

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

#### **1. 4.1 Gambaran Umum Penelitian**

PT PLN (Persero) ULP Kuranji adalah unit layanan pelanggan PLN yang berlokasi di Jalan Bypass, Sungai Sapih, Kecamatan Kuranji, Kota Padang, Sumatera Barat. Nomor teleponnya adalah (0751) 25586. Sebagai bagian dari PT PLN (Persero), penyedia listrik milik negara, ULP Kuranji bertanggung jawab untuk menyediakan layanan listrik untuk distrik Kuranji dan sekitarnya. Unit ini mengelola layanan pelanggan, termasuk distribusi daya, pemeliharaan jaringan, pemasangan baru, respons gangguan, dan penanganan pengaduan. Unit ini berkomitmen pada visi PLN untuk menjadi perusahaan terkemuka di dunia dan pilihan pertama untuk solusi energi. Misinya adalah menyediakan layanan listrik yang andal, meningkatkan kualitas hidup masyarakat, dan mendukung pertumbuhan ekonomi. ULP Kuranji dikenal karena responsnya yang cepat dan tanggap terhadap gangguan pasokan listrik. Dinas Pendidikan Disabilitas dan Inklusif (UPTD) Kota Padang juga menyampaikan rasa terima kasihnya atas respons yang cepat tersebut. Lebih jauh lagi, wilayah kerja ULP Kuranji juga telah menjadi subjek penelitian akademis di bidang pemetaan pelanggan berbasis GIS, yang menunjukkan betapa pentingnya peran unit ini dalam mengelola sistem kelistrikan di Kota Padang.

Pada penelitian ini data primer diperoleh dari data responden melalui penyebaran kuesioner yang berisikan pernyataan-pernyataan di mana memiliki hubungan dengan kepemimpinan transformasional, daya juang, dan kecerdasan

emosional terhadap kepuasan kerja pada PT PLN (Persero) UNIT LAYANAN PELANGGAN Kuranji. Pengambilan sampel dilaksanakan selama 19 hari, dimulai pada 20 Januari 2025 hingga 07 Febuari 2025. Kuesioner disebarikan kepada seluruh karyawan PT PLN (Persero) UNIT LAYANAN PELANGGAN Kuranji yang berjumlah 19 orang. Penyebaran kuesioner pada karyawan PT PLN (Persero) UNIT LAYANAN PELANGGAN Kuranji dilakukan dengan menggunakan Google Form. Form kuesioner berisikan dua bagian, yang merupakan informasi data responden dan item pernyataan variabel. Pernyataan variabel yang diteliti memiliki alternatif jawaban dengan menggunakan skala likert dari 1 sampai 5. Sebelum memasuki tahap analisis dapat dilihat pada Tabel 4.1 dijelaskan mengenai perbandingan jumlah sampel yang direncanakan dan terealisasi.

**Tabel 1**  
**Perbandingan Jumlah Sampel yang Direncanakan dan Terealisasi**

Kategori Responden	Populasi	Sampel Terpilih	Sampel Tidak Terpilih	Persentase Sampel Terpilih
Total	19 orang	19 orang	0	100%

Berdasarkan tabel dapat dilihat bahwa jumlah responden dari total 60 orang karyawan yang menjadi populasi penelitian yang memenuhi kriteria pada penelitian ini, didapatkan 60 responden yang memenuhi kriteria untuk dimasukkan dalam analisis. Persentase sampel terpilih sebesar 100%, angka tersebut mengindikasikan proporsi dari populasi yang berhasil dimasukkan dalam analisis berdasarkan kriteria penelitian yang ditetapkan. Hal ini mencerminkan tingkat representativitas sampel yang tercapai dari populasi karyawan dalam penelitian ini.

Lalu dalam menganalisis jawaban responden pada penelitian ini menggunakan Microsoft Excel dan software SmartPLS 4.0 di mana langkah pertama yang dilakukan adalah, membuat tabulasi data dari data responden, selanjutnya melakukan analisis deskriptif dengan melihat gambaran umum dari hasil data responden pada kuesioner penelitian. Setelah itu dilakukan pengujian instrumen, regresi dan uji hipotesis.

## 2. 4.2 Informasi Data Responden

Bagian ini menjelaskan gambaran umum dari informasi terkait data responden seperti nama, pendidikan terakhir, rentang usia, lama bekerja, dan pendapatan. Gambaran umum dari informasi data responden dalam penelitian ini dijabarkan dalam bentuk tabel.

**Tabel 2**  
**Informasi Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

Pendidikan Terakhir	Jumlah Responden	Persentase (%)
SMA	0	0%
D3	11	57,9%
D4	0	0%
S1	8	42,1%
S2	0	0%
Total	19	100%

Berdasarkan tabel diketahui identitas responden berdasarkan Pendidikan terakhir yang berjumlah 19 orang responden. Dari tabel tersebut dapat dijelaskan bahwa tidak terdapat karyawan dengan pendidikan terakhir SMA, D4, dan S2. Sedangkan karyawan dengan pendidikan D3 berjumlah 11 orang atau 57,9% dan karyawan dengan pendidikan S1 berjumlah 8 orang atau 42,1%.

**Tabel 3**  
**Informasi Berdasarkan Rentang Usia**

Rentang Usia	Jumlah Responden	Persentase (%)
< 25 Tahun	7	36,8%
26 – 35 Tahun	10	52,6%
36 – 45 Tahun	1	5,3%
> 45 Tahun	1	5,3%
Total	19	100%

Berdasarkan tabel diatas diketahui identitas responden berdasarkan usia yang berjumlah 19 orang responden. Maka dari hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa karyawan yang berusia < 25 tahun berjumlah 7 orang atau 36,8%. Karyawan dengan rentang usia 26 - 35 tahun sebanyak 10 orang atau 52,6%. Lalu karyawan dengan rentang usia 36 - 45 tahun sebanyak 1 orang atau 5,3%. Dan karyawan dengan usia > 45 tahun sebanyak 1 orang atau 5,3%. Dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa mayoritas usia karyawan pada PT. Pegadaian Cabang Pusat Terendam Kota Padang berada pada rentang umur 26 - 35 tahun.

**Tabel 4**  
**Informasi Berdasarkan Lama Bekerja**

Lama Bekerja	Jumlah Responden	Persentase (%)
< 5 Tahun	10	52,6%
5 – 10 Tahun	6	31,6%
10 – 15 Tahun	1	5,3%
> 15 Tahun	2	10,5%
Total	19	100%

Berdasarkan tabel dapat dijabarkan bahwa karyawan dengan masa kerja < 5 tahun berjumlah 10 orang atau 52,6%. Karyawan dengan masa kerja 5 – 10 tahun

berjumlah 6 orang atau 31,6%. Sedangkan karyawan dengan masa kerja 10 – 15 tahun berjumlah 1 orang atau 5,3%. Dan untuk karyawan dengan masa kerja lebih dari 15 tahun berjumlah 2 orang dengan persentase 10,5%.

