

Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Perumahan Rakyat Dan Kawasan Permukiman Serta Pertanahan Kota Surabaya Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening

Ismet Jumeydi Papeo¹, Joko Suyono², Amrun Rosyid³, Damarsari Ratnasahara Elisabeth⁴

^{1,2,3} Universitas Narotama Surabaya, Indonesia

⁴ STIE Mahardika Surabaya, Indonesia

Korespondensi: joko.suyono@narotama.ac.id

Doi: 10.29138/jkis.v4i1.91

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman serta Pertanahan Kota Surabaya, dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai tetap di dinas tersebut sebanyak 75 orang, dengan metode pengambilan sampel jenuh. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang diolah menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) dengan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Selain itu, komitmen organisasi dan kepemimpinan juga berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, yang pada gilirannya memediasi pengaruh keduanya terhadap kepuasan kerja pegawai. Temuan ini memberikan implikasi penting bagi pengembangan kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia di instansi pemerintah agar dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan memanfaatkan komitmen organisasi, kepemimpinan efektif, dan motivasi kerja yang kondusif.

Kata Kunci: Komitmen Organisasi, Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Dinas Perumahan Rakyat

1. PENDAHULUAN

Kepuasan kerja pegawai merupakan faktor kunci dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi. Dalam konteks Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman serta Pertanahan Kota Surabaya, pemahaman terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja mereka menjadi sangat penting. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun, peran motivasi kerja sebagai variabel intervening masih belum banyak diteliti dalam konteks ini.

Pegawai di Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman serta Pertanahan memiliki peran strategis dalam mengelola dan mengembangkan sektor perumahan dan pertanahan di kota Surabaya. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah pengetahuan tersebut dengan menguji pengaruh komitmen organisasi dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai, dengan mempertimbangkan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Diharapkan hasil dari penelitian ini dapat memberikan wawasan yang lebih dalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai di sektor tersebut, sehingga

dapat memberikan masukan bagi pengembangan kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif di Dinas terkait.

Kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam produktivitas dan kinerja pegawai. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti komitmen organisasi dan kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun, peran motivasi kerja sebagai variabel intervening masih belum banyak diteliti, khususnya dalam konteks Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman serta Pertanahan. Pegawai di Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman serta Pertanahan memiliki peran strategis dalam mengelola dan mengembangkan sektor perumahan dan pertanahan di kota Surabaya. Oleh karena itu, pemahaman terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja mereka sangat penting untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan kinerja mereka.

Fenomena kepuasan kerja Pegawai di Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman serta Pertanahan bagi pelayanan masyarakat mencakup sebuah keseimbangan yang penting antara kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat dan kepuasan kerja para pegawai yang bertanggung jawab atas pelayanan tersebut. Sebagai garda terdepan dalam mengelola perumahan, permukiman, dan pertanahan, kepuasan kerja para pegawai memiliki implikasi yang sangat besar pada efektivitas dan efisiensi operasional, inovasi layanan, serta hubungan mereka dengan masyarakat yang dilayani.

Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi dan lebih termotivasi untuk memberikan layanan yang berkualitas kepada masyarakat. Mereka akan berupaya untuk memastikan proses-proses administratif dan teknis berjalan dengan lancar dan efisien, sehingga menghasilkan pelayanan yang lebih cepat, akurat, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Di samping itu, kepuasan kerja juga menjadi kunci untuk inovasi dan perbaikan berkelanjutan dalam layanan publik. Pegawai yang merasa dihargai dan termotivasi cenderung lebih kreatif dalam mencari solusi untuk meningkatkan kualitas layanan yang mereka berikan. Hal ini memungkinkan Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman serta Pertanahan untuk terus beradaptasi dengan perubahan dan memenuhi tuntutan masyarakat yang semakin kompleks.

Namun, ketidakpuasan kerja juga dapat membawa dampak negatif yang signifikan. Stres yang tinggi, ketidakpuasan, dan kurangnya motivasi dapat mengakibatkan penurunan kinerja, konflik internal, dan ketidakmampuan untuk memberikan layanan yang memadai kepada masyarakat. Oleh karena itu, pemahaman dan pengelolaan kepuasan kerja para pegawai menjadi kunci bagi Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman serta Pertanahan untuk menjaga kelancaran operasional dan meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

Robbins dan Judge (2017) secara spesifik mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif seseorang atas pekerjaannya yang diperoleh dari suatu evaluasi terhadap karakteristik kepuasan itu sendiri. Perasaan positif ini umumnya identik dengan rasa bahagia dan nyaman karena harapan seseorang dari pekerjaannya telah banyak terpenuhi. Kepuasan kerja merupakan sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Sikap terhadap pekerjaan ini merupakan hasil dari sejumlah sikap khusus individu terhadap faktor-faktor dalam pekerjaan, penyesuaian diri individu, dan hubungan sosial individu di luar pekerjaan sehingga menimbulkan sikap umum individu terhadap pekerjaan yang dihadapinya.

Dari beberapa penelitian terdahulu terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai antara lain adalah komitmen organisasi (Setiawan, 2020; Renyut, 2017; Dewi, 2022), kepemimpinan (Hendrik et al, 2023; Iman dan Lestari, 2019; Palupi et al, 2017; Pratama, et al, 2022; Suprpta, et al, 2015), dan motivasi kerja (Bagajjo, et al, 2021; Carvalho, 2020; Diantari, 2023; Kurniawan, et al, 2021; Raisal, et al, 2021; Ahmed, et al, 2010).

Menurut Rachmawati (2020), komitmen organisasi merujuk pada sikap yang menunjukkan kesetiaan karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Ini adalah suatu

proses yang berkesinambungan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatian dan keterlibatan terhadap keberhasilan serta kebaikan organisasi tersebut. Hubungan yang erat terjadi antara komitmen organisasi dan partisipasi dalam pekerjaan, yang mencakup seberapa besar seseorang bersedia menginvestasikan waktu, bakat, dan energi dalam pekerjaannya serta melihatnya sebagai bagian yang vital dalam kehidupan mereka. Komitmen karyawan memiliki dampak yang signifikan karena memengaruhi berbagai hal, seperti tingkat pergantian karyawan, keterlambatan, absensi, dan keinginan untuk berpindah (mutasi) ke tempat kerja lain. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja optimal. Karena itu, komitmen ini dianggap sangat penting dalam konteks organisasi, terutama di tempat-tempat di mana kehadiran dan dedikasi karyawan memainkan peran krusial dalam mencapai tujuan organisasi.

Hasibuan (2016) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan sehingga mereka bersedia bekerja dengan penuh motivasi dan secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan strategi yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk memengaruhi perilaku anggota timnya, sehingga mereka termotivasi untuk bekerja dengan produktivitas yang tinggi guna mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi. Ini melibatkan berbagai teknik komunikasi, bimbingan, dan pengarahan yang bertujuan untuk memotivasi anggota tim agar terlibat secara efektif dalam mencapai visi dan misi perusahaan. Dengan menggunakan kecerdasan emosional dan pengetahuan tentang kebutuhan dan aspirasi individu, seorang pemimpin mampu membentuk hubungan yang kuat dan memberdayakan anggota tim untuk meraih prestasi yang optimal. Seorang pemimpin yang efektif mampu menginspirasi pegawai dengan visi dan tujuan organisasi. Mereka juga memberikan bimbingan yang diperlukan untuk membantu pegawai mencapai potensi maksimal mereka.

