *job satisfaction* karyawan.

**Extrinsic Motivation terhadap Job Satisfaction**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *extrinsic motivation* berpengaruh signifikan positif terhadap *job satisfaction*, karena nilai *t* statistik sebesar 2,7299 > nilai *t* tabel sebesar 1,96, dan nilai *p value* sebesar 0,0006 < tingkat signifikansi 5% atau 0,05. *Extrinsic motivation* terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap *job satisfaction* artinya semakin tinggi *extrinsic motivation* yang dirasakan karyawan maka *job satisfaction* karyawan juga akan semakin meningkat.

**Managerial Trustworthiness terhadap Job Satisfaction**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *managerial trustworthiness* berpengaruh signifikan positif terhadap *job satisfaction*, karena nilai *t* statistik sebesar 2,2638 > nilai *t* tabel sebesar 1,96, dan nilai *p value* sebesar 0,025 < tingkat signifikansi 5% atau 0,05. *Managerial trustworthiness* terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap *job satisfaction* artinya kepercayaan karyawan yang semakin besar terhadap atasan atau manajer akan meningkatkan *job satisfaction* karyawan.

**Leader-Member Exchange terhadap Job Satisfaction**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *leader-member exchange* berpengaruh signifikan positif terhadap *job satisfaction*, karena nilai *t* statistik sebesar 3,0461 > nilai *t* tabel sebesar 1,96, dan nilai *p value* sebesar 0,0002 < tingkat signifikansi 5% atau 0,05. *Leader-member exchange* terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap *job satisfaction* artinya *leader-member exchange* yang semakin baik maka akan meningkatkan *job satisfaction* karyawan.

**KESIMPULAN DAN SARAN**

**Kesimpulan**

Hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan dapat diambil beberapa kesimpulan antara lain:

- Intrinsic motivation* berpengaruh signifikan positif terhadap *job satisfaction* PT Bahagia Elok Sentosa (Gofun Entertainment Complex). Hal ini menunjukkan bahwa *intrinsic motivation* karyawan yang semakin tinggi akan meningkatkan tingkat *job satisfaction* karyawan.

2. *Extrinsic motivation* berpengaruh signifikan positif terhadap *job satisfaction* PT Bahagia Elok Sentosa (Gofun Entertainment Complex). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *extrinsic motivation* yang dirasakan karyawan maka *job satisfaction* karyawan juga akan semakin meningkat.
3. *Managerial trustworthiness* berpengaruh signifikan positif terhadap *job satisfaction* PT Bahagia Elok Sentosa (Gofun Entertainment Complex). Hal ini menunjukkan bahwa kepercayaan karyawan yang semakin besar terhadap atasan atau manajer akan meningkatkan *job satisfaction* karyawan.
4. *Leader-member exchange* berpengaruh signifikan positif terhadap *job satisfaction* PT Bahagia Elok Sentosa (Gofun Entertainment Complex). Hal ini menunjukkan bahwa *leader-member exchange* yang semakin baik maka akan meningkatkan *job satisfaction* karyawan.