**Tabel 5**  
**Informasi Berdasarkan Pendapatan**

Pendapatan	Jumlah Responden	Persentase (%)
< Rp. 1.000.000	0	0%
Rp. 1.000.000 – Rp. 2.500.000	0	0%
Rp. 2.500.001 – Rp. 5.000.000	2	10,5%
Rp. 5.000.001 – Rp. 7.500.000	2	10,5%
Rp. 7.500.001 – Rp. 10.000.000	5	26,3%
> Rp. 10.000.000	10	52,6%
Total	19	100%

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan informasi responden berdasarkan pendapatan per bulan dimana tidak ada karyawan dengan pendapatan < Rp. 1.000.000 dan rentang Rp. 1.000.001 – Rp. 2.500.000. Karyawan dengan pendapatan sebesar Rp 2.500.001 – Rp. 5.000.000 sebanyak 2 responden atau 10,5%. Karyawan dengan pendapatan sebesar Rp 5.000.001 – Rp. 7.500.000 sebanyak 2 responden atau 10,5%. Karyawan dengan pendapatan sebesar Rp 7.500.001 – Rp. 10.000.000 sebanyak 5 responden atau 26,3%. Lalu 10 responden untuk pendapatan > Rp. 10.000.000.

### 3. 4.3 Analisis Deskriptif Penelitian

Analisis deskriptif pada penelitian ini membahas serta menjelaskan data-data deskriptif yang diperoleh berdasarkan data responden atas pernyataan-pernyataan dalam kuesioner penelitian yang diajukan menggunakan skala likert 1-



5 yang dijelaskan dalam tabel 10. Oleh karena itu, pada bagian ini penting untuk melihat hasil penelitian dari analisis pengaruh kepemimpinan transformasional, daya juang, dan kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT PLN (Persero) UNIT LAYANAN PELANGGAN Kuranji yang dijelaskan dalam setiap pernyataan yang terdapat dalam kuesioner penelitian.

**Tabel 6**  
**Skala Indikator Kuesioner**

Skala	Kategori
1	Sangat Tidak Setuju (STS)
2	Tidak Setuju (TS)
3	Netral (N)
4	Setuju (S)
5	Sangat Setuju (SS)

#### 4.3.1 Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bernard M. Bass (2014) Transformasional kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan yang didefinisikan oleh kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi, memotivasi, dan menginspirasi bawahan mereka untuk mencapai kinerja yang tinggi dan memperjuangkan perubahan yang signifikan dalam organisasi. Kepemimpinan transformasional memiliki 4 dimensi dengan 8 indikator dimana indikator merupakan item pernyataan yang terdapat dalam kuesioner penelitian pada penelitian ini dan jawaban responden akan diukur menggunakan skala likert.

Di bawah ini disajikan tabel analisis deskriptif variabel yang menunjukkan hasil dari jawaban responden terhadap item pernyataan dari variabel kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

**Tabel 7**  
**Analisis Deskriptif Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan Transformasional (X1)									
No	Pernyataan		STS	TS	N	S	SS	Total	Rata-rata
			1	2	3	4	5		
X1.1	Pemimpin/Manajer saya melakukan inovasi dalam pekerjaannya	F	0	0	2	10	7	19	42,38
		%	0,00	0,00	10,53	52,63	36,84	100%	
X1.2	Pemimpin/Manajer saya memberikan contoh yang baik dan menjadi teladan dalam kelompok	F	0	1	3	7	8	19	34,07
		%	0,00	5,26	15,79	36,84	42,11	100%	
X1.3	Pemimpin/Manajer saya berusaha meningkatkan kinerja karyawannya	F	0	0	3	8	8	19	37,95
		%	0,00	0,00	15,79	42,11	42,11	100%	
X1.4	Pemimpin/Manajer saya berusaha mengharmonisasikan lingkungan kerja	F	0	0	3	9	7	19	38,50
		%	0,00	0,00	15,79	47,37	36,84	100%	
X1.5	Pemimpin/Manajer saya memberdayakan karyawannya dengan baik	F	0	1	1	10	7	19	41,83
		%	0,00	5,26	5,26	52,63	36,84	100%	
X1.6	Pemimpin/Manajer saya bertindak dan mengambil keputusan sesuai dengan nilai yang ada di sistem	F	0	0	3	7	9	19	38,50
		%	0,00	0,00	15,79	36,84	47,37	100%	
X1.7	Pemimpin/Manajer saya selalu meningkatkan kemampuan di dalam perusahaan	F	0	0	1	9	9	19	45,15
		%	0,00	0,00	5,26	47,37	47,37	100%	
X1.8	Pemimpin/Manajer saya mampu menghadapi situasi yang sulit	F	0	0	3	9	7	19	38,50
		%	0,00	0,00	15,79	47,37	36,84	100%	
Total									316,90
Rata-rata									39,61

Berdasarkan data pada tabel 11, hasil yang memperoleh nilai rata-rata tertinggi dari delapan pernyataan tersebut adalah pertanyaan X1.7 yang “Pemimpin/Manajer saya selalu meningkatkan kemampuan di dalam perusahaan” dengan perolehan rata-rata 45,15.

Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa secara umum pegawai di PT. PLN(Persero) UNIT LAYANAN PELANGGAN Kuranji merasakan dampak yang baik dalam pengembangan kemampuan mereka dibantu dengan bimbingan dan dorongan dari Manajer di perusahaan tersebut. Hal ini membuat sebagian besar dari karyawan merasakan bahwa mereka dapat berkembang lebih baik kedepannya.\ Nilai terendah pada pernyataan X1.2 “Pemimpin/Manajer saya memberikan contoh yang baik dan menjadi teladan dalam kelompok.” Hal ini menggambarkan bahwa masih ada sebagian dari pegawai di

PT. PLN(Persero) UNIT LAYANAN PELANGGAN Kuranji yang belum merasa pemimpin mereka masih belum bisa dijadikan teladan untuk perusahaan tersebut.

#### **4.3.2 Deskriptif Variabel Daya Juang**

Daya Juang merupakan indikator kemampuan individu dalam mengatasi suatu permasalahan dan kesulitan. Konsep ini menjelaskan seberapa baik individu mengambil sikap dalam menghadapi sebuah permasalahan. Selanjutnya, individu yang memiliki tingkat Daya Juang yang lebih baik cenderung dapat mengatasi permasalahan dengan baik dan merubah permasalahan tersebut menjadi sebuah peluang. Tingkat Daya Juang yang dimiliki individu memiliki hubungan dengan ketahanan, kinerja, dan respons terhadap sebuah perubahan yang dimiliki individu tersebut.(Somaratne et al., 2019).