Robbins (2018) menjelaskan bahwa motivasi kerja adalah dorongan atau kesiapan seseorang untuk memberikan usaha maksimal guna mencapai tujuan organisasi. Motivasi ini muncul dari keyakinan bahwa usaha yang dilakukan akan membawa manfaat, tidak hanya bagi kesuksesan organisasi, tetapi juga untuk memenuhi kebutuhan dan aspirasi individu. Dengan demikian, peran motivasi kerja tidak hanya terbatas pada mendorong karyawan untuk bekerja keras, tetapi juga pada pembangunan hubungan yang erat antara tujuan organisasi dan kepentingan pribadi karyawan. Motivasi kerja tidak hanya berfungsi sebagai pemicu eksternal, melainkan juga sebagai dorongan internal yang mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi secara positif dan kreatif. Peran motivasi kerja menjadi sangat penting dalam dinamika suatu organisasi, menunjukkan bahwa setiap anggota tim perlu menunjukkan tingkat motivasi kerja yang optimal. Motivasi kerja menjadi pendorong utama di balik dedikasi seorang karyawan untuk menjalankan tugas-tugasnya dengan semangat, memberikan upaya maksimal, dan mengaktifkan seluruh potensinya untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif. Seorang karyawan yang didorong oleh motivasi kerja yang kuat merespons tugas-tugasnya bukan hanya sebagai tanggung jawab rutin, tetapi juga sebagai kesempatan untuk mencapai tujuan yang memberikan makna dan memenuhi kebutuhan pribadi.

Seperti dijelaskan sebelumnya bahwa terdapat penelitian-penelitian sebelumnya yang membuktikan pengaruh komitmen organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai (karyawan) akan tetapi masih terdapat kesenjangan (research gap) penelitian dimana kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Ali, et al, 2018; Dewi, 2017; Pally dan Septyarini, 2022) sehingga membuka peluang untuk melakukan penelitian lebih lanjut. Oleh karenanya penulis tertarik untuk melakukan penelitian lanjutan dengan memfokuskan pada topik "Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Perumahan Rakyat Dan Kawasan Permukiman Serta Pertanahan Kota Surabaya Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening."

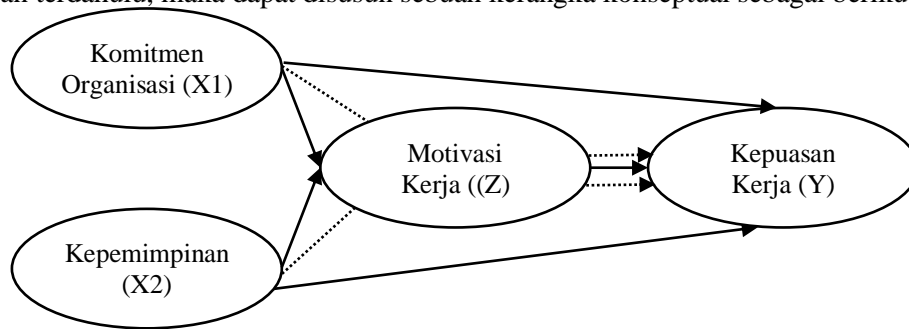
Tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Perumahan Rakyat Dan Kawasan Permukiman Serta Pertanahan Kota Surabaya.

2. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Perumahan Rakyat Dan Kawasan Permukiman Serta Pertanahan Kota Surabaya.
3. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Perumahan Rakyat Dan Kawasan Permukiman Serta Pertanahan Kota Surabaya.
4. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Perumahan Rakyat Dan Kawasan Permukiman Serta Pertanahan Kota Surabaya.
5. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Perumahan Rakyat Dan Kawasan Permukiman Serta Pertanahan Kota Surabaya.
6. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Perumahan Rakyat Dan Kawasan Permukiman Serta Pertanahan Kota Surabaya dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening.
7. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Perumahan Rakyat Dan Kawasan Permukiman Serta Pertanahan Kota Surabaya dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening.

2. KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

Berdasarkan latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan, dan manfaat penelitian, serta kajian pustaka yang telah dijelaskan sebelumnya, dan dengan merujuk pada hasil penelitian terdahulu, maka dapat disusun sebuah kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Keterangan:

————— : pengaruh parsial

..... : pengaruh simultan dan dominan

Hubungan antar variabel yang terbentuk dalam penelitian ini adalah:

1) Pengaruh Komitmen Organisaasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Penelitian tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu antara lain oleh Setiawan (2020), Renyut (2017), Dewi (2022). Hasil penelititan mereka membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai (karyawan). Dengan demikian dapat dibuat suatu hipotesis sebagai berikut:

H1: Komitmen organisasi berpenaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

2) Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Penelitian tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai (karyawan) telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu antara lain oleh Hendrik et al (2023), Iman dan Lestari (2019), Palupi et al (2017), Pratama, et al (2022) dan Suprpta, et al (2015).. Hasil penelititan mereka membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai (karyawan). Dengan demikian dapat dibuat suatu hipotesis sebagai berikut:

H2: Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

3) Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Motivasi Kerja

Penelitian tentang komitmen organisasi terhadap motivasi kerja telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu antara lain oleh Farida, et al (2016), Fatikasari, et al (2020), Hadiwijaya dan Hanafi (2013), Rafa’I, et al (2023), . Hasil penelitian mereka membuktikan

bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja. Dengan demikian dapat dibuat suatu hipotesis sebagai berikut:

H3: Komitmen organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja.

4) Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja

Penelitian tentang kepemimpinan terhadap motivasi kerja telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu antara lain oleh Hanifah, et al (2014), Iman dan Lestari (2019), Ismael (2023), Saputra dan Sopiah (2021). Hasil penelitian mereka membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja. Dengan demikian dapat dibuat suatu hipotesis sebagai berikut:

H4: Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja.

5) Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Penelitian tentang motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai (karyawan) telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu, antara lain oleh Bagajjo, et al (2021), Carvalho (2020), Diantari (2023), Kurniawan, et al (2021), Raisal, et al (2021), dan Ahmed, et al (2010). Hasil penelitian ini membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai (karyawan). Dengan demikian dapat dibuat suatu hipotesis sebagai berikut:

H5: Motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai

6) Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening.

Penelitian tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu antara lain oleh Setiawan (2020), Renyut (2017), Dewi (2022). Hasil penelitian mereka membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai (karyawan). Sedangkan penelitian tentang pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai (karyawan) telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu, antara lain oleh Bagajjo, et al (2021), Carvalho (2020), Diantari (2023), Kurniawan, et al (2021), Raisal, et al (2021), dan Ahmed, et al (2010). Hasil penelitian ini membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai (karyawan). Dengan demikian dapat dibuat suatu hipotesis sebagai berikut:

H6: Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening.

7) Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening.

Penelitian tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai (karyawan) telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu antara lain oleh Hendrik et al (2023), Iman dan Lestari (2019), Palupi et al (2017), Pratama, et al (2022) dan Suprpta, et al (2015).. Hasil penelitian mereka membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai (karyawan). Sedangkan penelitian tentang motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai (karyawan) telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu, antara lain oleh Bagajjo, et al (2021), Carvalho (2020), Diantari (2023), Kurniawan, et al (2021), Raisal, et al (2021), dan Ahmed, et al (2010). Hasil penelitian ini membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai (karyawan). Dengan demikian dapat dibuat suatu hipotesis sebagai berikut:

H7: Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening.

3. METODE

Metode penelitian dalam tesis ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang berfokus pada pengumpulan dan analisis data dalam bentuk angka untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Penelitian dilakukan pada pegawai tetap Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman serta Pertanahan Kota Surabaya, dengan jumlah populasi sebanyak 75 orang. Karena jumlah populasi kurang dari 100, seluruh populasi dijadikan sampel penelitian dengan teknik sampel jenuh, sehingga data yang diperoleh benar-benar mewakili kondisi populasi.