### Saran

Saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. *Intrinsic Motivation*  
Diharapkan agar PT Bahagia Elok Sentosa (Gofun Entertainment Complex) memperhatikan kepribadian diri para karyawan dengan memberikan semangat dan dukungan terus menerus agar mereka lebih termotivasi dan fokus pada pekerjaan mereka serta memberikan pekerjaan yang lebih menantang dan bermakna untuk meningkatkan kemampuan diri mereka.
2. *Extrinsic Motivation*  
Diharapkan agar PT Bahagia Elok Sentosa (Gofun Entertainment Complex) dapat memberikan upah yang lebih sesuai dan adil dengan tingkat kesusahan pekerjaan para karyawan dan perusahaan harus bisa membuat mereka tidak hanya mengandalkan gaji pokok melainkan mereka juga harus digerakkan untuk mendapatkan bonus dengan cara terus membuat *event-event* menarik dan menyenangkan di perusahaan. Kalau para karyawan bekerja lebih keras mencari *event-event*, maka perusahaan harus memberikan bonus yang sesuai dan adil.
3. *Managerial Trustworthiness*  
Diharapkan agar PT Bahagia Elok Sentosa (Gofun Entertainment Complex) lebih memperhatikan para karyawannya dalam membangun kinerja yang lebih baik dan untuk setiap atasan harus selalu berinteraksi dengan bawahannya, mereka juga harus lebih kompeten, adil dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan masalah di perusahaan. Setiap atasan perlu memberikan umpan balik yang membangun kepada bawahannya yang menunjukkan bahwa dirinya dapat dipercaya atau diandalkan karena selalu peduli dan konsisten dalam perkataan dan tindakannya. Hal ini akan mendorong tingkat kepercayaan bawahan yang semakin besar terhadap atasan.
4. *Leader-Member Exchange*  
Diharapkan agar PT Bahagia Elok Sentosa (Gofun Entertainment Complex) lebih memperhatikan hubungan antara atasan dan bawahan agar tercipta rasa saling peduli dan menghormati satu sama lain.

### DAFTAR REFERENSI

- Bitmis, G. M., & Ergeneli, A. (2012). The moderating effect of work stress on the relationships between dimensions of leader-member exchange and job satisfaction. *Journal of Global Strategic Management*, 6(1), 112–120.
- Chen, T., Chang, P. & Yeh, C. (2004). An investigation of career development programs, job satisfaction, professional development and productivity: The case of Taiwan. *Human Resource Development International*, 7(4), 441–463.
- Cho, J. Y. (2011). Perceived trustworthiness of supervisors, employee satisfaction, and cooperation. *Public Management Review*.
- Cho, J. Y., & Perry, L. J. (2012). Intrinsic motivation and employee attitudes: Role of managerial trustworthiness, goal directedness, and extrinsic reward expectancy. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 382–406.
- Dysvik, A., & Kurvaas, B. (2013). Intrinsic and extrinsic motivation as predictors of work effort: The moderating role of achievement goals. *British Journal of Social Psychology*, 52(3), 412–430.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., and Sarstedt, M. (2014). *A primer on Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. California: SAGE Publications, Inc.
- Karatepe, M. O., & Tekinkus, M. (2006). The effects of work family conflict, emotional exhaustion, and intrinsic motivation on job outcomes of frontline employees. *International Journal of Bank Marketing*, 24(3), 173–193.
- Lapierre, M. L., Rick, D., & Hackett, D. R. (2007). Trait conscientiousness, leader-member exchange, job satisfaction and organizational citizenship behaviour: A test of an integrative model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 539–554.
- Liden, C. R., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensional fifty of Leader-Member Exchange (LMX): An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43–72.
- Mafini, C., & Dlodlo, N. (2014). The relationship between extrinsic motivation, job satisfaction and life satisfaction amongst employees in a public organization. *SA Journal of Industrial Psychology*. 40(1), 1–13.
- Mardanov, I., Sterrett, J., & Baker, J. (2007). Satisfaction with supervision and member job satisfaction in leader-member exchange: An empirical study in the restaurant industry. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 12(3), 1–37.
- Ogunnaike, O. O. Akinbola, O. A. & Ojo, O. A. (2014). Effect of motivation on job satisfaction of selected sales representatives. *Journal of Educational and Social Research MCSER Publishing, Rome-Italy*, 4(1), 197–203.
- Rich, A. G. (1997). The sales manager as a role model: Effects on trust, job satisfaction and performance of salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 319–328.
- Schyns, B., & Croon, A. M. (2006). A model of task demands, social structure, and leader-member exchange and their relationship to job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(4), 602–615.
- Sleimi, T. M., & Davut, S. (2015). Intrinsic and extrinsic motivation: Pivotal role in bank tellers satisfaction and performance: Case study of Palestinian local banks. *International Journal of Business and Social Science*, 6(11), 127–136.
- Sugiyono. (2014). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan r&d*. Bandung: Alfabeta.
- Stringer, C., Didham, J., & Theivananthampillai, P. (2011). Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of frontline employees. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(2), 161–179.