Daya juang memiliki 4 dimensi dan 5 indikator di mana indikator merupakan item pernyataan yang terdapat dalam kuesioner penelitian pada penelitian ini dan jawaban responden akan diukur menggunakan skala likert. Di bawah ini disajikan tabel analisis deskriptif variabel yang menunjukkan hasil dari jawaban responden terhadap item pernyataan dari variabel daya juang sebagai berikut:



**Tabel 8**  
**Analnisis Deskriptif Daya Juang**

Daya Juang (X2)									
No	Pernyataan		STS	TS	N	S	SS	Total	Rata-rata
			1	2	3	4	5		
X2.1	Saya dapat mengetahui kapasitas diri saya	F	0	0	2	10	7	19	42,38
		%	0,00	0,00	10,53	52,63	36,84	100%	
X2.2	Saya dapat mengontrol diri dari situasi sulit baik dari internal maupun eksternal	F	0	0	2	11	6	19	44,60
		%	0,00	0,00	10,53	57,89	31,58	100%	
X2.3	Saya dapat mengetahui apa yang menjadi hak dan kewajiban saya dalam bekerja	F	0	0	1	10	8	19	45,71
		%	0,00	0,00	5,26	52,63	42,11	100%	
X2.4	Saya dapat mengetahui jangkauan dan melihat dampak sebuah masalah dan mencari penyelesaiannya	F	0	0	2	5	12	19	47,92
		%	0,00	0,00	10,53	26,32	63,16	100%	
X2.5	Saya dapat mengetahui ketahanan diri saya dalam situasi sulit hingga menyelesaikan masalah tersebut	F	0	0	3	10	6	19	40,17
		%	0,00	0,00	15,79	52,63	31,58	100%	
Total									220,78
Rata-rata									44,16

Berdasarkan tabel 12 diatas, pernyataan dengan nilai tertinggi terdapat pada pernyataan X2.4 “Saya dapat mengetahui jangkauan dan melihat dampak sebuah masalah dan mencari penyelesaiannya.” Dengan perolehan rata-rata 47,92. Hal ini menunjukkan bahwa responden dari PT. PLN (Persero) UNIT LAYANAN PELANGGAN Kuranji merasa memiliki kemampuan yang baik dalam menganalisis suatu masalah secara komprehensif dan menemukan solusi yang tepat, yang mencerminkan tinggi nya variabel daya juang mereka dalam menghadapi tantangan dan mencari jalan keluar meskipun dalam kondisi sulit.

Selain itu, kemampuan untuk memahami dampak suatu masalah dan mencari solusi yang efektif juga menunjukkan ketangguhan mental dan keuletan responden dalam menghadapi tekanan. Hal ini penting dalam konteks pekerjaan di PT. PLN (Persero) UNIT LAYANAN PELANGGAN Kuranji, di mana tantangan yang kompleks sering kali muncul dalam operasional sehari-hari. Dengan daya juang yang tinggi, responden mampu tetap fokus pada tujuan dan menyelesaikan masalah dengan cara yang inovatif dan efisien. Hal ini juga mencerminkan

kemampuan adaptasi yang baik dalam menghadapi perubahan yang cepat di lingkungan kerja yang dinamis.

Nilai terendah yang didapatkan pada variabel daya juang pada pernyataan X2.5 “Saya dapat mengetahui ketahanan diri saya dalam situasi sulit hingga menyelesaikan masalah tersebut.” Hal ini mengindikasikan bahwa responden mungkin merasa kurang percaya diri atau kesulitan dalam mengukur dan mempertahankan ketahanan diri mereka saat menghadapi situasi yang penuh tekanan, yang dapat mempengaruhi kemampuan mereka untuk tetap fokus dan menyelesaikan masalah dengan optimal.

#### **4.3.3 Deskriptif Variabel Kecerdasan Emosional**

Kecerdasan emosional merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam mengenali emosi diri sendiri serta orang lain, dan dapat mengendalikan emosi tersebut dengan baik secara efektif (Goleman, 2017). Cooper dan Sawaf dalam Ningrum (2020) menjelaskan bahwa kecerdasan emosional merupakan kemampuan seorang individu dalam merasakan, memahami serta secara selektif menerapkan daya dan kepekaan emosi sebagai sumber energi dan pengaruh manusia.

Kecerdasan emosional memiliki 5 dimensi dengan 7 indikator di mana indikator merupakan item pernyataan yang terdapat dalam kuesioner penelitian pada penelitian ini dan jawaban responden akan diukur menggunakan skala likert. Di bawah ini disajikan tabel analisis deskriptif variabel yang menunjukkan hasil

dari jawaban responden terhadap item pernyataan dari variabel kecerdasan emosional sebagai berikut:

**Tabel 9**  
**Analisis Deskriptif Kecerdasan Emosional**

Kecerdasan Emosional (X3)								
No	Pernyataan		STS	TS	N	S	SS	Total
			1	2	3	4	5	
X3.1	Saya mengetahui dan sadar akan emosi saya	F	0	0	3	10	6	19
		%	0,00	0,00	15,79	52,63	31,58	100%
X3.2	Saya dapat mengekspresikan emosi saya	F	0	0	3	11	5	19
		%	0,00	0,00	15,79	57,89	26,32	100%
X3.3	Saya selalu dapat merasakan apa yang dirasakan orang lain	F	0	0	4	11	5	20
		%	0,00	0,00	20,00	55,00	25,00	100%
X3.4	Saya dapat mengetahui emosi yang dimiliki orang lain	F	0	0	5	10	4	19
		%	0,00	0,00	26,32	52,63	21,05	100%
X3.5	Saya dapat mengatur emosi saya	F	0	0	3	10	6	19
		%	0,00	0,00	15,79	52,63	31,58	100%
X3.6	Saya dapat mengatur emosi orang di sekitar saya	F	0	1	3	10	5	19
		%	0,00	5,26	15,79	52,63	26,32	100%
X3.7	Saya dapat mengontrol emosi saya di berbagai lingkungan, terutama saat di lingkungan kerja	F	0	0	3	10	6	19
		%	0,00	0,00	15,79	52,63	31,58	100%
Total								280,39
Rata-rata								40,06

Berdasarkan tabel 13, pernyataan dengan nilai rata-rata tertinggi yaitu 42,94 pada X3.2 “Saya dapat mengekspresikan emosi saya”. Hal ini menunjukkan bahwa responden pada PT. PLN (Persero) UNIT LAYANAN PELANGGAN Kuranji memiliki tingkat kecerdasan emosional yang tinggi, terutama dalam hal kesadaran diri dan kemampuan untuk mengelola serta mengekspresikan emosi dengan cara yang sehat, yang merupakan salah satu aspek penting dalam hubungan interpersonal dan pengambilan keputusan yang efektif.