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner tertutup yang menggunakan skala Likert lima poin, di mana responden diminta untuk memberikan jawaban yang mencerminkan tingkat persetujuan terhadap berbagai pernyataan yang berkaitan dengan komitmen organisasi, kepemimpinan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja.

Dalam pengolahan dan analisis data, digunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) dengan Partial Least Square (PLS) sebagai teknik analisis. Model PLS SEM ini membantu menguji hubungan kausal antar variabel laten dengan cara mengestimasi parameter dan menguji signifikansi hubungan tersebut menggunakan nilai T-Statistic dan P-Values dari proses bootstrapping. Analisis dimulai dengan pengujian outer model untuk menilai validitas dan reliabilitas indikator yang membentuk setiap variabel melalui uji konvergen validitas, diskriminan validitas, composite reliability, dan Cronbach's alpha. Selanjutnya, inner model dianalisis untuk menguji hubungan antar variabel laten, termasuk koefisien determinasi (R-Square), nilai predictive relevance (Q-Square), serta pengujian hipotesis menggunakan uji t dengan batas signifikansi p-value < 0,05. Pengumpulan data juga melibatkan data sekunder yang mendukung analisis dan interpretasi hasil penelitian. Dengan metode ini, penelitian bertujuan mendapatkan gambaran empiris yang valid dan reliabel terkait pengaruh komitmen organisasi dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening di Dinas terkait.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil

1. Deskripsi Variabel Penelitian

Tabel 1. Deskripsi variabel penelitian

Variabel	Indikator Utama	Rata-rata Skor	Keterangan Nilai
Komitmen Organisasi	Rasa bangga terhadap pekerjaan, loyalitas pada organisasi, tanggung jawab, inspirasi kerja, kesesuaian nilai pribadi dan organisasi	4,08	Tinggi: Pegawai memiliki tingkat komitmen yang baik dan positif terhadap organisasi
Kepemimpinan	Kemampuan membina kerja sama, efektivitas, kepemimpinan partisipatif, delegasi tugas dan wewenang	3,97	Baik: Gaya kepemimpinan yang diterapkan efektif dan mendukung karyawan
Motivasi Kerja	Dorongan mencapai target, antusiasme kerja, tanggung jawab terhadap tugas	4,41	Sangat tinggi: Pegawai sangat termotivasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab
Kepuasan Kerja	Kepuasan terhadap pekerjaan, kesesuaian gaji dengan kontribusi, promosi, pengawasan, hubungan dengan rekan kerja	3,67	Tinggi: Pegawai merasa puas dengan aspek-aspek pekerjaan dan lingkungan kerjanya

Sumber: Olahan Peneliti, 2025

Tabel 1 menggambarkan deskripsi variabel penelitian yang meliputi Komitmen Organisasi, Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja. Secara umum, hasil penilaian menunjukkan bahwa pegawai memiliki komitmen organisasi yang tinggi (rata-rata skor 4,08), tercermin dari rasa bangga, loyalitas, tanggung jawab, serta kesesuaian nilai pribadi dengan organisasi. Kepemimpinan dinilai baik (skor 3,97), yang berarti gaya kepemimpinan cukup efektif, partisipatif, dan mampu mendukung kerja sama. Variabel motivasi kerja memperoleh skor tertinggi, yaitu 4,41 (sangat tinggi), menandakan pegawai memiliki dorongan kuat untuk mencapai target dan melaksanakan tanggung jawab dengan antusias. Sementara itu, kepuasan kerja berada pada kategori tinggi dengan skor 3,67, menunjukkan bahwa pegawai cukup puas terhadap pekerjaan, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, dan hubungan kerja. Secara keseluruhan, hasil ini mencerminkan kondisi pegawai yang cukup positif dalam hal komitmen, kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja.

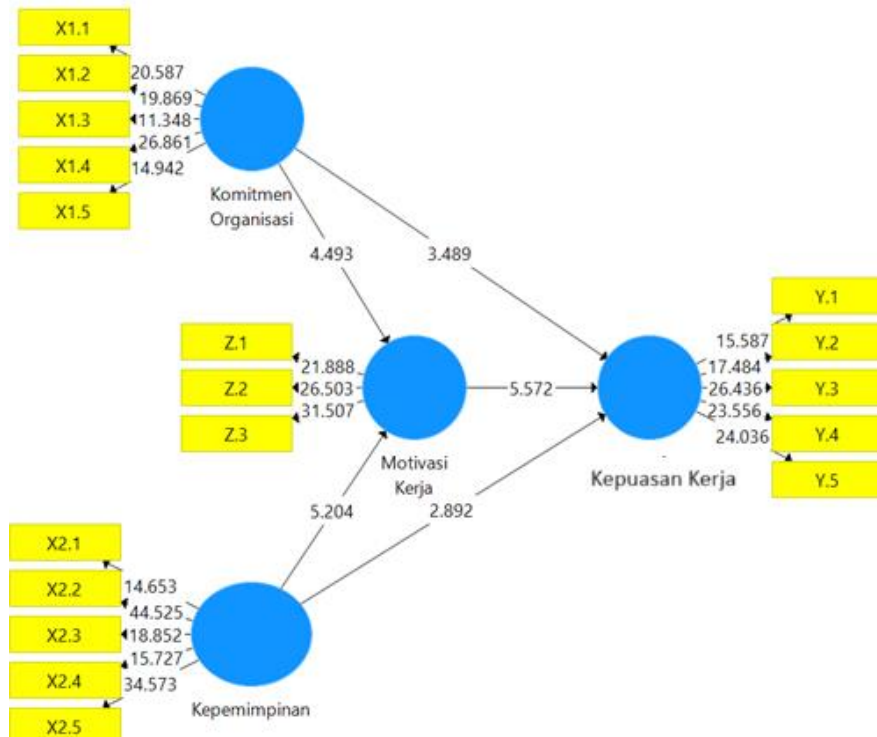
2. Outer Model

Evaluasi Outer Model dalam penelitian ini meliputi pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, reliabilitas komposit, dan Cronbach Alpha. Pada validitas konvergen, seluruh indikator pada variabel Komitmen Organisasi, Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja memiliki nilai faktor muatan luar (outer loading) di atas 0,5, dengan nilai tertinggi mencapai 0,893 dan terendah 0,748, sehingga seluruh indikator dianggap valid dan layak digunakan dalam analisis lebih lanjut.

Pengujian validitas diskriminan menggunakan nilai cross loading menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai cross loading tertinggi pada variabel asalnya dibandingkan variabel lain, mengindikasikan validitas diskriminan yang baik. Selain itu, nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk semua variabel juga lebih dari 0,5, memperkuat kesimpulan validitas diskriminan yang memadai.

Pada aspek reliabilitas, nilai Composite Reliability semua variabel melebihi ambang batas 0,6, dengan nilai tertinggi 0,922 dan terendah 0,885, menandakan bahwa indikator-indikator tersebut reliabel mengukur variabelnya. Nilai Cronbach Alpha dari masing-masing variabel juga di atas 0,7 yang menunjukkan konsistensi internal yang baik, sehingga keseluruhan indikator pada variabel penelitian memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi dan dapat dipercaya untuk analisis lanjut.