Kemampuan untuk mengekspresikan emosi dengan baik juga dapat meningkatkan komunikasi yang lebih terbuka dan empatik di tempat kerja, yang

pada gilirannya memperkuat kerja sama tim dan mengurangi potensi konflik. Responden yang memiliki kecerdasan emosional tinggi cenderung lebih efektif dalam mengelola stres, beradaptasi dengan perubahan, dan menghadapi tantangan yang muncul, yang sangat penting dalam lingkungan kerja yang dinamis seperti PT. PLN (Persero) UNIT LAYANAN PELANGGAN Kuranji. Kemampuan ini juga dapat mendukung pengambilan keputusan yang lebih bijaksana, karena mereka lebih mampu mempertimbangkan dampak emosional dari setiap pilihan yang diambil.

Pernyataan X3.6 ” Saya dapat mengatur emosi orang di sekitar saya.” Mendapatkan nilai rata-rata terendah dengan nilai 37,40. Hal ini menunjukkan bahwa responden pada PT. PLN (Persero) UNIT LAYANAN PELANGGAN Kuranji mungkin merasa kesulitan dalam mempengaruhi atau mengelola emosi orang lain di sekitar mereka, yang mencerminkan adanya tantangan dalam penguasaan salah satu aspek penting dari kecerdasan emosional, yaitu kemampuan untuk memahami dan merespons emosi orang lain dengan cara yang konstruktif.

#### **4. 4.4 Pengujian Instrumen Penelitian**

Hasil kuesioner yang telah didapatkan akan diolah dan diuji menggunakan SmartPLS .0 dengan menggunakan metode Struktural Equation Modelling (SEM). Dalam penelitian ini terdiri dari uji measurement model dan structural model.

##### **4.4.1 Uji Measurement Model (Outer Model)**

Pengujian ini bertujuan untuk menentukan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan konstruknya. Dengan measurement model, kuesioner

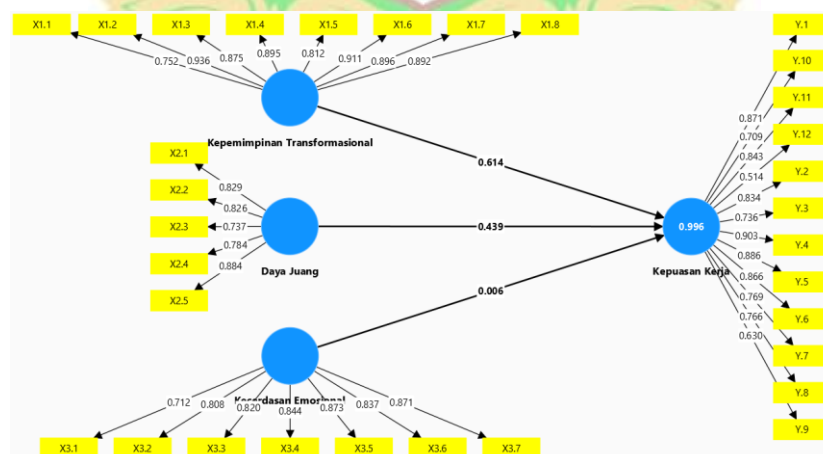
penelitian diuji apakah layak atau tidaknya dijadikan sebagai sebuah alat ukur yang valid dan reliabel dengan melakukan uji validitas dan reabilitas.

#### 4.4.1.1 Uji Validitas

Pada uji validitas terdiri dari dua pengujian yaitu convergent validity dan discriminant validity.

##### a. Convergent Validity

Pengujian convergent validity dilaksanakan untuk memastikan validitas dari hubungan antar indikator dengan variabel latennya. Tingkat validitas yang tinggi dibuktikan dengan nilai outer loading  $> 0,70$ . Convergent validity ditentukan berdasarkan nilai outer loading yang harus lebih dari 0,70. saat mengembangkan skala, indikator dengan nilai korelasi 0,50 hingga 0,60 masih dapat diterima pada tahap validasi skala. Jika outer loading terletak di bawah 0,50 maka akan mengeliminasi dan dilakukan perhitungan ulang. Gambar berikut ini menunjukkan model awal penelitian.



**Gambar 1**  
**Outer Loading – Model Awal**



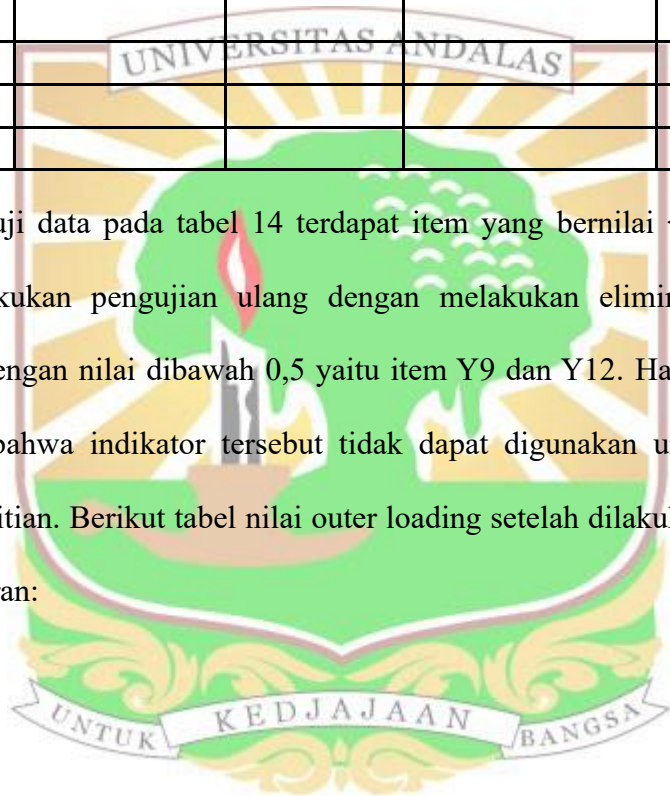
Gambar 2 menunjukkan hasil dari outer loading awal masing-masing variabel penelitian. Pada model awal ini dapat ditemukan beberapa item pengukuran yang memiliki nilai outer loading di bawah 0,5 sehingga dikatakan tidak valid dan dibutuhkan pengujian lanjutan dengan melakukan eliminasi pada beberapa indikator yang tidak valid, berikut tabel nilai outer loading awal penelitian:

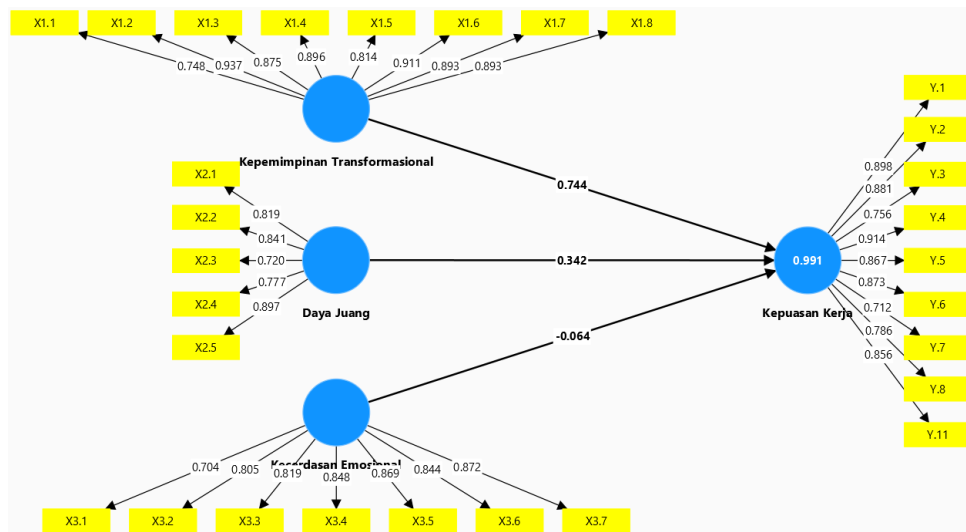
**Tabel 10**  
**Outer Loading – Model Awal**

Variabel	Daya Juang (X2)	Kecerdasan Emosional (X3)	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Kepuasan Kerja (Y)
X1.1			0.752	
X1.2			0.936	
X1.3			0.875	
X1.4			0.895	
X1.5			0.812	
X1.6			0.911	
X1.7			0.896	
X1.8			0.892	
X2.1	0.829			
X2.2	0.826			
X2.3	0.737			
X2.4	0.784			
X2.5	0.884			
X3.1		0.712		
X3.2		0.808		
X3.3		0.820		
X3.4		0.844		
X3.5		0.873		
X3.6		0.837		
X3.7		0.871		
Y.1				0.871
Y.2				0.834

Variabel	Daya Juang (X2)	Kecerdasan Emosional (X3)	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Kepuasan Kerja (Y)
Y.3				0.736
Y.4				0.903
Y.5				0.886
Y.6				0.866
Y.7				0.769
Y.8				0.766
Y.9				0.630
Y.10				0.709
Y.11				0.843
Y.12				0.514

Hasil uji data pada tabel 14 terdapat item yang bernilai  $< 0,5$ , sehingga perlunya dilakukan pengujian ulang dengan melakukan eliminasi pada item pengukuran dengan nilai dibawah 0,5 yaitu item Y9 dan Y12. Hal tersebut dapat menjelaskan bahwa indikator tersebut tidak dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian. Berikut tabel nilai outer loading setelah dilakukannya eliminsi item pengukuran:





**Gambar 2**  
**Outer Loading – Model Kedua**

Dari Gambar 3 di atas, terlihat bahwa setelah dilakukan eliminasi dan pengukuran ulang pada model, nilai-nilai yang ditunjukkan sudah memenuhi kriteria validitas, dengan nilai  $>0,5$ . Maka dapat disimpulkan bahwa tidak perlu dilakukan eliminasi dan pengukuran ulang terhadap variabel indikator lagi, karena model penelitian telah mencapai tingkat validitas yang diinginkan. berikut tabel model kedua penelitian dengan nilai outer loading:

**Tabel 11**  
**Outer Loading – Model Kedua**

Variabel	Daya Juang (X2)	Kecerdasan Emosional (X3)	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Kepuasan Kerja (Y)
X1.1			0.748	
X1.2			0.937	
X1.3			0.875	
X1.4			0.896	
X1.5			0.814	
X1.6			0.911	

Variabel	Daya Juang (X2)	Kecerdasan Emosional (X3)	Kepimimpinan Transformasional (X1)	Kepuasan Kerja (Y)
X1.7			0.894	
X1.8			0.893	
X2.1	0.819			
X2.2	0.837			
X2.3	0.722			
X2.4	0.784			
X2.5	0.894			
X3.1		0.702		
X3.2		0.803		
X3.3		0.816		
X3.4		0.849		
X3.5		0.872		
X3.6		0.843		
X3.7		0.875		
Y.1				0.888
Y.2				0.861
Y.3				0.753
Y.4				0.911
Y.5				0.872
Y.6				0.868
Y.7				0.722
Y.8				0.788
Y.11				0.860

Setelah nilai outer loading didapatkan, maka untuk lebih memperkuat tingkat validnya data dapat dilihat nilai Average Variance Extracted (AVE) yang harus lebih besar dari 0,5. Di bawah ini hasil dari Average Variance Extracted (AVE) sebagai berikut:

**Tabel 12**  
**Hasil Nilai AVE – Model Akhir**

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Daya Juang	0.661
Kecerdasan Emosional	0.680
Kepemimpinan Transformasional	0.762
Kepuasan Kerja	0.707

Berdasarkan tabel 16 di atas, nilai AVE semua variabel sudah bernilai di atas 0,5 yang artinya bahwa konstruk dapat dikatakan valid dan layak untuk dilanjutkan ke tahap berikutnya.

#### **b. Discriminant Validity**

Nilai discriminant validity dilihat melalui nilai cross loading dan nilai Square Root of Average Variance Extracted (AVE) pada tiap-tiap konstruk. Membandingkan antar korelasi konstruk dan nilai cross loading indikator harus lebih besar daripada konstruk lainnya dengan nilai cross loading yang lebih besar dari 0,7 atau 0,5 sudah memenuhi untuk dapat dianggap valid. Berikut nilai cross loading dapat dilihat di bawah ini sebagai berikut:



**Tabel 13**  
**Nilai Cross Loading - Akhir**

Variabel	Daya Juang (X2)	Kecerdasan Emosional (X3)	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Kepuasan Kerja (Y)
X1.1	0.558	0.761	<b>0.748</b>	0.672
X1.2	0.676	0.481	<b>0.937</b>	0.897
X1.3	0.764	0.570	<b>0.875</b>	0.898
X1.4	0.668	0.404	<b>0.896</b>	0.881
X1.5	0.509	0.296	<b>0.814</b>	0.756
X1.6	0.761	0.548	<b>0.911</b>	0.914
X1.7	0.765	0.627	<b>0.893</b>	0.867
X1.8	0.684	0.460	<b>0.893</b>	0.873
X2.1	<b>0.819</b>	0.447	0.633	0.712
X2.2	<b>0.841</b>	0.425	0.672	0.786
X2.3	<b>0.720</b>	0.440	0.508	0.545
X2.4	<b>0.777</b>	0.524	0.579	0.640
X2.5	<b>0.897</b>	0.513	0.731	0.856
X3.1	0.408	<b>0.704</b>	0.471	0.450
X3.2	0.372	<b>0.805</b>	0.449	0.389
X3.3	0.420	<b>0.819</b>	0.496	0.455
X3.4	0.479	<b>0.848</b>	0.465	0.459
X3.5	0.518	<b>0.869</b>	0.455	0.454
X3.6	0.549	<b>0.844</b>	0.551	0.555
X3.7	0.533	<b>0.872</b>	0.488	0.502
Y.1	0.764	0.570	0.875	<b>0.898</b>
Y.11	0.897	0.513	0.731	<b>0.856</b>
Y.2	0.668	0.404	0.896	<b>0.881</b>
Y.3	0.509	0.296	0.814	<b>0.756</b>
Y.4	0.761	0.548	0.911	<b>0.914</b>
Y.5	0.765	0.627	0.893	<b>0.867</b>
Y.6	0.684	0.460	0.893	<b>0.873</b>
Y.7	0.819	0.447	0.633	<b>0.712</b>
Y.8	0.841	0.425	0.672	<b>0.786</b>