3. Inner Model



Gambar 1. Inner Model

a. Uji Keباikan Model (*Goodness of Fit*)

Penilaian *goodness of fit* diketahui dari nilai *coefficient determination* (*R-Square*) dan *Q-Square*. Mengacu pada hasil olah data yang dilakukan dengan menggunakan program smartPLS 3.0, diperoleh nilai *R-Square* sebagai berikut:

Tabel 2. Nilai R-Square

Variabel	Nilai R-Square
Motivasi Kerja	0,659
Kepuasan Kerja	0,758

Sumber Data : Hasil Olahdata PLS 2024

Sesuai dengan data pada tabel 2, dapat diketahui bahwa nilai *R-Square* untuk variabel Motivasi Kerja adalah 0,659. Perolehan nilai tersebut menjelaskan bahwa presentase besarnya Motivasi Kerja dapat dijelaskan oleh Komitmen Organisasi, dan Kepemimpinan, sebesar 75,8%. Kemudian untuk nilai *R-Square* yang diperoleh variabel Kepuasan Kerja sebesar 0,758. Nilai tersebut menjelaskan bahwa Kepuasan kerja pegawai dapat dijelaskan oleh Komitmen Organisasi, Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja sebesar 75,8%.

Evaluasi kesesuaian model dapat diperoleh melalui penilaian nilai Q-Square. Q-Square memiliki konsep yang mirip dengan koefisien determinasi (R-Square) pada analisis regresi, di mana kenaikan nilai Q-Square menunjukkan peningkatan kecocokan model dengan data. Berikut adalah hasil perhitungan nilai Q-Square yang telah dilakukan:

Tabel 3. Nilai Q Square

Variabel	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Motivasi Kerja	225,000	122,148	0,457
Kepuasan Kerja	375,000	182,386	0,514

Sumber Data : Hasil Olahdata PLS 2024

Berdasar data tabel 3, dapat diketahui bahwa nilai *Q-Square* variabel Motivasi Kerja sebesar 0,457, dan variabel Kepuasan kerja pegawai sebesar 0,514. Nilai *Q-Square* lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model memiliki nilai *predictive relevance*. Dengan demikian, dari hasil tersebut maka model penelitian ini bisa dinyatakan telah mempunyai *goodness of fit* yang baik.

4. Uji Hipotesis

Mengacu pada analisis data yang telah dilakukan, hasilnya dapat digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini. Uji hipotesis dilakukan dengan mengevaluasi nilai T-Statistics dan P-Values. Hipotesis penelitian dapat dianggap diterima jika P-Values < 0,05, sesuai dengan pandangan Yamin dan Kurniawan (2011). Berikut adalah hasil uji hipotesis yang diperoleh dalam penelitian ini melalui inner model.

Tabel 4. Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Hipotesis	Pengaruh	Original Sample	T-statistics	P-Values	Keputusan
H1	Komitmen Organisasi → Kepuasan Kerja	0,272	3,489	0,001	Diterima
H2	Kepemimpinan → Kepuasan Kerja	0,218	2,893	0,004	Diterima
H3	Komitmen Organisasi → Motivasi Kerja	0,402	4,493	0,000	Diterima
H4	Kepemimpinan → Motivasi Kerja	0,474	5,204	0,000	Diterima
H5	Motivasi Kerja → Kepuasan Kerja	0,460	5,572	0,000	Diterima

Sumber Data : Hasil Olahdata PLS 2024

Tabel 5. Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh	Original Sample	T-statistics	P-Values	Keputusan
Komitmen Organisasi → Motivasi Kerja → Kepuasan Kerja	0,185	3,169	0,002	Diterima
Kepemimpinan → Motivasi Kerja → Kepuasan Kerja	0,218	3,964	0,000	Diterima

Sumber Data : Hasil Olahdata PLS 2024

Berdasarkan hasil data pada tabel 4 dan 5 di atas, dapat diketahui bahwa dari tujuh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

- a. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja memiliki *P values* sebesar 0,010 atau lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut berarti variabel Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.
- b. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja memiliki *P values* sebesar 0,017 atau lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut berarti variabel Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.
- c. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Motivasi Kerja memiliki *P values* sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut berarti variabel Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Motivasi Kerja.
- d. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja memiliki *P values* sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut berarti variabel Kepemimpinan berpengaruh terhadap Motivasi Kerja.
- e. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja memiliki *P values* sebesar 0,001 atau lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut berarti variabel Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.
- f. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja memiliki *P values* sebesar 0,035 atau lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut berarti variabel Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pegawai Melalui Motivasi Kerja.
- g. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja memiliki *P values* sebesar 0,045 atau lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut berarti variabel Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja.

4.2 Pembahasan

1. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasar hasil pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Arah hubungan kedua variabel adalah positif, yang berarti kedua variabel berbanding lurus. Hasil tersebut menegaskan bahwa perubahan yang terjadi pada variabel Komitmen Organisasi akan diikuti oleh perubahan Kepuasan Kerja secara searah. Jika Komitmen Organisasi pegawai memadai maka Kepuasan Kerja tinggi. Sebaliknya, Komitmen Organisasi pegawai buruk akan membuat Kepuasan Kerja rendah.

Hasil penelitian yang menyatakan Komitmen Organisasi memengaruhi Kepuasan Kerja sesuai dengan teori yang menyatakan bahwa organisasi yang berhasil adalah yang memiliki individu-individu yang memiliki rasa bangga, loyal, dan mencurahkan seluruh kemampuannya untuk organisasi. Individu dengan Komitmen Organisasi yang tinggi akan mampu melaksanakan tugas-tugas mereka dengan baik, meningkatkan produktivitas, dan berkontribusi positif terhadap Kepuasan Kerja.

Penelitian tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu antara lain oleh Setiawan (2020), Renyut (2017), Dewi (2022). Hasil penelitian mereka membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai (karyawan).

Komitmen Organisasi pegawai memiliki peran yang sangat penting dalam membentuk kepuasan kerja yang tinggi. Pegawai yang memiliki Komitmen Organisasi yang tinggi cenderung memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap tujuan dan visi instansi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas dan daya saing organisasi di pasar.

Komitmen Organisasi pegawai juga menjadi kunci dalam membentuk Kepuasan Kerja. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi yang besar tidak hanya mampu menjalankan tugas mereka dengan baik, tetapi juga dapat menjadi agen perubahan ke arah positif organisasi. Komitmen organisasi yang dikelola dengan baik dapat menciptakan Kepuasan Kerja pegawai.

Komitmen Organisasi pegawai dapat memberikan kontribusi terhadap terciptanya Kepuasan Kerja. Pegawai yang merasa senang, bangga, loyal, dan setia kepada organisasi akan cenderung lebih puas dengan pekerjaannya, menciptakan suasana kerja yang positif. Komitmen organisasi yang baik dapat meningkatkan rasa puas pegawai.

Berdasar data deskripsi variabel dapat diketahui bahwa Kepuasan kerja dalam studi ini termasuk tinggi, yang berarti memiliki Kepuasan Kerja memadai. Hasil tersebut tidak terlepas dari kontribusi dari adanya rasa bangga, senang, loyal, setia, dan keseriusan pegawai yang masuk dalam kategori baik. Komitmen Organisasi karyawan yang tinggi mendorong Kepuasan Kerja tinggi.

2. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Mengacu pada hasil pengujian hipotesis dapat dinyatakan bahwa Kepemimpinan mempengaruhi Kepuasan Kerja. Arah hubungan kedua variabel menunjukkan positif, yang bermakna bahwa kedua variabel berbanding lurus. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa perubahan yang terjadi pada variabel Komitmen Organisasi berefek kepada Kepuasan Kerja secara berbanding lurus. Jika Kepemimpinan berjalan baik maka akan diikuti oleh Kepuasan Kerja yang tinggi. Sebaliknya, Kepemimpinan yang buruk akan berefek kepada buruknya Kepuasan Kerja Pegawai.

Hasil penelitian yang menyatakan Kepemimpinan mempengaruhi Kepuasan Kerja sesuai dengan teori yang menyatakan bahwa Kepemimpinan mencakup memotivasi, memberi inspirasi, mendorong, memberi contoh, memecahkan masalah. Teori Kepemimpinan menekankan bahwa Kepemimpinan berperan penting dalam membentuk kepuasan kerja. Organisasi yang memiliki pemimpin yang mampu menjalankan kepemimpinannya cenderung dapat membentuk Kepuasan Kerja. Kepemimpinan yang selaras dengan kebutuhan organisasi dan pegawai dapat membentuk Kepuasan Kerja.

Penelitian tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai (karyawan) telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu antara lain oleh Hendrik et al (2023), Iman dan Lestari (2019), Palupi et al (2017), Pratama, et al (2022) dan Suprpta, et al (2015).. Hasil penelitian mereka membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai (karyawan).

Kepemimpinan pegawai memiliki dampak yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Kekuatan pemimpin berperan penting dalam membentuk dinamika kepuasan kerja pegawai dalam organisasi. Pemimpin yang memotivasi, memberi contoh, membantu, menginspirasi dan dapat bekerja sama cenderung dapat menciptakan Kepuasan Kerja. Sebaliknya, kepemimpinan yang buruk dapat menyebabkan Kepuasan Kerja rendah.

Kemampuan memimpin karyawan merupakan faktor kunci dalam membentuk Kepuasan Kerja yang dinamis. Dalam lingkungan bisnis yang terus berubah, pemimpin dapat mendorong Kepuasan Kerja pegawai agar dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan memiliki dampak positif pada fleksibilitas dan keberlanjutan organisasi. Ketidakkampuan dalam memimpin menyebabkan pegawai tidak mampu beradaptasi.

Merujuk pada data deskripsi variabel dapat diketahui bahwa nilai rata-rata Kepuasan Kerja masuk dalam kategori baik. Hasil tersebut merupakan kontribusi dari Kepemimpinan yang termasuk dalam kategori baik. Kepemimpinan yang dicerminkan oleh adanya inspirasi, motivasi, contoh, teladan sikap akan menopang Kepuasan Kerja pegawai.

3. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Motivasi Kerja

Pengujian hipotesis menyatakan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Motivasi Kerja. Hubungan antara kedua variabel tersebut positif. Hasil itu menegaskan bahwa perubahan yang ada pada variabel Komitmen Organisasi akan berefek kepada perubahan variabel Motivasi Kerja secara searah. Apabila Komitmen Organisasi pegawai yang kuat maka akan berdampak pada peningkatan Motivasi Kerja pegawai. Namun, jika Komitmen Organisasi pegawai rendah maka Motivasi Kerja akan menurun.

Hasil penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh Komitmen Organisasi mempengaruhi Motivasi Kerja relevan dengan teori yang ada. Teori Komitmen Organisasi menekankan bahwa Motivasi Kerja pegawai sangat tergantung pada tingkat Komitmen Organisasi yang dimilikinya. Komitmen Organisasi mencakup komitmen afektif, normative, dan kontinuitas yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas pekerjaan dengan efektif. Pegawai yang memiliki Komitmen Organisasi yang relevan dengan tuntutan pekerjaannya cenderung mencapai Motivasi Kerja yang lebih tinggi. Oleh karena itu, pengembangan dan

peningkatan Komitmen Organisasi pegawai dapat meningkatkan Motivasi Kerja secara keseluruhan.

Penelitian tentang komitmen organisasi terhadap motivasi kerja telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu antara lain oleh Farida, et al (2016), Fatikasari, et al (2020), Hadiwijaya dan Hanafi (2013), Rafa'I, et al (2023), . Hasil penelitian mereka membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Komitmen Organisasi karyawan memiliki dampak yang signifikan terhadap Motivasi Kerja. Rasa bangga dan senang dalam bekerja secara langsung mempengaruhi Motivasi Kerja dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab mereka. Karyawan yang memiliki Komitmen Organisasi yang tinggi dalam bidang pekerjaan mereka cenderung bersemangat dalam menjalankan tugas.

Selanjutnya, Komitmen Organisasi karyawan juga berperan dalam memotivasi dan meningkatkan rasa percaya diri. Karyawan yang merasa bangga, dan setia dengan organisasi lebih mungkin termotivasi untuk mencapai tujuan pribadi dan organisasional. Kepuasan diri yang berasal dari pemahaman bahwa mereka memiliki rasa bangga pada organisasi yang diperlukan untuk sukses dapat merangsang semangat kerja dan dedikasi, menciptakan siklus positif yang berkontribusi pada Motivasi Kerja.

Komitmen Organisasi tidak hanya terbatas pada rasa bangga dan senang. Kesetiaan dan rasa memiliki kepada organisasi dalam menciptakan Motivasi Kerja. Pegawai yang setia dan serius karena ada kebanggaan akan termotivasi untuk memecahkan masalah, dan menjalankan tugas dengan efektif.

Selain itu, pengembangan Komitmen Organisasi pegawai melalui pelatihan dan pengembangan dapat membantu meningkatkan Motivasi Kerja secara konsisten. Investasi dalam pengembangan karyawan tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis mereka, tetapi juga memperkuat Komitmen organisasi. Dengan terus menguatkan Komitmen Organisasi, pegawai dapat menjadi lebih adaptif terhadap perubahan, mempercepat proses pembelajaran, dan menghadapi tantangan dengan lebih percaya diri.

Komitmen Organisasi pegawai memiliki dampak yang signifikan terhadap Motivasi Kerja di lingkungan kerja. Dengan memahami dan mengelola Komitmen Organisasi karyawan secara efektif, organisasi dapat menciptakan Motivasi Kerja secara berkelanjutan dan jangka panjang

4. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan pengujian hipotesis, menegaskan bahwa Kepemimpinan mempengaruhi Motivasi Kerja. Arah hubungan antara kedua variabel positif. Hal tersebut berarti Kepemimpinan yang baik maka akan mendukung Motivasi Kerja. Sebaliknya, Kepemimpinan yang buruk memberi dampak kepada penurunan Motivasi Kerja.

Hasil penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja pegawai sesuai dengan teori yang ada. Dalam teori Kepemimpinan, termasuk nilai-nilai, sikap, dan moralitas, dapat memengaruhi Motivasi Kerja. Pemimpin yang mampu mengarahkan pegawai memiliki karakter positif seperti integritas, kerja sama, dan inisiatif cenderung dapat berkontribusi dalam menciptakan Motivasi Kerja.

Penelitian tentang kepemimpinan terhadap motivasi kerja telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu antara lain oleh Hanifah, et al (2014), Iman dan Lestari (2019), Ismael (2023), Saputra dan Sopiha (2021), Hasil penelitian mereka membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Kepemimpinan yang baik memiliki dampak yang signifikan terhadap Motivasi Kerja di lingkungan kerja. Pertama-tama, kepribadian seorang pemimpin dapat memengaruhi sejauh mana mereka dapat mempengaruhi Motivasi Kerja pegawai.

Kepemimpinan juga merupakan faktor penting yang mempengaruhi Motivasi Kerja. Kepemimpinan yang baik cenderung lebih fokus dalam menggerakkan pegawai. Kepemimpinan ini dapat mendorong pegawai untuk mencapai tujuan pribadi dan kontribusi positif terhadap tujuan organisasi.