Pada tabel 4.17 di atas, discriminant validity sudah dianggap memenuhi karena nilai rata-rata cross-loading melebihi 0,7 atau di atas 0,5. Nilai dari setiap indikator terhadap variabel sudah lebih tinggi dari korelasi antara indikator-indikator di dalam setiap variabel. Discriminant validity dapat dianggap baik dengan mengukur dengan melihat hasil dari nilai korelasi variabel dengan variabel masing-masing harus lebih tinggi antara korelasi dengan variabel lain. Dapat ditunjukkan pada hasil fornell lacker criterion sebagai berikut:

**Tabel 14**  
**Nilai Fornell-Larcker Criterion**

Variabel	Daya Juang (X2)	Kecerdasan Emosional (X3)	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Kepuasan Kerja (Y)
Daya Juang (X2)	0.813			
Kecerdasan Emosional (X3)	0.574	0.825		
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.776	0.588	0.873	
Kepuasan Kerja (Y)	0.884	0.571	0.973	0.841

Pada tabel diatas diperoleh hasil dengan nilai korelasi variabel dengan variabel nya sendiri lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi ke variabel lain, yang artinya discriminant validity pada penelitian ini sudah dapat dianggap baik dan valid.

#### 4.4.1.2 Uji Reabilitas

Uji reabilitas digunakan untuk mengukur kelayakan alat uji penelitian atau kuesioner dalam mengukur serta menghasilkan data yang valid. Reabilitas dapat dinyatakan baik apabila nilai cronbach's alpha dan composite reliability nilainya harus  $> 0,7$ .

**Tabel 15**  
**Uji Reabilitas Konstruk**

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Daya Juang (X2)	0.872	0.889	0.906	0.661
Kecerdasan Emosional (X3)	0.921	0.926	0.937	0.680
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.955	0.959	0.962	0.762
Kepuasan Kerja (Y)	0.947	0.951	0.956	0.707

Tabel diatas menampilkan nilai cronbach's alpha dan composite reliability yang  $> 0,7$  sehingga ini menjelaskan bahwa setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini reliabel.

#### 5. 4.4.2 Analisis Model Struktural (Inner Model)

Nilai uji model struktural atau inner model dapat dilihat melalui nilai R-square. Tujuan mengukur nilai R-square adalah untuk menilai seberapa besar variabel independen dapat menjelaskan variabel independen yang dimana uji struktural berfokus pada nilai variabel dependen. Berikut tabel hasil R-square:

**Tabel 16**  
**Nilai R-square**

Variabel	R-square	Adjusted R-square
Kepuasan Kerja	0.991	0.989

Berdasarkan tabel diatas diperoleh data R-square dari variabel kepuasan kerja sebesar 0.991. Semakin besar nilai R-square artinya semakin tinggi variabel independen memberikan dampak terhadap variabel tersebut. Nilai R-square 0.991 yang berarti berarti 99% variabel yang dapat mempengaruhi adalah kepemimpinan transformasional (X1), daya juang (X2), kecercasan emosional (X3), dan sisanya 1% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar model penelitian ini.

#### 6. 4.5 Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan fitur bootstrapping pada SmartPLS. Nilai statistik yang diperoleh akan menjelaskan diterima atau tidaknya hipotesis yang diuji dalam penelitian. Hipotesis dapat diterima (pengaruh signifikan) apabila nilai t-statistic  $> 1.65$  serta memiliki nilai p-value yang  $< 0.05$  dan melihat arah hubungan pada nilai original sample pada path coefficients.

**Tabel 17**  
**Uji Hipotesis**

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistik (O/STDEV)	P values	Hipotesis
Daya Juang (X2) -> Kepuasan Kerja (Y)	0.342	0.372	0.074	4.647	0.001	Hipotesis Diterima
Kecerdasan Emosional (X3) -> Kepuasan Kerja (Y)	-0.064	-0.092	0.072	0.884	0.377	Hipotesis Ditolak
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Kepuasan Kerja (Y)	0.744	0.747	0.070	1.613	0.033	Hipotesis Diterima

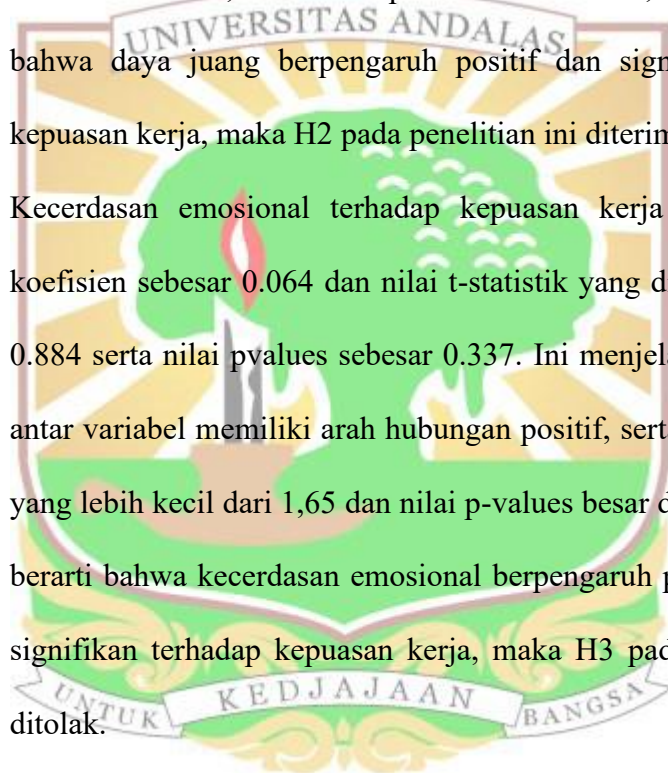
Dari tabel berikut dapat ditentukan hasil sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja memiliki nilai koefisien sebesar 0.774 dan nilai t-statistik yang diperoleh sebesar 1.613 serta nilai pvalues sebesar 0.033. Ini menjelaskan hubungan antar variabel memiliki arah hubungan positif, serta nilai t-statistik yang lebih besar dari 1,65 dan nilai p-values kecil dari 0,05. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional



berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, maka H1 pada penelitian ini diterima.