Dalam rangka meningkatkan Motivasi Kerja pegawai, manajemen perlu memperhatikan dan memastikan kepemimpinan berjalan dengan baik. Kepemimpinan harus dijalankan selaras

dengan kebutuhan organisasi. Dengan memahami dampak kepemimpinan pada Motivasi Kerja, organisasi dapat mendorong kepemimpinan yang mendukung terciptanya Motivasi Kerja yang konsisten dan keberlanjutan untuk jangka panjang.

5. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan uji hipotesis, dapat dinyatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Hubungan antara kedua variabel tersebut memiliki arah yang positif. Hasil itu menegaskan bahwa baik kuat atau lemahnya Kepuasan Kerja yang ada pada pegawai dipengaruhi oleh motivasi kerja secara berbanding lurus. Hal itu memiliki makna jika Motivasi Kerja terjadi perbaikan maka akan diikuti oleh adanya peningkatan Kepuasan Kerja.

Hasil penelitian ini selaras dengan teori bahwa Motivasi Kerja mencakup dorongan dan semangat di dalam organisasi. Motivasi Kerja yang mendukung, memberikan penghargaan, dan memberikan tantangan yang sesuai dapat memotivasi pegawai untuk mencapai Kepuasan Kerja yang tinggi. Organisasi yang menciptakan motivasi kerja yang positif dengan memberikan dukungan, pengakuan, dan peluang pengembangan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi pegawai, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan Kepuasan Kerja.

Penelitian tentang motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai (karyawan) telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu, antara lain oleh Bagajjo, et al (2021), Carvalho (2020), Diantari (2023), Kurniawan, et al (2021), Raisal, et al (2021), dan Ahmed, et al (2010). Hasil penelitian ini membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai (karyawan).

Motivasi Kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja di suatu perusahaan. Motivasi Kerja menciptakan suasana kerja yang dapat memotivasi atau menurunkan semangat karyawan. Suasana kerja yang positif dan mendukung cenderung meningkatkan kesejahteraan karyawan, membentuk rasa kepuasan. Sebaliknya, motivasi yang rendah dapat merugikan moral karyawan, menghambat terjadinya kepuasan kerja.

Motivasi Kerja berkontribusi dalam membentuk persepsi karyawan terhadap Kepuasan Kerja. Karyawan yang merasa dihargai, diberikan peluang untuk berkembang, dan memiliki jenjang karir yang jelas cenderung lebih termotivasi untuk meningkatkan Kepuasan Kerja. Sebaliknya, di lingkungan di mana peluang pengembangan terbatas atau tidak jelas, karyawan kehilangan motivasi dan menciptakan Kepuasan Kerja yang rendah.

Motivasi Kerja memiliki peran yang signifikan dalam membentuk kesejahteraan karyawan dan Kepuasan Kerja. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif, mendukung, dan berfokus pada pengembangan individu, organisasi dapat menciptakan kondisi yang optimal untuk pertumbuhan, inovasi, dan keberlanjutan Kepuasan Kerja dalam jangka panjang.

6. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening

Berdasarkan uji hipotesis, dapat dinyatakan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja. Hubungan antara ketiga variabel tersebut memiliki arah yang positif. Hasil itu menegaskan bahwa baik kuat atau lemahnya Motivasi Kerja akan mendukung pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja pegawai dengan arah yang berbanding lurus. Hal itu memiliki makna jika Motivasi Kerja terjadi perbaikan maka akan diikuti oleh adanya pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.

Hasil penelitian ini selaras dengan teori yang menyatakan Kepuasan Kerja dipengaruhi oleh tingkat Komitmen Organisasi yang dimilikinya. Komitmen Organisasi mencakup afektif, normatif, dan kontinuitas diperlukan untuk berhasil dalam pekerjaan. Komitmen Organisasi yang tinggi pada tingkat individu dapat berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks motivasi kerja, semangat kerja dapat memberikan dorongan positif pada Kepuasan Kerja pegawai.

Penelitian tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu antara lain oleh Setiawan (2020), Renyut (2017),

Dewi (2022). Hasil penelitian mereka membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai (karyawan). Sedangkan penelitian tentang pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai (karyawan) telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu, antara lain oleh Bagajjo, et al (2021), Carvalho (2020), Diantari (2023), Kurniawan, et al (2021), Raisal, et al (2021), dan Ahmed, et al (2010). Hasil penelitian ini membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai (karyawan).

Komitmen Organisasi karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja melalui variabel motivasi kerja. Komitmen Organisasi pegawai menciptakan dasar bagi terbentuknya Motivasi Kerja yang positif. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi cenderung merasa lebih percaya diri dan termotivasi menjalankan tugas-tugas mereka. Hal ini dapat menciptakan motivasi kerja yang mendukung, di mana pegawai merasa dihargai, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi dan Kepuasan Kerja.

Komitmen Organisasi pegawai dapat mempengaruhi dinamika tim dan kolaborasi melalui motivasi kerja. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi yang baik dapat mendorong motivasi kerja. Motivasi kerja yang baik akan mendorong Kepuasan Kerja.

Komitmen Organisasi karyawan juga dapat berdampak pada bagaimana mereka berkontribusi terhadap gairah kerja. Karyawan yang memiliki Komitmen Organisasi tinggi akan menciptakan Kepuasan Kerja yang mendukung kinerja tinggi. Mereka dapat menjadi model peran untuk standar kinerja yang tinggi dan memotivasi rekan kerja mereka untuk mengasah keterampilan mereka.

Motivasi Kerja yang mendukung pengembangan Komitmen Organisasi karyawan dapat menciptakan siklus positif di mana pegawai merasa didorong untuk terus meningkatkan kinerjanya melalui adanya Kepuasan Kerja lebih dulu. Peluang untuk pengembangan yang disediakan oleh organisasi menciptakan motivasi yang mendorong pertumbuhan Kepuasan Kerja, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

7. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening

Sesuai dengan hasil uji hipotesis, dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pegawai melalui Motivasi Kerja. Tanda hubungan antara ketiga variabel tersebut positif yang berarti arah hubungannya berbanding lurus. Hasil itu menyatakan bahwa Motivasi Kerja yang kondusif dapat mendorong adanya pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja.

Hasil penelitian ini selaras dengan teori yang menyatakan Kepemimpinan menyoroti peran karakteristik pribadi, nilai, dan sikap pemimpin dalam membentuk perilaku dan kinerja pegawai. Kepemimpinan yang positif, seperti integritas, kerja sama, dan inisiatif, dapat membantu menciptakan Motivasi Kerja pegawai. Organisasi yang memiliki kepemimpinan dapat menciptakan motivasi, menginspirasi, dan melahirkan Kepuasan Kerja yang lebih baik.

Penelitian tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai (karyawan) telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu antara lain oleh Hendrik et al (2023), Iman dan Lestari (2019), Palupi et al (2017), Pratama, et al (2022) dan Suprpta, et al (2015).. Hasil penelitian mereka membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai (karyawan). Sedangkan penelitian tentang motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai (karyawan) telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu, antara lain oleh Bagajjo, et al (2021), Carvalho (2020), Diantari (2023), Kurniawan, et al (2021), Raisal, et al (2021), dan Ahmed, et al (2010). Hasil penelitian ini membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai (karyawan).

Kepemimpinan memiliki dampak yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja mereka melalui variabel Motivasi. Kepemimpin dapat memengaruhi bagaimana pegawai menjalankan tugas dengan penuh motivasi. Karyawan dengan motivasi yang tinggi lebih mampu dalam membentuk kepuasan kerja. Sebaliknya, kepemimpinan yang buruk cenderung resisten terhadap perubahan atau sulit berkolaborasi dapat memengaruhi Motivasi Kerja yang selanjutnya membentuk Kepuasan Kerja yang rendah.

Kepemimpinan juga berperan dalam membentuk motivasi kerja. Karyawan yang termotivasi oleh arahan kepemimpinan cenderung lebih fokus dan berkinerja tinggi. Motivasi ini dapat memengaruhi bagaimana individu mempersepsikan atas kepuasannya dalam bekerja di organisasi.

Nilai-nilai yang sejalan dengan nilai-nilai organisasi dapat menciptakan konsistensi dalam tindakan dan perilaku, menciptakan suasana kerja penuh motivasi positif dan mendukung. Sebaliknya, ketidaksesuaian kepemimpinan dapat menciptakan ketidakcocokan dan mempengaruhi Kepuasan Kerja pegawai secara keseluruhan.

Secara keseluruhan, kepemimpinan pegawai memiliki implikasi yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja pegawai melalui variabel motivasi kerja. Dengan memahami dampak kepemimpinan motivasi, nilai-nilai, dan adaptabilitas terhadap motivasi kerja, manajemen dapat menciptakan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja, dan mencapai tujuan organisasi.

5. PENUTUP

Dalam menarik garis kesimpulan dari penelitian ini, telah dilakukan analisis mendalam terkait pengaruh Komitmen Organisasi, Kepemimpinan, terhadap Kepuasan Kerja pegawai melalui Motivasi Kerja pada pegawai Dinas Perumahan Rakyat Dan Kawasan Permukiman Serta Pertanahan Kota Surabaya memberikan gambaran yang komprehensif. Kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada Dinas Perumahan Rakyat Dan Kawasan Permukiman Serta Pertanahan Kota Surabaya. Pegawai dengan tingkat Komitmen Organisasi yang tinggi cenderung memiliki kepuasan kerja yang.
- 2) Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada Dinas Perumahan Rakyat Dan Kawasan Permukiman Serta Pertanahan Kota Surabaya. Kepemimpinan yang menginspirasi, memotivasi, memberi contoh, memecahkan masalah dapat berkontribusi pada peningkatan Kepuasan Kerja pegawai.
- 3) Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Motivasi Kerja pegawai pada Dinas Perumahan Rakyat Dan Kawasan Permukiman Serta Pertanahan Kota Surabaya. Pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi dapat memberikan kontribusi yang lebih besar dalam meningkatkan Motivasi kerja yang lebih baik.
- 4) Kepemimpinan berpengaruh terhadap Motivasi Kerja pegawai pada Dinas Perumahan Rakyat Dan Kawasan Permukiman Serta Pertanahan Kota Surabaya. Pegawai yang mendapatkan kepemimpinan yang mendukung akan cenderung memiliki motivasi kerja yang tinggi.
- 5) Motivasi Kerja berpengaruh terhadap kepuasan pegawai pada Dinas Perumahan Rakyat Dan Kawasan Permukiman Serta Pertanahan Kota Surabaya. Organisasi yang dapat menciptakan motivasi dapat mengharapkan tingkat kepuasan kerja pegawai.
- 6) Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Pegawai Melalui Motivasi Kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Perumahan Rakyat Dan Kawasan Permukiman Serta Pertanahan Kota Surabaya. Peningkatan Motivasi Kerja yang mendukung dapat meningkatkan dampak positif Komitmen Organisasi terhadap kepuasan kerja, menciptakan sinergi antara faktor-faktor tersebut.
- 7) Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Pegawai Melalui Motivasi Kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Perumahan Rakyat Dan Kawasan Permukiman Serta Pertanahan Kota Surabaya. Melalui Motivasi kerja yang mendukung, Kepemimpinan dapat lebih efektif membentuk kepuasan kerja pegawai.

Berdasar kesimpulan penelitian, dapat diberikan saran-saran kepada perusahaan yang berfokus pada optimalisasi pengembangan Komitmen Organisasi, pembinaan Kepemimpinan, sejalan dengan menciptakan Motivasi Kerja yang kondusif, untuk meningkatkan kepuasan kerja secara holistik, serta saran untuk penelitian selanjutnya.

- 1) Untuk Instansi (organisasi)

- a. Instansi (organisasi) disarankan untuk merancang dan melaksanakan program pengembangan pegawai yang tepat, sesuai dengan kebutuhan individu dan tuntutan pekerjaan. Fokus pada kebutuhan pegawai akan mendukung peningkatan Komitmen Organisasi dan, secara langsung, berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja.
 - b. Menyadari dampak Kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai, Instansi (organisasi) dapat mempertimbangkan implementasi penerapan kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan pegawai. Hal ini melibatkan upaya yang terarah untuk memupuk nilai-nilai seperti integritas, motivasi, dan keterbukaan dalam budaya organisasi, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai secara keseluruhan.
 - c. Memahami peran Motivasi Kerja sebagai variabel intervening, Instansi (organisasi) disarankan untuk fokus pada peningkatan motivasi kerja yang positif. Hal ini dapat dicapai melalui kebijakan yang mendukung, budaya organisasi yang inklusif, dan strategi pengelolaan perubahan yang transparan. Motivasi Kerja yang kondusif dapat memperkuat pengaruh positif Komitmen Organisasi, dan Kepemimpinan, terhadap kepuasan pegawai.
 - d. Merespons temuan mengenai pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja Pegawai, Instansi (organisasi) dapat merancang kebijakan kepemimpinan yang mampu mendukung kontribusi pegawai. Kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan Motivasi Kerja untuk menciptakan kepuasan kerja.
2. Untuk Penelitian selanjutnya
 - a. Penelitian selanjutnya dapat memperluas cakupan dengan melakukan analisis komparatif di tingkat vertikal dan horizontal. Penelitian ini dapat melibatkan instansi sejenis di wilayah geografis lain atau bahkan sektor industri yang berbeda untuk memperoleh pemahaman yang lebih menyeluruh tentang hubungan antara Komitmen Organisasi, Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja.
 - b. Melakukan penelitian serupa di berbagai jenis organisasi atau sektor industri dapat memberikan pemahaman yang lebih beragam mengenai bagaimana variabel-variabel tersebut saling berinteraksi dalam konteks yang berbeda. Perbedaan ini dapat mencakup organisasi nirlaba, swasta, atau bahkan sektor pemerintahan di wilayah yang berbeda.
 - c. Untuk menggali lebih dalam, penelitian selanjutnya dapat memperdalam pengukuran terkait variabel Komitmen Organisasi, Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja. Hal ini termasuk pengukuran spesifik terkait jenis Komitmen Organisasi, Kepemimpinan yang dominan, yang paling berpengaruh, untuk memberikan gambaran yang lebih detail dan kontekstual.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah., W dan Jogiyanto. (2009). *Partial Least Square (PLS) Alternatif SEM Dalam Penelitian Bisnis*. Penerbit Andi: Yogyakarta. Hal 262.
- Ahmet, et al (2010). *Effects of Motivational Factors on Employees Job Satisfaction a Case Study of University of the Punjab, Pakistan. International Journal of Business and Management*, Vol 5 No.3, 2010.
- Ali, K., et al. (2018). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Rumah Sakit Muhammadiyah Metro. *JURNAL DERIVATIF - Jurnal Ilmiah FE-UMM* Vol. 12 (2018) No. 2.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (2020). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization. *Journal of Occupational Psychology*, vol: 63, pp. 1-18.
- Anoraga, P. (2019). *Manajemen Bisnis*. Semarang: PT. Rineka Cipta.
- As'ad, M. (2018). *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Bagajjo, et al. (2021). The Impact of Motivation on Employees' Job Satisfaction. Motivation and Job Satisfaction. *Technium Social Sciences Journal* Vol. 16, 342-354, February, 2021.