2. Daya Juang terhadap kepuasan kerja memiliki nilai koefisien sebesar 0.342 dan nilai t-statistik yang diperoleh sebesar 4.647 serta nilai p-values sebesar 0.001. Ini menjelaskan hubungan antar variabel memiliki arah hubungan positif, serta nilai t-statistik yang lebih besar dari 1,65 dan nilai p-values kecil dari 0,05. Hal ini berarti bahwa daya juang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, maka H2 pada penelitian ini diterima.
3. Kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja memiliki nilai koefisien sebesar 0.064 dan nilai t-statistik yang diperoleh sebesar 0.884 serta nilai pvalues sebesar 0.337. Ini menjelaskan hubungan antar variabel memiliki arah hubungan positif, serta nilai t-statistik yang lebih kecil dari 1,65 dan nilai p-values besar dari 0,05. Hal ini berarti bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, maka H3 pada penelitian ini ditolak.



#### 7. 4.6 Pembahasan Hasil Uji Hipotesis

Bagian ini menjelaskan mengenai hasil dari pengujian pengaruh antar variabel dalam penelitian, yaitu pengaruh variabel kepemimpinan transformasional (X1), daya juang (X2), dan kecerdasan emosional (X3) terhadap kepuasan kerja (Y). Tabel berikut menunjukkan rangkuman dan menguraikan hasil pengujian hipotesis penelitian yang telah dilakukan:

**Tabel 18**  
**Hasil Pengujian Hipotesis**

<b>Hipotesis</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Keterangan</b>
H1: Kepemimpinan Transformasional (X1) diduga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y).	Kepemimpinan Transformasional (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y).	H1 Diterima
H2: Daya Juang (X2) diduga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y).	Daya Juang (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y).	H2 Diterima
H3: Kecerdasan Emosional (X3) diduga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y).	Kecerdasan Emosional (X3) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y).	H3 Ditolak

#### **4.6.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil pengujian pada penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, yang melibatkan inspirasi, motivasi, dan pemberdayaan anggota tim, dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan yang mampu membangkitkan semangat dan memberikan visi yang jelas kepada karyawan akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis, serta meningkatkan keterlibatan dan komitmen mereka terhadap organisasi.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja telah menjadi topik penelitian yang menarik bagi para ahli dalam ilmu manajemen dan psikologi organisasi. Menurut penelitian sebelumnya, gaya kepemimpinan transformasional, yang ditandai oleh kepedulian terhadap pengembangan bawahan,

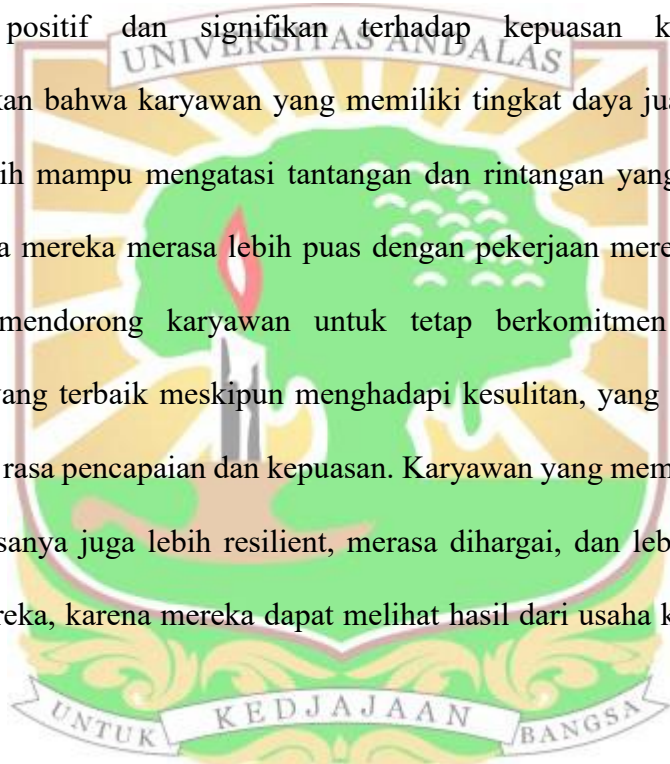
motivasi, dan visi yang inspiratif, telah terbukti memiliki pengaruh positif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Bernard M. Bass (2014), mengemukakan bahwa pemimpin transformasional mampu menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi, membangkitkan semangat, dan memberikan rasa kepuasan kepada bawahan. Hal ini dapat dibuktikan dengan pernyataan X1.7 “Pemimpin/Manajer saya selalu meningkatkan kemampuan di dalam perusahaan” dengan perolehan rata-rata 45,15. Nilai tersebut menunjukkan bahwa karyawan pada PT. PLN (Persero) UNIT LAYANAN PELANGGAN Kuranji merasa bahwa pemimpin mereka terus berupaya untuk mengembangkan kemampuan diri dalam lingkungan perusahaan, yang merupakan karakteristik penting dari kepemimpinan transformasional. Pemimpin yang fokus pada pengembangan diri dan kemampuan timnya tidak hanya meningkatkan efektivitas operasional, tetapi juga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dengan adanya dukungan dari pemimpin yang berorientasi pada peningkatan kemampuan, karyawan merasa dihargai dan lebih termotivasi untuk berkontribusi, yang pada akhirnya berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja mereka.

Selain itu, kepemimpinan transformasional juga mendorong terbentuknya hubungan yang lebih kuat antara pemimpin dan karyawan, di mana pemimpin tidak hanya berfokus pada tugas-tugas sehari-hari tetapi juga memperhatikan kebutuhan emosional dan profesional bawahan. Dengan memberikan umpan balik yang konstruktif dan kesempatan untuk berkembang, pemimpin dapat meningkatkan rasa percaya diri dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka. Hal ini sejalan dengan teori motivasi Herzberg (2019) yang mengemukakan bahwa faktor-faktor

motivator, seperti pencapaian dan pengakuan, dapat meningkatkan kepuasan kerja. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional yang mendukung pengembangan karier dan pengakuan terhadap pencapaian individu di tempat kerja sangat berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memuaskan bagi karyawan.

#### **4.6.2 Pengaruh Daya Juang terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil pengujian dari penelitian ini menunjukkan bahwa daya juang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan yang memiliki tingkat daya juang yang tinggi cenderung lebih mampu mengatasi tantangan dan rintangan yang ada di tempat kerja, sehingga mereka merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Daya juang yang tinggi mendorong karyawan untuk tetap berkomitmen dan berusaha memberikan yang terbaik meskipun menghadapi kesulitan, yang pada gilirannya meningkatkan rasa pencapaian dan kepuasan. Karyawan yang memiliki daya juang yang kuat biasanya juga lebih resilient, merasa dihargai, dan lebih puas dengan kontribusi mereka, karena mereka dapat melihat hasil dari usaha keras yang telah dilakukan.



Daya juang adalah kemampuan seseorang untuk mengatasi tantangan dan kesulitan dalam kehidupan, baik di lingkungan profesional maupun pribadi. Menurut para ahli, individu dengan daya juang yang tinggi cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi karena mereka mampu menghadapi tekanan dan hambatan dengan lebih efektif. Penelitian oleh Li et al. (2023) menemukan bahwa karyawan yang memiliki daya juang yang tinggi lebih mampu mengelola stres di tempat kerja, sehingga mereka cenderung merasa lebih puas



dengan pekerjaan mereka. Hal ini diperkuat dengan pernyataan X2.4 “Saya dapat mengetahui jangkauan dan melihat dampak sebuah masalah dan mencari penyelesaiannya.” Dengan perolehan rata-rata 47,92. Nilai tersebut menunjukkan bahwa karyawan di PT. PLN (Persero) UNIT LAYANAN PELANGGAN Kuranji merasa memiliki kemampuan yang baik dalam mengidentifikasi masalah serta mencari solusi yang efektif, yang merupakan refleksi dari daya juang mereka dalam menghadapi tantangan. Kemampuan ini tidak hanya membantu mereka dalam menyelesaikan masalah yang ada, tetapi juga mengurangi stres yang muncul akibat kesulitan, sehingga meningkatkan rasa puas terhadap pekerjaan mereka. Karyawan dengan daya juang yang tinggi cenderung lebih optimis dan proaktif dalam mengatasi hambatan, yang pada akhirnya menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan mendukung tercapainya kepuasan kerja yang lebih tinggi. Dengan begitu, daya juang yang tinggi tidak hanya berkontribusi pada penyelesaian masalah, tetapi juga memperkuat rasa percaya diri dan keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja mereka secara keseluruhan.

Menurut Duckworth (2016), yang mengemukakan bahwa daya juang adalah kombinasi dari ketekunan dan hasrat untuk mencapai tujuan jangka panjang, individu dengan tingkat daya juang yang tinggi akan terus berusaha meskipun menghadapi kegagalan atau hambatan. Pendapat ini sejalan dengan temuan penelitian ini, yang menunjukkan bahwa karyawan dengan daya juang yang tinggi memiliki ketekunan dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka, bahkan dalam kondisi sulit. Hal ini membuktikan bahwa selain kemampuan teknis, daya juang memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung,



di mana karyawan merasa lebih terlibat dan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi. Karyawan yang memiliki ketekunan dan semangat untuk terus maju cenderung merasa lebih puas karena mereka melihat hasil positif dari upaya mereka, yang berkontribusi pada kesejahteraan dan motivasi mereka di tempat kerja.

#### **4.6.3 Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil pengujian dari penelitian ini menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Meskipun kecerdasan emosional dapat membantu karyawan dalam mengelola emosi mereka serta berinteraksi dengan rekan kerja secara lebih efektif, pengaruhnya terhadap kepuasan kerja tidak cukup kuat untuk mencapai tingkat signifikansi yang diharapkan. Hal ini mungkin disebabkan oleh berbagai faktor eksternal yang memengaruhi kepuasan kerja, seperti kondisi organisasi, beban kerja, atau dukungan manajerial, yang mungkin lebih dominan dalam mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, meskipun kecerdasan emosional berperan dalam meningkatkan hubungan interpersonal dan mengurangi stres di tempat kerja, faktor-faktor lain masih memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan.

Menurut Robbins (2016), Kepuasan Kerja memiliki hubungan erat dengan sikap individu mengenai pekerjaannya. Individu yang memiliki tingkat Kepuasan Kerja yang tinggi akan memberikan sikap dan perilaku yang positif terhadap pekerjaannya, sedangkan individu yang memiliki tingkat Kepuasan Kerja yang rendah atau merasa tidak puas dengan pekerjaannya cenderung memberikan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya. Kemudian, Kepuasan Kerja dapat diperoleh

jika individu mendapatkan imbalan sesuai keinginan dan harapan yang dimilikinya. Selanjutnya, menurut Mathias dan Jackson (2016), Kepuasan Kerja merupakan perasaan positif yang didapatkan berdasarkan hasil evaluasi pengalaman kerja. Hal ini diperkuat dengan pernyataan X3.2 “Saya dapat mengekspresikan emosi saya”. Dengan nilai rata-rata tertinggi yaitu 42,94. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan pada PT. PLN (Persero) UNIT LAYANAN PELANGGAN Kuranji yang merasa dapat mengekspresikan emosi mereka dengan bebas di tempat kerja cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Ketika karyawan dapat mengungkapkan perasaan mereka secara terbuka dan tanpa rasa takut akan penilaian, mereka merasa lebih dihargai dan diterima, yang pada gilirannya akan meningkatkan kesejahteraan mereka secara keseluruhan. Karyawan yang memiliki kebebasan emosional di tempat kerja sering kali merasa lebih puas karena mereka dapat menjalani hubungan yang lebih baik dengan rekan kerja dan atasan, serta lebih mudah beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan. Dengan demikian, faktor emosional yang positif seperti kemampuan untuk mengekspresikan perasaan, berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan.

Selain itu, kemampuan untuk mengekspresikan emosi dengan sehat juga berkaitan dengan aspek kecerdasan emosional, yang memungkinkan karyawan untuk mengelola perasaan mereka dengan lebih baik, berinteraksi dengan lebih efektif, dan mengurangi potensi konflik. Hal ini mengarah pada lingkungan kerja yang lebih harmonis, di mana karyawan merasa lebih nyaman dan termotivasi. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Goleman (2015), kecerdasan emosional

memainkan peran penting dalam membangun hubungan yang positif di tempat kerja, yang selanjutnya berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja. Dengan adanya dukungan untuk mengungkapkan emosi secara terbuka, karyawan merasa lebih terhubung dengan kolega dan atasan mereka, yang menciptakan iklim kerja yang lebih produktif dan memuaskan. Oleh karena itu, perusahaan yang memfasilitasi ekspresi emosional yang sehat berpotensi meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan secara signifikan.

Namun demikian, penting untuk dicatat bahwa meskipun ekspresi emosional yang sehat dan kecerdasan emosional memberikan kontribusi positif terhadap suasana kerja yang kondusif, hal tersebut tidak selalu secara langsung meningkatkan kepuasan kerja jika tidak diiringi dengan pemenuhan aspek-aspek lain yang lebih bersifat struktural. Misalnya, kebijakan perusahaan yang adil, peluang pengembangan karier, kompensasi yang memadai, serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi merupakan faktor-faktor yang sering kali memiliki pengaruh yang lebih nyata terhadap persepsi karyawan terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu, pendekatan yang menyeluruh dan tepat akan sangat diperlukan dalam meningkatkan kepuasan kerja, yakni dengan tidak hanya fokus pada pengembangan aspek emosional individu, tetapi juga dengan menciptakan sistem kerja yang mendukung kebutuhan dan harapan karyawan secara menyeluruh.