- Carvalho, et al. (2020). Motivation on Job Satisfaction and Employee Performance. *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*, Vol. 7 No. 5, September 2020.
- Cascio, W.F. (2015). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work, Life, Profits* (10 th ed.). New-York : McGraw Hill Higher Education.
- Davis, K. (2015). *Human Behavior at Work*. New York: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dewi, O.A. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Tugu Pratama Media Komunikasindo). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis*, Universitas Brawijaya, Vol 10 No.1.
- Dewi, P.I.A. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Dan Pemberdayaan Pegawai Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Pegawai Pada PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung. *JAGADHITA: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, Vol. 4, No 1. Maret 2017.
- Diantari, A.A.S.P. (2023). The Effect of Training and Motivation on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction at The Agriculture Service of Tabanan District. *Jurnal Ekonomi dan Bisni Jagaditha* Volume 10, Nomor 1, 2023.
- Farida, et al. (2016). Pengaruh Kepercayaan Dan Komitmen Oorganisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja. *JURNAL KEPENDIDIKAN*, Volume 46, Nomor 1, Mei 2016.
- Fatikasari, et al. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pengadilan Negeri Wonogiri. *Jurnal Informasi Dan Komunikasi Administrasi Perkantoran*, Volume 4, No.3, Agustus 2020.
- Flippo, E.B. (2018). *Manajemen Personalialia* (Alih Bahasa oleh Mohamad Masud). Jakarta: Erlangga.
- Gibson, (2017). *Organization, Behavior, Structure & Process*, edition 10. Boston, USA: McGraw-Hill.
- Gibson, J. et al. (2015), *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, dan Proses*, terjemahan oleh Joerban Wahid. Jakarta: Erlangga.
- Gomes, F. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Terjemahan). Yogyakarta: Andi Offset.
- Greenberg dan Baron. (2018). *Behaviour in Organizations, Understanding and Managing The Human Side of Work*. Massachusets : Allinand Bacon, A Division of Schuster.
- Hadiwijaya dan Hanafi. (2013). Pengaruh Budaya Dan Komitmen Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Studi Pada PT. Astra Internasional, Tbk – Honda Sales Operation Palembang. *JEMBATAN - Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan* Tahun X No 2, Oktober 2013.
- Handoko, H. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hanifah, et al. (2014). The Effect of Leadership Style on Motivation to Improve the Employee Performance. *Jurnal Manajemen Transportasi & Logistik (JMTransLog)* - Vol. 01 No. 03, November 2014.
- Hasibuan, M.S.P., (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Rajawali.
- Hasibuan, M.S.P., (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Rajawali.
- Hasibuan, S.P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi. Revisi. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara.
- Hasibuan. (2021). The Effect of Work Involvement and Organizational Support on Employee Performance in the Company. *Journal of Management Science (JMAS)* Volume 4. No. 4 October 2021.
- Hendrik et al. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja di Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Kelas III Kolaka. *SAMMAJIVA: Jurnal Penelitian Bisnis dan Manajemen* Vol.1, No. 4 Desember 2023.
- Iman, N. dan Lestari, W. (2019). The effect of leadership on job satisfaction, work motivation and performance of employees: Studies in AMIK Yapennas Kendari. *African Journal of Business Management*, Vol. 13(14), pp. 465-473, August, 2019.

- Ismael, M.U. (2023). The effect of leadership style on employee motivation, case study: Al-Neelain University in Sudan -Khartoum). *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 2023, 18(01), 989–1000.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT. Rajagrafindo Persada.
- Kreitner, K. (2010). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill
- Kreitner, R. dan Kinicki, A. (2016). *Perilaku Organisasi*, Terjemahan: Erly Suandy. Jakarta: Salemba Empat.
- Kurniawan, et.al. (2021). Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Coca Cola Official Distributor Pekanbaru. *Jurnal Riset Manajemen Indonesia – Vol. 3, No. 1*, Januari 2021.
- Mangkunegara, A. A. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathis dan Jackson. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nasution, N. (2018). *Manajemen Mutu Terpadu*. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Notoatmodjo, S. (2018). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Pally dan Septyarini, (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai. *JEBM - Jurnal Manajemen*, Volume 14 Issue 1 (2022).
- Palupi, et al (2017). Effect of Leadership on the Job Satisfaction with Organizational Commitment and Trust in Leader as Mediators. *Review of Integrative Business and Economics Research*, Vol. 6, Issue 4.
- Pratama, A.Y., et al. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Pusat Penelitian Kelapa Sawit Unit Marihat Sumatera Utara. *Jurnal Agrifitua*. Vol. 2, No. 01, Maret 2022.
- Rachmawati, I, K. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : ANDI.
- Rafa'I, et al. (2023). *The Effect of Organizational Commitment and Competence on Work Motivation and Work Performance at SMA Negeri Tapung District. Nexus Synergy: A Business Perspective*, 2023: 1(1), 1-13 | <http://firstcierapublisher.com>
- Raizal, et al. (2021). *Effect of Work Motivation on Employee Job Satisfaction in the Context of Public Sector Organization. Journal of Hunan University (Natural Sciences)*, Vol. 48 No.11 November 2021.
- Renyut, B.C., et al. (2017). The effect of organizational commitment, competence on Job satisfaction and employees performance in Maluku Governor's Office. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, Volume 19, Issue 11. Ver.III (November. 2017).
- Riggio, Ronald E. (2015). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology* (6th ed.). United States of America: Pearson Education.
- Rivai, V. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Edisi ke 6. Depok: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, P. S dan Judge, T. A. (2018). *Organizational Behaviour*, Edisi 13, Jilid 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S.P. (2015). *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Edisi Kedelapan, Terjemahan Pujaatmaka Hadyana. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Robbins, S.P. (2017). *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Terjemahan Pujaatmaka Hadyana. Jakarta : PT. Prenhallindo.
- Saputra, D. dan Sopiah. (2021). The Influence of Leadership on Motivation and Performance of Employees in Kunto Darusalam District, Rokan Hulu Regency. *Jurnal Mantik*, 5 (3) (2021) 2026-2032.
- Setiawan, H.D. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Lingkungan Kecamatan Bantargebang Kota Bekasi. *Jurnal Ilmu dan Budaya*, Vol .41, No. 69, Juli 2020.

-
- Siagian, S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Sopiah, & Sangadji, E. M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Yogyakarta: ANDI OFFSET.
- Stoner, J.A.F dan Wankel, C. (2015). *Pengantar Manajemen Edisi Keempat* Jilid Lima Dialih Bahasakan Oleh Siswanto. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. (2019). *Metodelogi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif Dan R&D*. Bandung: ALFABETA.
- Suprpta, M. et al. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Wake Bali Art Market Kuta-Bali). *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 4.06 (2015) : 430-442.
- Sutrisno, E. (2019). *Budaya Organisasi*. Jakarta : Prenada.
- Syahyuti. (2010). *Definisi Variabel Indikator dan Pengukuran dalam Ilmu Sosial*. Bina Rena Pariwara.
- Wibowo. (2011). *Manajemen Kinerja*. Edisi 5. Surabaya: Rajawali Pers.
- Wursanto. (2018). *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta : Andi.
- Yukl, G. (2016). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks.
- Yukl, G. (2015). *Leadership in Organizations*, Seventh Edition. Jakarta: PT. Indeks.